

Plan Estratégico Institucional 2021-2030

Proceso de participación de la comunidad universitaria en la elaboración de una nueva propuesta de Misión, Visión y Valores para la Universidad de Concepción.

Octubre de 2019,

Comisión Coordinadora del Plan Estratégico Institucional

Dirección de Estudios Estratégicos

Si bien en este documento no se utiliza un lenguaje inclusivo en toda su extensión, declaramos que la utilización de este lenguaje es fundamental para visibilizar la diversidad de géneros en nuestra sociedad. Al usar vocablos en masculino buscamos hacerlo en el sentido incluyente de los géneros, por ejemplo: los docentes, los estudiantes, los académicos.

Contenido

1.	Presentación.....	3
2.	Objetivos del Informe.....	4
3.	Definiciones conceptuales clave	4
4.	Método.....	6
a.	Tipo de Estudio.....	6
b.	Participantes.....	6
c.	Técnicas de recolección de información.	7
d.	Procedimiento	7
e.	Consideraciones éticas	9
f.	Estrategia de análisis de datos	10
g.	Criterios de rigor para el procesamiento de los datos	12
5.	Resultados	13
1.	Orientación de las ideas de la Comunidad Universitaria	13
2.	Misión.....	14
3.	Visión	23
4.	Valores.....	31
5.	Propuestas para la definición de los pilares estratégicos de la UdeC.....	34
6.	Fundamentos para la definición de las propuestas de Misión, Visión y Valores.	36
7.	Participación de la comunidad en las siguientes etapas	44
8.	Referencias.....	45
9.	Anexos	47
I.	Formulario “Reflexionando sobre la Udec”	47
II.	Consulta virtual interna.....	50
III.	Consulta alumni.....	52
IV.	Matriz de categorías.....	55
V.	Resultados Alumni.....	56
VI.	Nube de palabras Encuentros de Trabajo y Microcomunidades UdeC.....	59

1. Presentación

El presente documento, se enmarca en el Proceso de Elaboración del Plan Estratégico Institucional 2021-2030. Tiene como propósito dar cuenta de los resultados del amplio trabajo de participación de la comunidad universitaria realizado durante la primera etapa de este proceso durante los meses de agosto y septiembre del 2019, que se materializaron en la elaboración de las propuestas para una nueva Misión, Visión y Valores institucionales.

A continuación, se presentan los objetivos que guiaron este trabajo, seguidos de las definiciones conceptuales clave para la comprensión de los elementos abordados. Luego se exponen los aspectos metodológicos que permitieron llegar a los resultados, los que son acompañados de su interpretación. Luego, se presentan las propuestas elaboradas por la Comisión Coordinadora del Plan Estratégico Institucional, en base a los resultados recogidos de la discusión de la comunidad universitaria, para posteriormente detallar los fundamentos utilizados para el diseño de las propuestas de Misión, Visión y Valores. Finalmente se introducen aspectos de la participación en las próximas etapas.

2. Objetivos del Informe

Objetivo General

- Definir propuestas de Misión, Visión y Valores de la Universidad de Concepción.

Objetivo Específicos

- Conocer las perspectivas de la comunidad universitaria para una nueva definición de la Misión, Visión y Valores de la Universidad de Concepción
- Identificar líneas de discusión sobre la Misión, Visión y Valores institucionales planteados por la comunidad universitaria de la Universidad de Concepción.
- Medir la frecuencia de conceptos propuestos para integrar la Misión, Visión y Valores institucionales propuestos por la comunidad universitaria de la Universidad de Concepción.
- Describir la forma en que la información recolectada en las distintas instancias fue obtenida y procesada para que tribute a la nueva propuesta de Misión, Visión y Valores.
- Fundamentar las decisiones tomadas para elaborar las propuestas de Misión, Visión y Valores.

3. Definiciones conceptuales clave

Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación de objetivos y estrategias que, a partir de un diagnóstico de la situación actual de una organización, establece cuales son las acciones generales que se usarán para llegar a un futuro deseado a mediano o largo plazo (Armijo, 2011). A su vez, es un proceso de reflexión colectiva llevado adelante por la institución, para definir los pilares de su cultura organizacional, entre las que se encuentran la misión, visión y valores que orientarán el plan estratégico (Hervás, Moreno, Narbarte & Villarejo, 2006).

Las acciones diarias y compartidas de los integrantes de una institución otorgan la base de la cultura organizacional, generando identidad y orientando las conductas hacia la consecución de las metas y objetivos definidos por la organización. Al definir los pilares de la cultura organizacional se establecen metas, objetivos y acciones, que permiten orientar las funciones, el trabajo y las relaciones interpersonales de tal manera que sean acordes a los valores, políticas y prácticas que conllevarán el logro de los objetivos estratégicos de la institución (Carro, Sarmiento & Rosano, 2017; Morelos & Fontalvo, 2014).

Misión

Dentro de los componentes del proceso de Planificación Estratégica, la Misión determina el propósito que define las metas y objetivos estratégicos de una institución. Revela y declara el “ser” o propósito de una organización, lo cual es esencial para definir objetivos y estrategias con eficacia (Morelos & Fontalvo, 2014).

Por lo tanto, este componente estratégico se puede definir como una meta general basada en suposiciones que justifican la razón de ser de la institución y que ayuda a generar propósito e identidad, sintetiza las intenciones y valores que deberán ser conocidos y compartidos por todos sus miembros, con tal de colaborar en la consecución del objetivo trazado (Luna, 2014; Hill, Jones, Pérez, Soto & Martínez, 2009).

Visión

En el proceso de reflexión colectiva se busca definir un objetivo orientado hacia el futuro, entonces la Visión surge como aspiración y futuro deseado, es la idea o conjunto de ideas que tiene la institución a largo plazo y su sueño de éxito (Luna, 2014). En ese sentido, la visión refiere a los elementos por los que la institución será reconocida dentro de una cierta cantidad de años en el futuro. Debe ser un punto de referencia que guía todas las acciones de los individuos de la organización, de tal forma que marque la diferencia entre lo que la institución es actualmente y hacia dónde se plantea o dirige (Guerras, Navas & Rimbau, 2009).

En definitiva, si se ha logrado identificar la imagen institucional que se desea en una cierta cantidad de años, este componente estratégico permitirá establecer el objetivo básico conjunto de la institución -todos sus miembros se ven reflejados y comprometidos en su consecución- en términos futuros y en una cantidad de años que permita dar coherencia a la organización y enfocar los esfuerzos de sus miembros, estrategias y objetivos a corto plazo dirigidos a lograr el objetivo trazado (Guerras et al. 2009).

Valores

En la vida de una organización los valores permiten definir y reforzar el comportamiento que se espera de los individuos, de tal manera que se orienten a la consecución de los fines institucionales, a través de un ambiente de valores colectivos. La forma en que una institución desarrolla su actividad está influenciada, a su vez, por los principios y creencias de la filosofía institucional, pues establecen un sistema de políticas organizativas que funcionan como orientación en el quehacer de actividades para los miembros que conforman la institución (Navajo, 2009; Valbuena, Morillo & Salas, 2006).

Es importante recalcar y resaltar que deben ser conocidos por todos sus miembros, ya que contar con valores y objetivos claros permite mantener consistencia y coherencia interna, vale decir, son una declaración de cómo la institución se orienta o conduce a sí misma y cómo debe actuar ante sus integrantes tanto internos como externos (Navajo, 2009; Valbuena et al. 2006).

4. Método

a. Tipo de Estudio

Se ha definido la realización de un estudio de carácter descriptivo, principalmente porque nos permite identificar y obtener un perfil general de las perspectivas que se están estudiando (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

A su vez, es de carácter transversal, ya que se han recogido datos en un solo momento en el tiempo, previamente determinado. Finalmente, es también un estudio de tipo primario, ya que la recolección de datos se ha hecho de manera directa producto del trabajo con instrumentos grupales e individuales desarrollados por el equipo de trabajo (Vieytes, 2004).

b. Participantes

El universo de participantes está compuesto por el conjunto de los integrantes de la comunidad universitaria interna, que comprende académicos, estudiantes y funcionarios de la Universidad de Concepción, sumada a la red de exalumnos de la UdeC (comunidad externa).

De este universo se obtuvo una muestra asociada a la participación voluntaria de estudiantes, académicos y funcionarios en los Encuentros de Trabajo de la Comunidad, las Microcomunidades UdeC y la consulta virtual, sumados a los exalumnos que participaron a través la consulta virtual. A continuación, el tipo de participación de los estamentos, expresado en porcentajes, puede apreciarse en el gráfico 1.

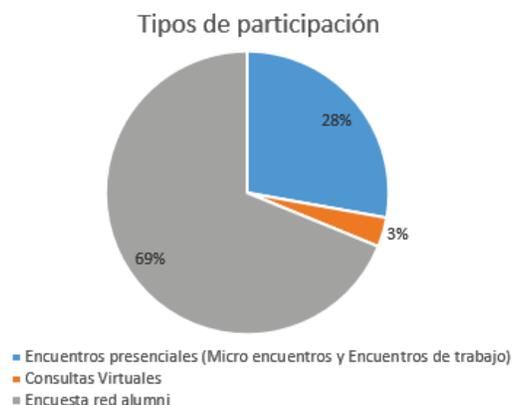


Gráfico 1

Los encuentros de trabajo presenciales en sus modalidades sumaron la participación total de 663 personas y en el caso de la consulta virtual interna, se obtuvieron 80 respuestas. La distribución por estamento de los encuentros de trabajo y la consulta virtual interna fue de 186 estudiantes, 255 profesionales y administrativos, y 282 académicos (gráfico 2). Por su parte la encuesta enviada a los exalumnos obtuvo 2383 respuestas de las cuales 1640 fueron válidas.

Participación por Estamento de la Comunidad Interna

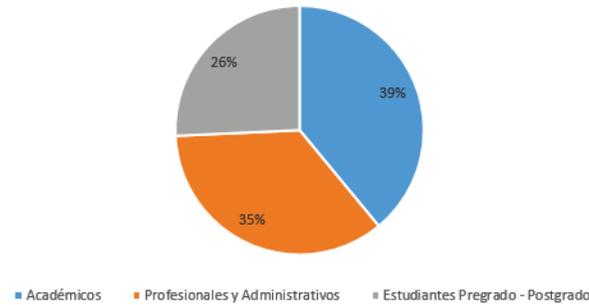


Gráfico 2

c. Técnicas de recolección de información.

Para recoger la información de los distintos participantes, se establecieron distintas instancias de participación presencial y no presencial, para las que se elaboraron tres instrumentos de recolección de datos.

En cuanto a las instancias de participación presencial de los Encuentros de Trabajo de la Comunidad y las Micro-Comunidades UdeC, se diseñó un cuestionario grupal que recoge las ideas producidas por mesas de trabajo en torno a acciones de mantener, eliminar o agregar conceptos a la actual definición de misión, visión y valores, como también la posibilidad de generar nuevas propuestas de misiones, visiones y valores y su correspondiente argumentación (Ver anexo 1).

La recolección de datos no presenciales se realizó a través de consulta virtual dispuesta en la página web pei.udec.cl. Para esta modalidad se diseñó un cuestionario individual que permitió a las personas manifestar su opinión en relación a mantener, eliminar o agregar nuevos conceptos en miras a una nueva definición de Misión, Visión y Valores institucionales.

En esta misma línea, se diseñó un formulario de consulta virtual individual, que fue enviado a exalumnos de nuestra casa de estudios. Este instrumento les permitió manifestar su voluntad de mantener, eliminar o aceptar conceptos extraídos desde la Misión, Visión y Valores actuales, proponer nuevos conceptos y comentar o argumentar los cambios propuestos.

d. Procedimiento

A continuación, se describen las estrategias utilizadas para convocar a la comunidad a participar del proceso, cómo este se llevó a cabo y el modo en que los datos fueron recolectados y procesados.

Encuentros de Trabajo de la Comunidad (ETC):

Se implementaron distintas estrategias para invitar a la comunidad universitaria a participar de forma presencial del proceso de definición de la Misión, Visión y Valores institucionales. En primer lugar, se realizó una invitación individual a través del correo institucional a todos quienes forman parte de la comunidad universitaria interna, incluyéndose aquí estudiantes, funcionarios y académicos. Esta estrategia fue reforzada con una invitación por parte de jefes de carrera a sus estudiantes, de decanos a sus académicos y funcionarios y de directores de repartición a sus funcionarios. Así también se invitó a participar a la asociación gremial de secretarías y los tres sindicatos. Finalmente, y con el fin de fomentar la participación de estudiantes se dispuso de un stand informativo, en el que monitores entregaron información respecto al proceso e inscribían a estudiantes interesados en participar.

A continuación, se convocó a los interesados a participar de manera voluntaria de un Encuentro de Trabajo, los que se realizaron tanto en los Campus Concepción, Chillán y los Ángeles. Dichos encuentros fueron guiados por un equipo de facilitadores cuya función era contextualizar y guiar las actividades durante el taller, sin participar en la discusión. Estos encuentros tuvieron una duración promedio de tres horas durante las cuales cada grupo de trabajo respondió el cuestionario grupal “Reflexionando sobre la Udec” (ver anexo 1) y compartió sus ideas en un plenario llevado a cabo al finalizar cada una de las actividades. Durante la realización de estos encuentros de trabajo, se entrevistó a algunos de los asistentes de las diferentes jornadas quienes compartieron sus opiniones y experiencias, las que fueron recogidas por un equipo de periodistas asociados al proceso y que serán publicadas en los medios oficiales institucionales correspondientes.

Adicionalmente, y de manera paralela, fueron repartidos afiches informativos en cada uno de los departamentos de las facultades, escuelas de educación y en cada repartición de los campus de Concepción, Chillán y Los Ángeles. Esto como una forma de mantener informada a la comunidad del proceso llevado a cabo, dónde y cómo inscribirse en los Encuentros de Trabajo en la Comunidad. Además, se utilizaron gigantografías en lugares estratégicos de los diferentes campus, con tal de reforzar y fomentar la participación de la comunidad universitaria.

Encuentros de Trabajo de las Microcomunidades (ETM):

En esta instancia de participación miembros de la comunidad universitaria inscribieron un grupo de trabajo a través de la página diseñada para este proceso. Como requisito para la inscripción, se definió un mínimo de cinco integrantes y un máximo de treinta y contar con el correo institucional correspondiente. Cada representante de la microcomunidad recibió material que le permitió trabajar de manera autónoma junto a su grupo. Además, se le solicitó respaldar la participación a través de un registro fotográfico, listas de asistencia y registro de las principales conclusiones en el cuestionario grupal “Reflexionando sobre la UdeC”. Posteriormente, dicha información debía ser enviada a través de la misma página web para ser archivada y procesada.

Consulta virtual:

Comunidad universitaria interna:

Para esta consulta se realizó una invitación individual a cada miembro de la comunidad universitaria interna vía correo institucional. Además, dicha información fue publicada en tablero de avisos en la intranet de la Universidad y en la página web del proyecto. A través de esta última, miembros de la comunidad interna contestaron la consulta virtual (ver anexo 2) con relación a conceptos a mantener, eliminar o agregar a la misión, visión y valores institucionales.

Exalumnos:

La invitación a participar en esta instancia fue realizada vía correo electrónico al grupo de exalumnos los que pertenecen a la base de datos de la universidad, quienes fueron convocados desde el día 24 de septiembre. A través de esta manifestaron sus opiniones respondiendo a la consulta virtual (ver anexo 3).

e. Consideraciones éticas

Para el diseño de la participación de la comunidad se siguieron los principios básicos de la ética en investigación, es por esto que se respetó y protegió la identidad de las personas, se les entregó toda la información necesaria para que pudieran tomar una decisión informada sobre su participación, se aseguró que se comprendiera toda la información entregada para que la persona pudiese manipular racionalmente ésta, se minimizaron los riesgos para la población participante, cuidando que ningún grupo fuera beneficiado o perjudicado en su participación, y se protegió la vulnerabilidad de las personas (Loue & Molina, 2015).

Con tal de fomentar la participación y minimizar los riesgos de incurrir en falta administrativa del segmento de la población asociada a funcionarios y académicos se gestionó, a quienes se inscribieron a través de la convocatoria abierta a la comunidad, un permiso administrativo con la Dirección de Personal de la Universidad de Concepción.

Como consideración especial, se propició la participación voluntaria y en todo momento las personas estuvieron en libertad de abstenerse de continuar con el procedimiento requerido. Además, se contó con el consentimiento informado verbal de las personas y se protegió en todo momento el anonimato de la información personal como de la información recabada al finalizar los encuentros de trabajo.

Si bien no se contó con un consentimiento informado escrito, la firma de las listas de asistencia a los encuentros presenciales dispuestas para verificar la participación, dan cuenta de la voluntad de participar bajo las condiciones antes descritas.

Para mantener la transparencia ética y el derecho de las personas a ser informadas de los resultados, se ha elaborado el presente informe en proyección de ser presentado a la comunidad participante.

f. Estrategia de análisis de datos

Para el análisis de los datos se definió la elaboración de una estrategia de análisis de contenido, ya que este nos permite descubrir la dinámica de la información recogida, centrando su búsqueda en los vocablos que configuran el contenido de las opiniones recogidas en la lógica de la interacción interhumana. Si bien la aplicación de las técnicas de este análisis nos proporciona una medición de la frecuencia de los recursos discursivos presentes en los documentos, esta medición es complementada con elementos propios del análisis cualitativo como lo son las interpretaciones de los resultados, reconociendo la subjetividad de los investigadores (López, 2002).

En esta línea, uno de los acentos está puesto en indagar y comprender los recursos discursivos que las personas utilizan en torno a un fenómeno específico, examinando la forma en que los individuos experimentan y perciben un fenómeno que les rodea, profundizando en sus interpretaciones y significados. (Hernández et al. 2014; Izcara, 2014).

Para nuestro análisis de contenido, se trabajó en cuatro fases o etapas técnicas:

- Codificación de la información: este es un proceso por el cual los datos brutos se transforman sistemáticamente en unidades más concretas que permiten una descripción precisa de las características del contenido de los textos. Aquí se le asignó una etiqueta o código a cada uno de los datos recabados.
- Categorización de la información: es un proceso que consiste en agrupar los códigos en categorías que representan a un grupo de ideas con un patrón común. En primera instancia este proceso se realizó de manera deductiva, ya que previo al análisis se elaboró una matriz de categorías (ver anexo 4) con sus respectivas definiciones conceptuales, en base a una revisión bibliográfica previa. En segunda instancia, se realizó un proceso inductivo de categorización, ya que a partir de la revisión de los datos se incorporaron categorías y subcategorías emergentes. Estas acciones permitieron la simplificación del proceso pues se ordenó la información en aspectos temáticos menores y manejables.
- Redacción de los resultados: Una vez desarrollada la categorización, se recontaron los códigos en función a su frecuencia de aparición (cantidad de veces que apareció el contenido) y en función a su dirección (cantidad de veces que apareció cada dirección por contenido: agregar, eliminar, mantener). Realizado el recuento, se estructuraron los resultados en una sección del informe.
- Interpretación de los resultados: para interpretar los resultados se realizó un cruce entre las categorías de dirección (agregar, eliminar, mantener) y las de frecuencia, y se incorporaron elementos recogidos de las categorías emergentes.

Para realizar el proceso de análisis de contenido se optó por utilizar el software de análisis AtlasTi.8, desarrollado por la Universidad Técnica de Berlín, pues su uso permite facilitar la tarea de quien lo emplea, sin dejar de lado la creatividad e independencia del investigador.

El principal motivo considerado para utilizar AtlasTi.8 se relaciona con que es un programa que permite segmentar datos en unidades de significado, es decir, permite codificar datos y relacionar conceptos, categorías y temas. Una de las facilidades que entrega la utilización de este software radica en la posibilidad de que el propio investigador defina cuáles serán las reglas de codificación

a ser utilizadas. Es así como el programa permite codificar los datos a medida que van emergiendo en el mismo procedimiento, de acuerdo a las categorías planteadas, permitiendo establecer relaciones entre las unidades y categorías (Hernández et al. 2014).

Unidades de registro

Se define a las unidades de registro como los segmentos del contenido de los mensajes que son definidos para ser ubicados en las categorías. Como unidad de registro principal para esta etapa se utilizó el “concepto”, entendido este, como una unidad de significado más concreta dada por una palabra o enunciado simple. Por ejemplo, respecto a la búsqueda de los valores propuestos, se pueden registrar conceptos tales como “democracia participativa” o “Inclusión”.

Definición de las categorías y sub-categorías

- I. Misión:
 - a. Propósito
 1. **Identidad:** Responde a la pregunta de ¿Quiénes somos?, da cuenta de los elementos que conforman el autoconcepto de la institución, como la fundación, la relación con la comunidad el carácter de nuestra institución, (por ejemplo, definirse como una institución de educación superior, o una comunidad entre otras).
 2. **Motivaciones, valores o principios:** Son cualidades o elementos que dan cuenta de la filosofía de la institución, por ejemplo, definirse como laica, pluralista, o con responsabilidad pública o social.
 - b. Servicios:
 1. **Funciones:** Esta categoría responde a la pregunta ¿Cuáles son los principales servicios que entrega la institución? ¿cuál es su quehacer central? Por ejemplo, nosotros formamos personas y creamos conocimiento.
 2. **Medios:** Comprende a todas las acciones o elementos que nos permiten o apoyan para lograr las funciones, como por ejemplo la vinculación con el medio, las alianzas o colaboración con ciertos actores o el uso de tecnología o metodologías innovadoras.
 3. **Contexto:** El contexto en el que desarrollamos las funciones, el cual puede ser geográfico, político o económico. Por ejemplo, se puede mencionar el contexto regional, nacional, internacional, de globalización o de cambio climático.
 - c. Beneficiarios: ¿Para quién? Por ejemplo, la sociedad, las personas, la comunidad, el país, la nación.
 - d. Resultados: ¿Qué esperamos lograr? ¿cuál es la contribución que queremos hacer a través de nuestras funciones? Por ejemplo, dar respuesta a los problemas ambientales, de la sociedad, etc.
- II. Visión
 - a. **Posición futura deseada:** Responde a la pregunta ¿a dónde queremos llegar? Por ejemplo, ser líder, tener prestigio, impacto.

- b. **Medios o acciones distintivas:** Responde a la pregunta ¿haciendo qué cosa llegamos a dónde queremos? Por ejemplo, formando interdisciplinariamente, desarrollando la excelencia en todo el que hacer.
- c. **Situación deseada para los beneficiarios:** Responde a las preguntas ¿qué queremos lograr para nuestros beneficiarios? ¿qué relaciones queremos tener con ellos? Por ejemplo, promoviendo la calidad de vida de la comunidad universitaria, teniendo una comunidad participativa y preocupada por el medio ambiente.

g. [Criterios de rigor para el procesamiento de los datos](#)

Para aumentar la credibilidad del estudio, se utilizó la triangulación múltiple (Denzin, 1989b, citado en Flick, 2007): en la fuente de datos, las técnicas de recolección de información y los investigadores.

En cuanto a la triangulación de la fuente de datos, se sustenta en la utilización de más de una fuente, pues se trabajó con estudiantes, académicos y funcionarios de las distintas reparticiones y unidades académicas que componen la estructura organizacional de la Universidad de Concepción. Se usó más de un instrumento de recolección de datos, pues se contó con dos encuestas en línea -de carácter personal- y encuestas presenciales -de carácter grupal-. Por último, en relación a los investigadores, se contó con la participación de cinco personas que recolectaron, procesaron e interpretaron la información, obteniendo mayor riqueza interpretativa y analítica (Hernández, 2018).

A su vez, se trabajó con tres criterios de trabajo asociados a la muestra; la exhaustividad, que implica el análisis del conjunto del material recolectado; el criterio de homogeneidad, que refiere a que los documentos utilizados responderán a los mismos criterios que se emplean en todo el universo; finalmente la pertinencia, que tiene relación con que los documentos escogidos están formulados en directa relación al cumplimiento de los objetivos del análisis (Vieytes, 2004).

5. Resultados

Los resultados obtenidos a partir del análisis de contenido se presentarán en función de las categorías detalladas en la matriz de categorías (ver anexo 4). Para cada una de estas, se hará referencia a las categorías de dirección “mantener”, “eliminar” o “agregar”, información que será apoyada a través de material gráfico.

Es necesario precisar, que en ningún momento se busca una mayoría representativa de cada concepto, sino que se intenta dar cuenta de la diversidad de opiniones emergidas en la discusión. De tal manera que las gráficas a ser presentadas darán a conocer aquellas ideas más discutidas que surgen desde las mesas de trabajo, es decir, aquellas ideas en las que centró el foco de la discusión en las diferentes mesas. Estas frecuencias absolutas de discusión no han sido el criterio por el cual se han “mantenido”, “eliminando” o “agregado” conceptos a las propuestas de nueva Misión, Visión y Valores 2021-2030.

Por lo tanto, si bien las gráficas muestran aquellos nudos críticos más representativos, debido a la cantidad diversa y heterogénea de opiniones y discusiones que surgieron desde las mesas, muchos conceptos puntuales fueron debatidos solo en ciertas jornadas y ciertas mesas. Debido a tal situación se optó por prescindir en los gráficos de aquellas ideas que, mostraron tendencias muy bajas de discusión y entregaban información insuficiente para su análisis.

Al finalizar, en cada apartado se revisarán las tendencias y opiniones de los participantes en torno a los conceptos.

1. Orientación de las ideas de la Comunidad Universitaria

Luego de un análisis general de los datos, se recolectaron 3030 ideas respecto a la Misión, Visión y Valores de la Universidad de Concepción a partir del trabajo presencial en 105 mesas de trabajo. De un primer análisis realizado mediante las categorías de dirección, como puede observarse en la *gráfica 3*, casi la mitad de las ideas propuestas refieren a mantener alguno de los elementos de las actuales definiciones. Por otro lado, se da cuenta de una tendencia a proponer modificaciones, siendo el “agregar ideas nuevas”, significativamente mayor a “eliminar ideas”.

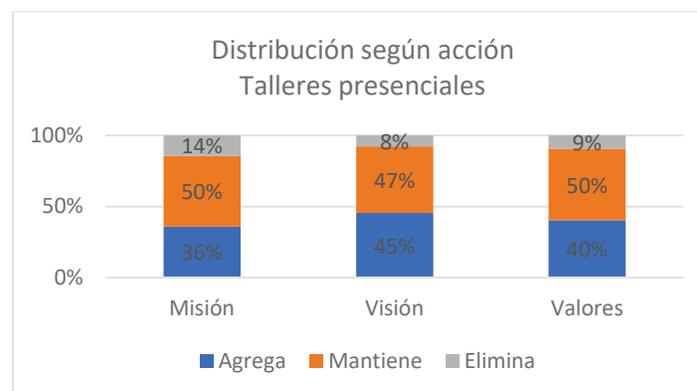


Gráfico 3

Por su parte, las 80 respuestas a la consulta virtual interna fueron agrupadas en un solo documento, del cual se extrajo un total de 343 ideas. Estas ideas en su mayoría fueron tendientes a agregar nuevos conceptos a la Misión, Visión y Valores. Como puede apreciarse en el gráfico 4, en menor posición quedaron las ideas asociadas a mantener conceptos o eliminarlos.

2. Misión

“La Universidad de concepción es una institución de educación superior laica y de función y responsabilidad pública, fundada por la comunidad de Concepción, que tiene como misión la formación integral y pluralista de personas; la generación, adaptación y transmisión de conocimiento, y la creación e interacción cultural a través de una permanente vinculación con el medio y su compromiso con el desarrollo regional y nacional en un contexto de integración y globalización”

A partir de esta definición establecida en el actual Plan Estratégico Institucional 2016-2020, se desarrollaron las discusiones y consultas a la comunidad que dieron como resultado los principales conceptos para mantener, eliminar y agregar en perspectiva a la elaboración de una nueva propuesta de misión.

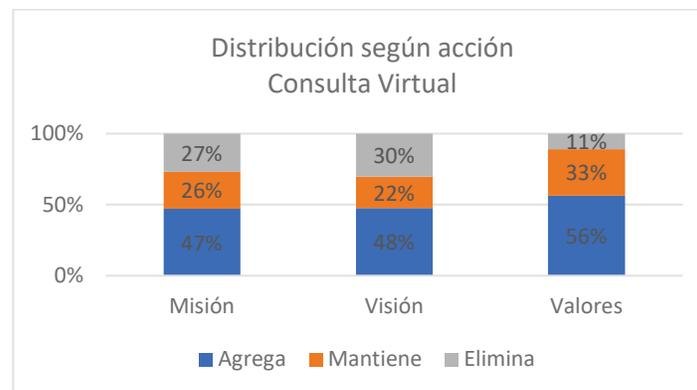


Gráfico 4

Del total de conceptos a mantener de la Misión se extrajeron los cinco con mayor frecuencia absoluta para el propósito y las funciones, respecto al total de citas en los documentos de texto analizados. En el caso del contexto y los medios para realizar las funciones, se analizó un concepto por cada sub-categoría en función al total de citas, dada la poca diversidad y concentración de conceptos respecto a estos temas.

Con respecto a las ideas asociadas a eliminar conceptos específicos de la actual Misión, se muestran aquellos cinco conceptos que resultaron como las más discutidas dentro del universo de conceptos a ser eliminados, relacionados a propósito, funciones institucionales y contexto. El porcentaje asociado a cada idea permite graficar los puntos de discusión centrales o frecuentes que se alzaron desde las diferentes mesas de trabajo.

De las ideas propuestas para ser agregadas a la Misión se identificaron los cinco principales conceptos que desde la comunidad surgen para ser agregados en la definición de propósito y

función. Sin embargo, y dada la heterogeneidad de las ideas propuestas, en el caso de los medios y el contexto se logró recoger solo una idea por cada uno.

Dada la riqueza encontrada en la diversidad de conceptos, se logró construir de manera inductiva categorías emergentes que dan cuenta del encuentro de distintas visiones en torno a la discusión en profundidad de varios elementos planteados al alero de las categorías de análisis previamente establecidas, las que se nombran como *nudos críticos de discusión*.

A continuación, se presentan los resultados para cada categoría de análisis y la presentación de categorías emergentes para el análisis de la misión:

Definición de Propósito

Respecto a la definición de propósito en la Misión que corresponde a la definición de los sellos de nuestra identidad institucional, se puede apreciar una significativa tendencia del conjunto de los participantes para mantener la definición de “laica” (76,4%), seguida por una tendencia ligeramente

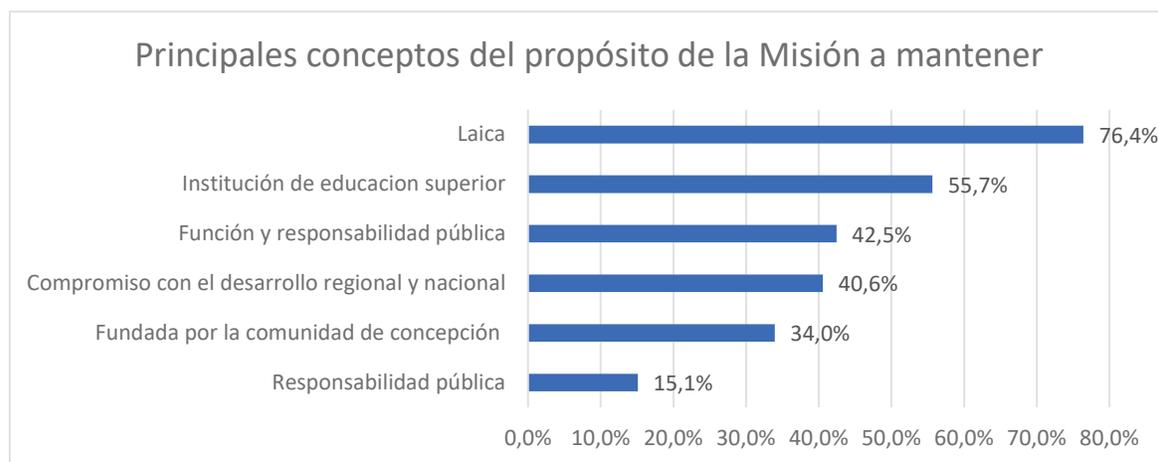


Gráfico 5

mayoritaria de conservar la idea de ser una “institución de educación superior” (55,7%). A su vez, les siguen a estos conceptos con una menor medida de consenso, la definición de “función y responsabilidad pública” (42%), compromiso con el desarrollo regional y nacional (40%), y en una menor posición “fundada por la comunidad de Concepción” con un 34% de participación en el total de documentos (*gráfico 5*).

En relación con los conceptos del propósito de la misión para ser eliminados, en el gráfico 6 se da cuenta de una mayor tendencia a eliminar la actual definición de fundación con un 25%, seguido a una mayor distancia por el concepto “función y responsabilidad pública” (14%), y “laica” (9%).

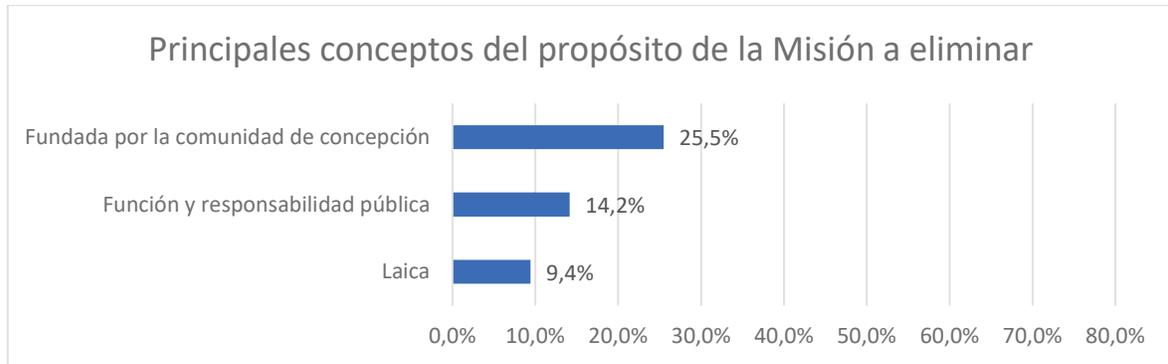


Gráfico 6

En lo que refiere a los conceptos para integrar al propósito, se recogieron seis valores y cuatro tipos de compromisos que representan los diez conceptos con más consenso para incorporar a esta categoría. Se puede observar en el gráfico 7, que el concepto de inclusión es considerablemente destacado con un poco más de un 26% del total de la distribución.



Gráfico 7

Nudos críticos de discusión en torno al propósito

A continuación, se presentan dos elementos asociados al propósito institucional que generaron controversia respecto a su definición y que si bien no generaron consenso, permitieron identificar nuevos elementos conceptuales a abordar.

En primer lugar, respecto a las definiciones identitarias la definición de la fundación generó el encuentro de distintas perspectivas. En la tabla 1 se da cuenta de las nuevas categorías *Fundadores* y *Destinatarios*, junto a una selección de citas textuales que permitan graficar los conceptos. En el caso de los fundadores, se logró elaborar tres sub-categorías relacionadas a tres líneas de definiciones distintas en diferente grado.

Fundadores: ¿Por quién fue fundada la UdeC?		
Definiciones que solo aluden a Concepción	Definiciones que aluden a Concepción y otros actores	Definiciones que no aluden a Concepción
“fundada desde la ciudadanía penquista”	“fundada por la comunidad de Concepción con apoyo de otros territorios”	“fundada por y para la comunidad”
“nacida desde la comunidad de concepción”	“fundada por la comunidad de concepción y otras zonas centro sur del país”	“fundada por la comunidad de trabajadores y trabajadoras”
“fundada por y para la comunidad de Concepción”	“fundada en concepción con el aporte de comunidades regionales”	“creada por un grupo representativo de la Región del Bío- Bío”
Destinatarios: ¿Para quién o quiénes fue fundada?		
“creada para la comunidad”		
“fundada en concepción para el desarrollo del país”		
“fundada por y para la comunidad”		
“fundada por y para la comunidad de Concepción”		

Tabla 1

La segunda idea que logró agrupar nuevas concepciones del propósito institucional refiere al tipo de compromiso que tiene éste. A continuación, se presenta las categorías (ver tabla2).

Compromiso: ¿Con qué está comprometida la Universidad de Concepción?				
Comunidad	Desarrollo Social	Territorio	Desarrollo general	Valores
“comprometida con el bienestar de la comunidad universitaria”	“compromiso con el desarrollo de la sociedad”	“compromiso local”	“compromiso con el desarrollo sostenible”	“comprometida con la diversidad”
“compromiso con el buen desarrollo y salud estudiantil”	“compromiso sociocultural”	“compromiso con el desarrollo de las regiones y del país”	“compromiso con el desarrollo global”	“compromiso y respeto con la democracia y participación”
“compromiso con sus colaboradores”	“compromiso con el desarrollo humano”	“compromiso con el desarrollo sustentable regional, nacional e internacional”	“compromiso con el desarrollo universal”	“compromiso crítico, respetuoso y sustentable”

Tabla 2

Interpretación de los resultados en torno al propósito

En esta categoría podemos observar que existe una clara tendencia a mantener el concepto “institución de educación superior”.

En esta misma línea, se observa una clara intención de conservar el término “laica” dada por el alto porcentaje de personas que manifiestan su voluntad de que este valor perdure en el tiempo. Sin perjuicio de ello, es importante señalar que aquí existe un número de participantes que, aunque menor, desean quitar este elemento de nuestra definición identitaria. Así también, aparecen otros valores que la comunidad quiere relevar como la inclusión, la responsabilidad social, el pluralismo y el ser una institución democrática.

La tendencia a mantener o quitar los elementos “función y responsabilidad pública” y “fundada por la comunidad de Concepción” no es tan clara puesto que, si bien aparecen dentro de los conceptos a mantener, se posicionan también dentro de los elementos que más se quieren eliminar.

En el caso de “función y responsabilidad pública”, quienes desean mantenerla manifiestan que el compromiso con la comunidad es parte del sello de la Universidad. Por otra parte, quienes manifiestan conflicto con el término explican que genera confusión con la administración de la institución (pública o privada). Además, agregan la necesidad de integrar el término “responsabilidad social” puesto que este contemplaría un mayor compromiso e incluiría más acciones.

“función no queda claro a que se refiere”

“Al momento de analizar la misión nos resultó confuso el concepto de función y responsabilidad pública, por ende, pensamos en cambiar dicha idea por “una institución de educación superior con responsabilidad social”

“Responsabilidad social: más claro que responsabilidad pública”

En lo referente a “fundada por la comunidad de Concepción” la discusión radica en la pertinencia de incluir o no a otros actores que participaron del hito fundacional. Asimismo, surge como tópico si hablar de Concepción o relevar a la comunidad como destinatario.

En cuanto al compromiso de la institución es posible identificar una tendencia hacia mantener el desarrollo regional y nacional como propósito. En este punto surge la interrogante respecto a cuál o en dónde debiese estar orientado el foco del compromiso institucional, pudiendo definirse cinco distintos destinatarios principales, de los que se nombran a la comunidad, el desarrollo social, el territorio, el desarrollo regional y ciertos valores. Dentro de las discusiones que más generaron adherentes dentro del grupo de exalumnos en torno a las ideas a mantener con modificaciones se encuentra el compromiso con el desarrollo regional y nacional (Ver anexo 5).

Las funciones y servicios

En relación con la perspectiva de la comunidad universitaria sobre las funciones a mantener, se puede apreciar en el gráfico 8 que las funciones que suscitaron un mayor consenso son en primer lugar la “generación de conocimiento” (58,5%), secundada inmediatamente por “Formación integral y pluralista de personas” con un 55,7%, seguida de “transmisión de conocimiento” con un 50% de presencia en los documentos. En menor posición quedaron la “adaptación de conocimiento” (40,6%) y la “creación e interacción cultural” (36,8%).

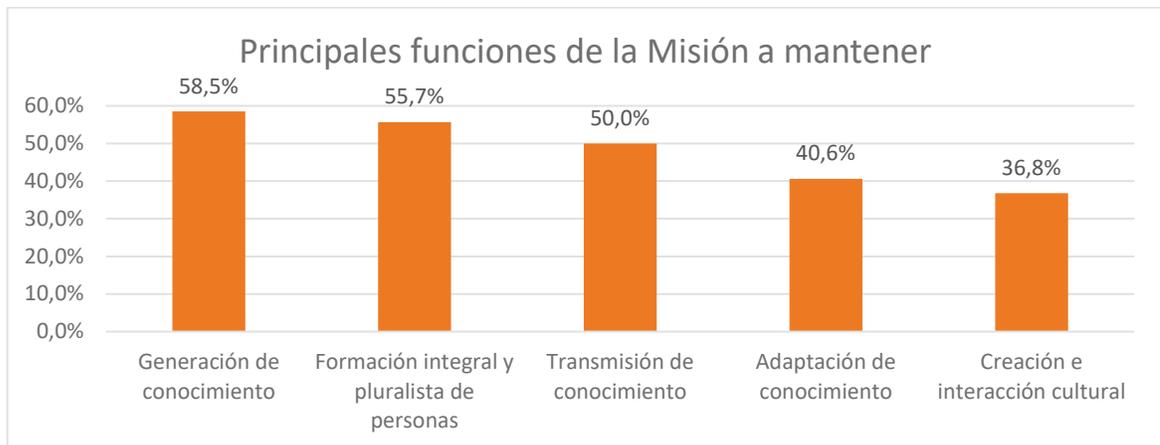


Gráfico 8

Por su parte, como se puede apreciar en el gráfico 9, se seleccionaron las principales ideas sobre las funciones a ser incorporadas en la nueva misión. De esta selección se destaca la incorporación de la “innovación” (12,3%) como el principal concepto propuesto, al que le sigue la “formación inclusiva” (7,5%). Finalmente, y con un menor porcentaje, se proponen tres funciones asociadas al conocimiento: la “aplicación del conocimiento” (4,7%), la “transferencia del conocimiento” (3,8%) y el “desarrollo de conocimiento” (3,8%). Otras funciones que se desean incorporar tienen relación con la Internacionalización (4,7%) y la difusión cultural (3,8%).

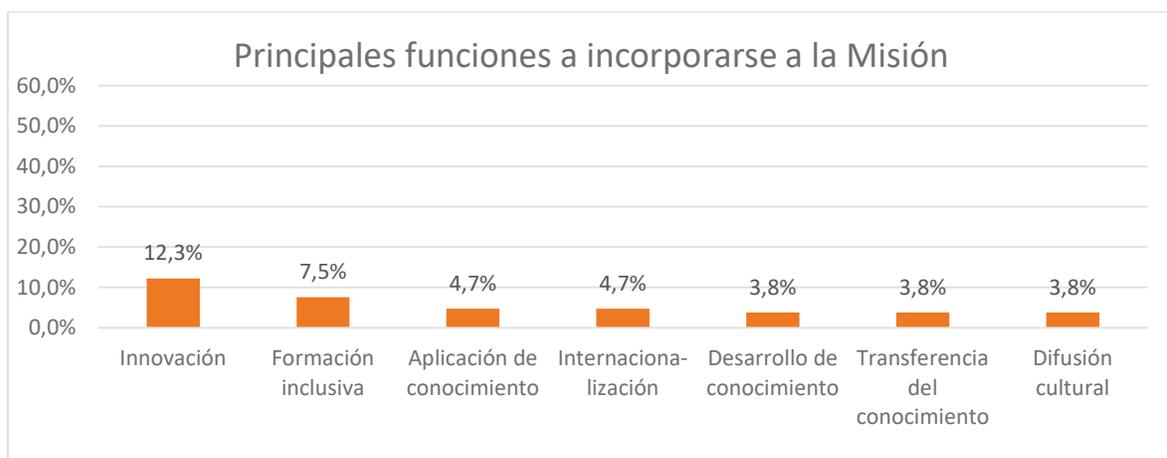


Gráfico 9

En lo que refiere a las funciones con mayor consenso en ser eliminadas de la misión se encuentra en primer lugar la “adaptación de conocimiento” (20,8%), seguida de la “transmisión de conocimiento” (13,2%), y de “creación de cultura” (11,3%). Finalmente, con una menor intención de ser eliminada se propone a la “interacción cultural” con un 9,4% (gráfico 10).

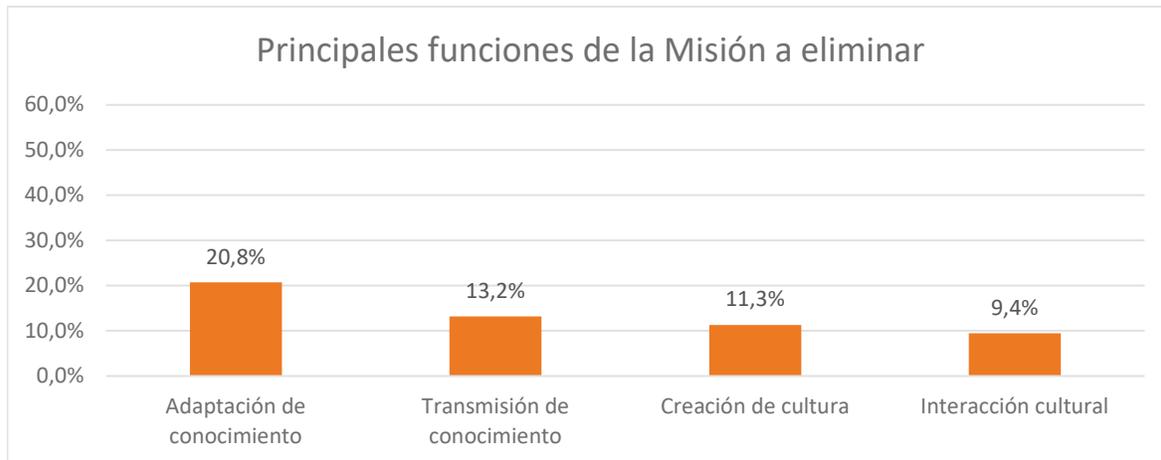


Gráfico 10

Nudos críticos de discusión en torno a las funciones

A continuación, se presentan dos tablas (tabla 3 y 4) que dan cuenta de tres nudos críticos en torno a las funciones que desempeña la universidad.

Los dos primeros se refieren a la formación y giran en torno a la definición del sello distintivo de la formación que entrega la institución y al tipo de sujeto que se quiere formar. En relación al sello distintivo, emergen cuatro énfasis distintos que pueden combinarse unos con otros.

Sello distintivo de la formación: ¿Cómo se quiere formar?			
Valórico	Habilidades profesionales	Calidad	Integralidad
“formación democrática de personas”	“en forma flexible y adaptable en escenarios de cambio global”	“educación de calidad”	“formación integral e inclusiva de personas”
“formación valórica, ética y pluralista de personas que crean y aplican conocimientos”		“formación de excelencia”	“formación social e integral de las personas”
“formación valórica y pluralista de personas”	“formación profesional de calidad”		“formar personas integrados con las necesidades del territorio”
“formación integral y pluralista de personas y profesionales de excelencia”			

Resultado de la formación: ¿Qué se quiere formar?			
Profesionales	Personas	Actores sociales	Grupo específico
“formación de profesionales de excelencia”	“desarrollo integral de personas”	“formación de líderes de cambio”	“formación integral y pluralista de la comunidad universitaria”
“formación integral y pluralista de profesionales”	“formación de personas libres, responsables y éticas”	“formar ciudadanos del mundo”	

Tabla 3

El tercer nudo de discusión refiere a la relación de la universidad con el conocimiento primero en torno a cómo este se elabora, con qué cualidad logramos este conocimiento y como movemos o hacemos interactuar el conocimiento con otros actores.

Relación de la Universidad con el conocimiento		
Tipo de construcción	Cualidades distintivas	Movimiento del conocimiento
“desarrollo de conocimiento”	“investigación sustentable”	“difusión del conocimiento”
“creación de conocimiento”	“el conocimiento al centro del desarrollo local”	“promoción del conocimiento”
“innovación del conocimiento”	“generación de conocimiento como transformador social y cultural”	“transposición del conocimiento”

Tabla 4

Interpretación sobre las funciones

Sobre las funciones que debiese realizar la Universidad de Concepción, surge como tendencia principal la mantención del concepto “Generación de conocimiento”, que ahora se aprecia separado de “adaptación” y “transmisión”. Estos dos últimos, revisten especial atención, puesto que aparecen en un porcentaje similar de veces tanto para ser “eliminados” como para ser “mantenidos” dentro de las funciones que realiza la universidad.

Específicamente, “transmisión de conocimientos” es mantenido por la mitad de las opiniones, por otro lado, respecto a su modificación, está posicionado en el tercer lugar dentro de los elementos a ser eliminado.

En un caso similar, se encuentra el concepto “adaptación”, el cual reviste menor intención comparativa que “transmisión” a ser mantenida. A su vez, se posiciona como el concepto que más se quiere excluir de las funciones.

En relación a estos dos últimos elementos, surgen algunas opiniones tendientes a expandir el alcance de estos, lo que se puede apreciar en la aparición de “aplicación” y “transferencia” del conocimiento dentro de las propuestas de conceptos a incorporar.

“El concepto de transmisión se centra en un paradigma donde el sujeto es pasivo”

“el término adaptación es ambiguo en su significado”

“Este concepto es ambiguo a la transversalidad del quehacer universitario y es limitante para el potencial que posee la universidad, reflejando mejor el trabajo de la institución, agregando los conceptos de innovación e investigación, que si son más representativos para el sello de la UdeC”

Un segundo punto en el que se presenta una clara tendencia a la mantención tiene relación con la “formación integral y pluralista de personas”. Al observar el gráfico 10 con las funciones a incorporar podemos identificar “formación inclusiva” como una nueva propuesta para el sello de la formación. Esta posición divergente puede ampliarse observando los nudos críticos en torno a este tema, los que permiten identificar una gran variedad de perspectivas en torno en primer lugar al sello de la formación y en segundo lugar a los destinatarios de esta formación. A partir de estos datos es posible concluir que la tendencia es clara respecto a relevar la formación como una de las funciones principales de la institución y que la discusión surge en torno a el aspecto diferenciador que le daremos a esta.

Dentro de los conceptos a ser preservados para la nueva propuesta de misión “creación e interacción cultural” se aprecian como conceptos que fueron discutidos y apoyados por una cantidad considerable de mesas en los encuentros de trabajo realizados por la comunidad. Sin embargo, es posible observar que, si bien en un número menor, existen algunas opiniones divergentes que ponen sobre la mesa la necesidad de revisar este término.

Como principal concepto a ser integrado a la nueva propuesta y que hasta el momento no se había mencionado, se encuentra el término innovación, que surge como el mayor elemento a ser incorporado.

El contexto y los medios para el desarrollo de las funciones institucionales

Respecto al contexto en el cual se desarrolla la actual misión, se observa un grado menor de presencia en las opiniones de la comunidad, representando solo un 25,5% del total. Por su parte, la “vinculación con el medio”, considerada un medio para lograr el desarrollo de las funciones, logró obtener un 46,2% de frecuencia respecto al total (gráfico 11).



Gráfico 11

Sobre el contexto definido por la actual misión como un “contexto de integración y globalización”, se encontró una mayor preferencia relativa por eliminar el concepto de “globalización” (15,1%) respecto del de integración (13,2%) (gráfico 12). En relación a los medios no se encontraron datos significativos o de interés para mostrar en este trabajo.

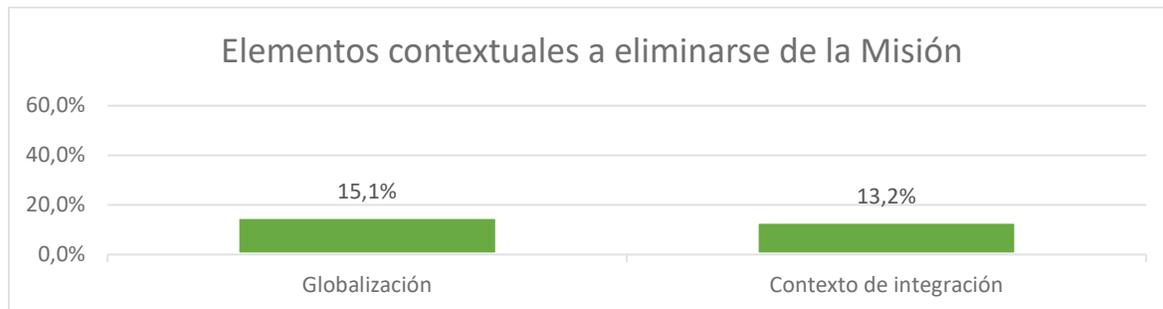


Gráfico 12

Respecto a los medios para el desarrollo del quehacer, se puede identificar como relevante el concepto de “difusión cultural”. Por su parte, en lo que refiere al contexto en el cual se desarrollan las funciones universitarias, se puede destacar el concepto de desempeñarse en un “contexto de internacionalización”.

A su vez, se puede apreciar una inclinación a mantener la vinculación con el medio como una vía para alcanzar todo aquello que se declara como funciones y servicios que brinda esta Universidad.

Interpretación sobre el contexto y los medios para el desarrollo de las funciones institucionales

En cuanto al contexto es posible señalar que “contexto de integración y globalización”, si bien tiene menor grado de aprobación que vinculación con el medio, la atención recae en separar y eliminar uno de sus componentes, ya sea integración o globalización, del contexto en el que se desenvuelve la universidad para cumplir con su quehacer, siendo “integración” el elemento que presenta mayor consenso relativo a mantenerse en la nueva propuesta de visión. Fueron argumentados como motivos para remover “globalización” los siguientes:

“porque es redundante”

“los conceptos requieren actualización como, por ejemplo, globalización”

“Globalización: alude a un concepto sociopolítico económico de múltiples implicancias, proponemos agregar internacional”

3. Visión

“Ser una Universidad con un consolidado reconocimiento nacional e internacional por su naturaleza multidisciplinaria y por la excelencia en la formación de personas, la investigación, el desarrollo y la innovación, a partir de una comunidad universitaria participativa y comprometida con el entorno, la cultura y el desarrollo sostenible”

A partir de esta definición establecida en el Plan Estratégico Institucional 2016-2020, se desarrollaron las discusiones y consultas a la comunidad que dieron como resultado los principales conceptos para mantener, eliminar y agregar en perspectiva a la elaboración de una nueva propuesta de visión que guíe el desarrollo de la universidad.

En cuanto a las ideas asociadas a eliminar conceptos específicos de la actual visión fueron seleccionados los elementos con mayor frecuencia relativa relacionados a las categorías de posición futura, acciones distintivas y situación deseada para la comunidad universitaria. Esto con el propósito de graficar las ideas que generaron más consenso para ser eliminadas.

Dada la diversidad de ideas propuestas para ser agregadas a la Visión, no se logró conseguir un mayor consenso de las ideas respecto el total de documentos incorporados en el trabajo. Sin embargo, con el propósito de identificar las principales ideas que generaron mayor coincidencia se recogieron los principales conceptos sobre una nueva posición futura deseada para la UdeC, las principales acciones o cualidades distintivas y las ideas en torno a la situación deseada para la comunidad universitaria.

Posición futura deseada para la institución

En primer lugar, se analizó el grado de acuerdo respecto a mantener la actual definición de posición futura deseada para la universidad contar con un “Consolidado reconocimiento nacional e internacional”. Este concepto logró obtener un 32% frecuencia absoluta de ideas asociadas a mantener la actual definición.

Respecto a la idea de posición futura actual se obtuvieron respuestas asociadas principalmente a eliminar el concepto de “consolidado reconocimiento nacional” el cual se descompuso en cuatro ideas presentadas en el *gráfico 13*, resultando el concepto “consolidado” con la mayor frecuencia relativa para ser eliminado (7,5%), seguido del concepto compuesto por “consolidado reconocimiento” y el concepto por si solo de “reconocimiento” ambos con un 5,7%. Finalmente, en menor posición quedó “reconocimiento nacional” con un 4,7% de la distribución.



Gráfico 13

Sobre la nueva posición futura deseada para la comunidad, se seleccionaron las cinco ideas más frecuentes, dando como resultado la propuesta de ser una “universidad líder” con un mayor porcentaje (6,6%), seguida de la idea de ser “líder nacional” con un 4,7%. En una menor posición quedaron las ideas de “prestigio nacional e internacional” (3,8%), “posicionamiento nacional e internacional” y “líder internacional” con un 2,8% cada una (*gráfico 14*).



Gráfico 14

Nudos críticos de discusión en torno a la situación futura deseada para la Universidad

El nuevo horizonte que debiese tener la UdeC fue uno de los tópicos con mayor controversia a la hora de la discusión. Es así como, de la diversidad de conceptos propuestos, se pueden reconocer tres categorías que marcan distintas líneas de propuestas para esta definición. Estas categorías refieren al tipo de posicionamiento futuro, al tipo de impacto o influencia, y a alguna cualidad distintiva. A continuación, se presenta un cuadro con las tres categorías y citas textuales de las ideas emergidas de los encuentros de trabajo que buscan graficar las líneas de la discusión (ver tabla 5).

Situación futura deseada para la Universidad		
Tipo de posicionamiento	Tipo de impacto	Cualidad distintiva
“consolidado posicionamiento nacional e internacional”	“de impacto global”	“institución de educación superior sustentable”
“líder en Latinoamérica”	“impacto positivo hacia el medio ambiente”	“universidad de clase mundial”
“prestigio nacional e internacional”	“institución regional de alcance nacional e internacional”	“universidad de vanguardia”
“referente a nivel nacional e internacional”	“reconocida por capacidad de influir en su entorno de manera transversal”	“universidad multicultural”

Tabla 5

Interpretación de los resultados sobre la posición futura deseada

En la visión 2016-2020 con un apoyo ligeramente significativo sólo aparece una idea relacionada con esta categoría “consolidado reconocimiento nacional” por tanto la tendencia es mantener este término. Sin embargo, al observar los conceptos que se quieren eliminar aparecen cada una de las palabras que componen esta idea agrupadas de distinta manera, los argumentos que respaldan estas acciones apuntan a que son desafíos que la institución ya ha alcanzado o que no dependen de la misma. “El reconocimiento a la Universidad debe ser una consecuencia de todo lo que se realiza desde el punto de vista docente, interacción con el medio, etc.”

“Reconocimiento: se propone cambiarlo por algo intrínseco a la institución, no de percepción ajena”

“Con un consolidado reconocimiento nacional e internacional, fue cambiado por ser de clase mundial, ya que lo que se nombró primero ya forma parte de la misión.”

En esta misma línea es posible identificar una discusión en torno al tipo de posicionamiento que queremos alcanzar, el impacto que queremos generar y cuál será la cualidad que nos distinga de otras instituciones. Aparecen como alternativas el ser líder, tener prestigio o alcanzar cierto posicionamiento.

Acciones o cualidades distintivas

Del total de conceptos a mantener, se extrajeron los seis con mayor frecuencia respecto al total de citas en los documentos de texto analizados. En relación con las acciones distintivas que posee la visión actual, en el gráfico 15 se da cuenta de las cinco acciones o cualidades distintivas que consiguieron mayor voluntad de mantención. En primer lugar, se encuentra la “innovación” con un



Gráfico 15

49,1%, seguida muy de cerca por la “investigación” con un 47,2%. En tercer lugar, se encuentra la “excelencia en la formación de personas” con un 40,6% de consenso, finalmente aparece el “desarrollo” (37,7%), y la naturaleza “multidisciplinaria” (34%).

Por su parte, las acciones o cualidades distintivas con un mayor porcentaje relativo para ser eliminadas fueron la naturaleza “multidisciplinaria” con un 12,3% respecto del concepto de “desarrollo” y “sostenible” ambas con un 3,8% respectivamente (gráfico 16).

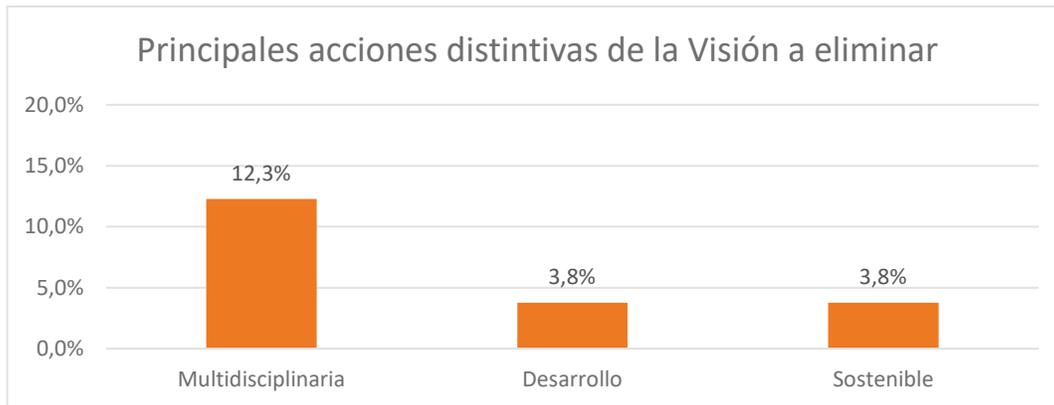


Gráfico 16

En lo que refiere a las nuevas ideas de acciones o cualidades distintivas que nos permitan llegar a la posición futura deseada para la institución, se destaca entre los ocho conceptos seleccionados presentes en el gráfico 17 la Interdisciplinariedad con un 16% así como la Inclusión con un 11,3%.

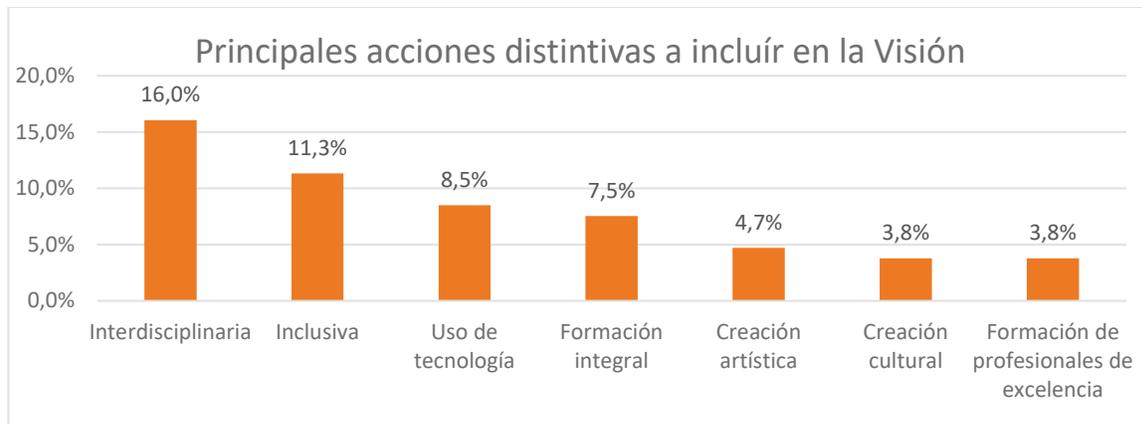


Gráfico 17

Si bien se logró identificar algunas acciones o cualidades distintivas a incluir en la Visión, como por ejemplo ser “interdisciplinaria” e “inclusiva”, el tenor de la discusión aportó con muchos más elementos, que, si bien no generaron conceptos, ampliaron la gama de ideas para elaborar un nuevo horizonte para la institución. Horizonte que puede medirse por las contribuciones distintivas, las capacidades distintivas de la institución, o más específicamente en alguna cualidad de la formación y la relación que tiene la universidad con el conocimiento. A continuación, se presenta un cuadro que busca graficar la discusión, recogiendo citas textuales de los Encuentros de Trabajo de la Comunidad (ver tabla 6).

Medios o acciones distintivas para llegar a la situación deseada			
Aportes distintivos	Valores o capacidades distintivas	Tipo de Formación	Relación con el conocimiento
“contribución al desarrollo nacional e internacional”	“anticipar los desafíos futuros de la sociedad”	“centrada en la formación de personas que transforman el mundo”	“capaz de abordar críticamente las demandas de conocimiento para el desarrollo sustentable”
“entregando oportunidades educativas acordes a las necesidades de la sociedad”	“enfoque innovador, participativo e inclusivo”	“formación integral de seres humanos”	“cultiva las ciencias, tecnologías, humanidades y artes”
“participación activa en los procesos de cambios sociales”	“participación triestamental”	“diálogo de saberes”	“creación del conocimiento en armonía con el entorno natural y social”
“responder a los grandes problemas globales”	“mejora continua”	“calidad y excelencia en la formación de profesionales”	“generación de conocimiento transdisciplinar”

Tabla 6

Interpretación de los resultados de las acciones distintivas

En cuanto a esta categoría existe un mayor grado de acuerdo en relación con las acciones a mantener entre las que destacan innovación e investigación.

El foco de discusión se centra, por una parte, en mantener o quitar la multidisciplinariedad, pudiendo identificarse aquí dos ideas opuestas con gran respaldo. Dentro de las ideas a agregar se suma al debate la interdisciplinariedad, siendo la idea con mayor apoyo dentro de esta categoría.

Por otra parte, existe diversidad de opiniones en cuanto a los medios o acciones distintivas para alcanzar la posición futura deseada, los que se centran en aspectos tales como cuáles serán los aportes distintivos que realizará la institución, los valores o capacidades distintivas, el tipo de formación que se impartirá y la relación con el conocimiento.

Situación deseada para la comunidad universitaria

Respecto de la situación deseada para la comunidad universitaria en la actual visión, se observa una tendencia levemente mayor a relevar el concepto de ser una “comunidad universitaria participativa” (46,2%), respecto de estar “comprometida con el desarrollo sostenible” (41,5%). Por su parte con un menor grado de mantención se posiciona el “compromiso con la cultura” (37,7%) y el “compromiso con el entorno” (35,8%) (gráfico 18).

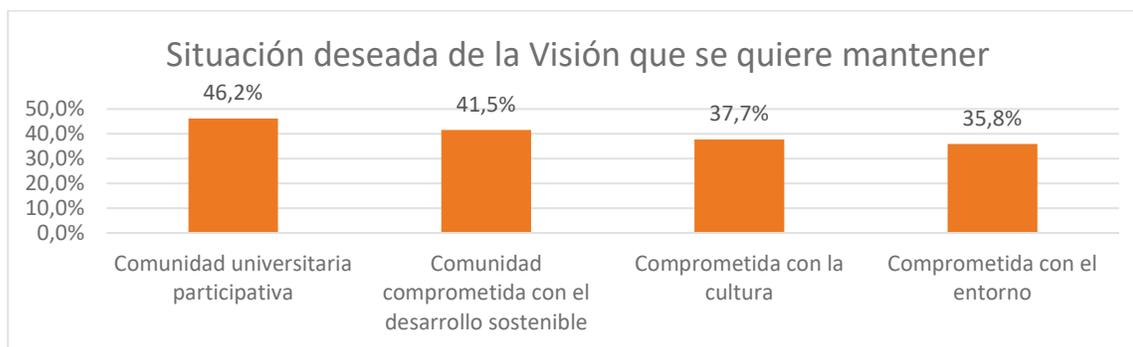


Gráfico 18

Sobre la definición de la situación deseada para la comunidad universitaria, los tres elementos que lograron un grado de coincidencia entre los diferentes documentos para ser eliminados fueron “comunidad universitaria participativa” con un 4,7%, seguido de “comprometida con el entorno” y “comprometida con la cultura” ambas con un 3,8% (gráfico 19).

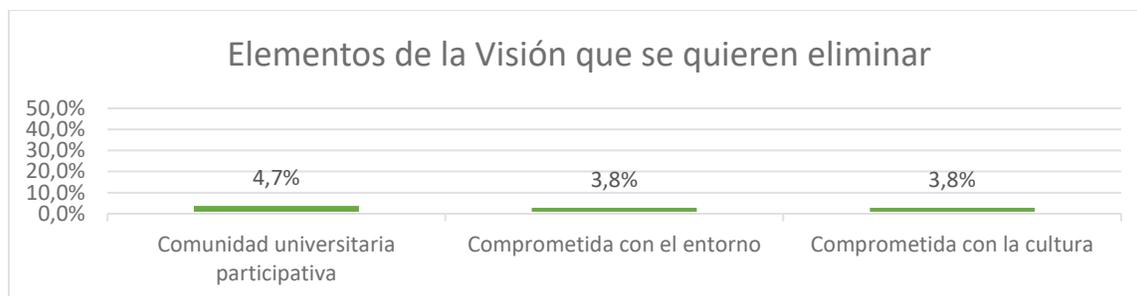


Gráfico 19

Respecto de las ideas en torno a la situación futura deseada para la comunidad, se puede observar una tendencia a proponer el “compromiso con el desarrollo sustentable” que representa el 19,8% del total. Con una mayor distancia le siguen las ideas de “calidad de vida de la comunidad universitaria” (6,6%), y con el mismo porcentaje (4,7) las ideas “comprometida con el medio ambiente”, “comprometida con la sociedad” y “comunidad universitaria inclusiva” con la sociedad” (gráfico 20).

Interpretación de la situación deseada para la comunidad

Puede ser observado que desde las mesas de trabajo surgen, principalmente, las ideas de “comunidad universitaria participativa” y “comprometida con el desarrollo sostenible” para ser mantenidas para la visión 2021-2030. Luego, aparece como el elemento con mayor propuesta a ser eliminado la frase “comunidad universitaria participativa”. Si bien se observa que el concepto fue propuesto tanto para ser mantenido como también eliminado, se puede inferir que es una idea que llama a ser discutida o evaluada por la comunidad universitaria (Ver gráfico 20).

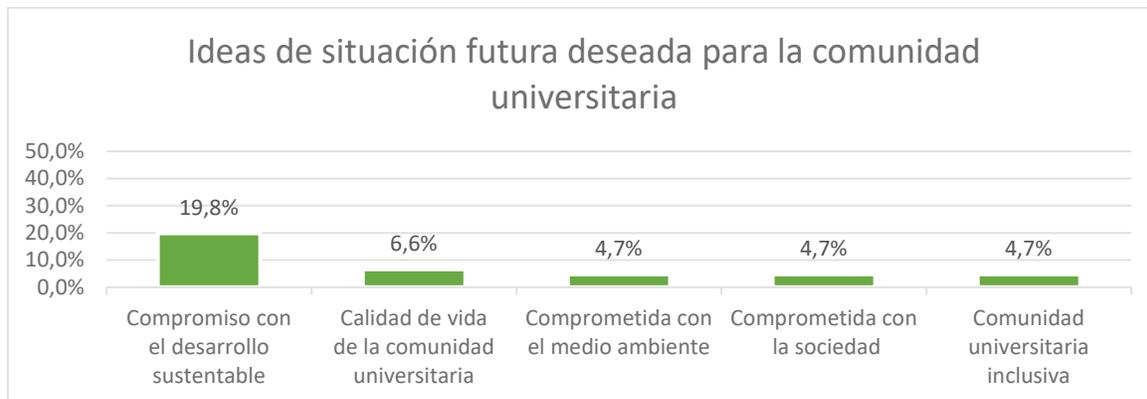


Gráfico 20

A su vez surge “compromiso con el desarrollo sustentable” como la idea fuerza a ser añadida en la nueva propuesta de Visión, por lo tanto, pudiendo proponerse como idea general, el que se desea una institución comprometida con el desarrollo, sin embargo, los datos no entregan luces si se desea eliminar “sostenible” y reemplazar por “sustentable” o mantener ambos. Aunque, se puede añadir cierta preferencia de los participantes hacia “sustentable” cuando fueron redactados comentarios como:

“Entendemos como sustentable: económicamente viable, socialmente justo y ambientalmente neutro, esto dará como resultado que el desarrollo sea permanente”.

Como las últimas dos ideas que aparecen propuestas por las mesas de trabajo a mantenerse en la nueva propuesta de Visión se encuentran “compromiso con la cultura” y “compromiso con el entorno”. Continuando con tendencias anteriores, estas mismas ideas han sido discutidas en las mesas como elementos para ser eliminados de la nueva propuesta, pues son elementos que invitan a la reflexión por parte de la comunidad que participó y que suscita a su revisión, ya sea por redacción o por ser elementos que acompañarán a la Universidad por un periodo de diez años.

La “calidad de vida de la comunidad universitaria” es un término que surge a ser considerado como un lineamiento que debe ingresar como situación deseada para la institución, es decir, se ha planteado que la organización futura debiese poner acento en la calidad de vida de sus integrantes. Se presentan como elementos propuestos a ser incorporados “comunidad universitaria inclusiva”, “comprometida con la sociedad” y “comprometida con el medioambiente”, las tres con el mismo porcentaje de concurrencia; se observa que las mesas de trabajo orientan a la Universidad futura como una organización comprometida con el medio ambiente y con la sociedad, además de ser inclusiva.

4. Valores

En relación con los valores se observa una tendencia a mantener aquellos declarados actualmente, destacándose “equidad” con un 46,2%, secundada por “democracia y libertad de expresión (42,5%). Le siguen “inclusión y respeto a la diversidad” (39,6%), “el pensamiento autónomo, crítico y flexible” (38,7%), “búsqueda y compromiso con el bien común” (34%), “responsabilidad ciudadana” (31,1%), “cuidado y protección del medio ambiente y su biodiversidad” (30,2%), “comportamiento ético y solidario” (30,2%) (gráfico 21).

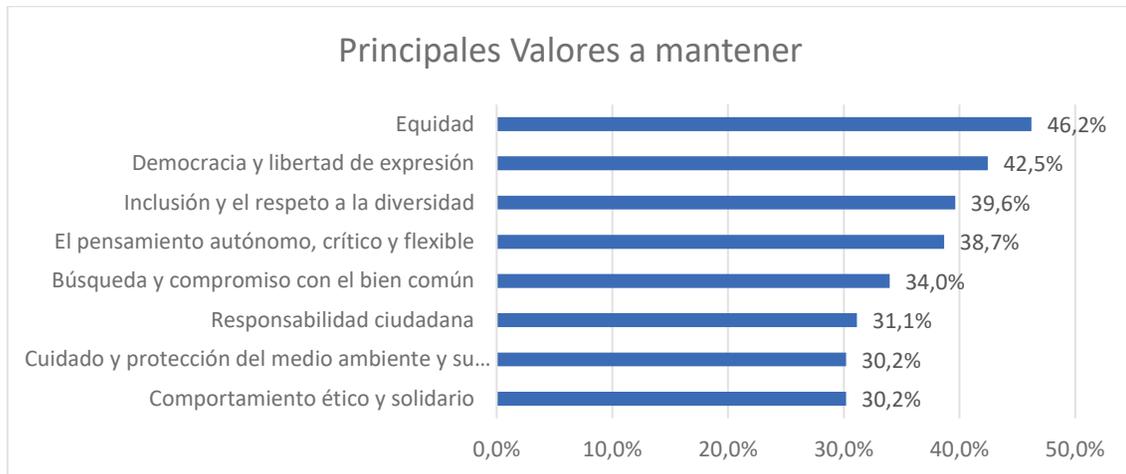


Gráfico 21

Por su parte, en el caso de la encuesta red alumni (Ver anexo 5), se identificó una clara tendencia a mantener el conjunto de valores actualmente propuestos, con un 80% de respuestas asociadas a mantener cada uno de los valores. No obstante lo anterior, como se puede apreciar en el anexo 5, se identificó el valor de “democracia y libertad de expresión”, como el valor con mayor tendencia a ser modificado. Por su parte, el pensamiento crítico y el cuidado y protección del medio ambiente y su biodiversidad, alcanzaron el mayor porcentaje de mantención con un 85% cada uno.

Respecto a los valores que se desea eliminar, se rescatan las cinco ideas con mayor consenso. “Responsabilidad ciudadana” se destaca con un 16%. Le siguen búsqueda y compromiso con el bien común y pensamiento autónomo con un 5,7% cada uno. A estos se suman pensamiento flexible y cuidado y protección del medio ambiente y su biodiversidad con un porcentaje del 4.7% (gráfico 22).

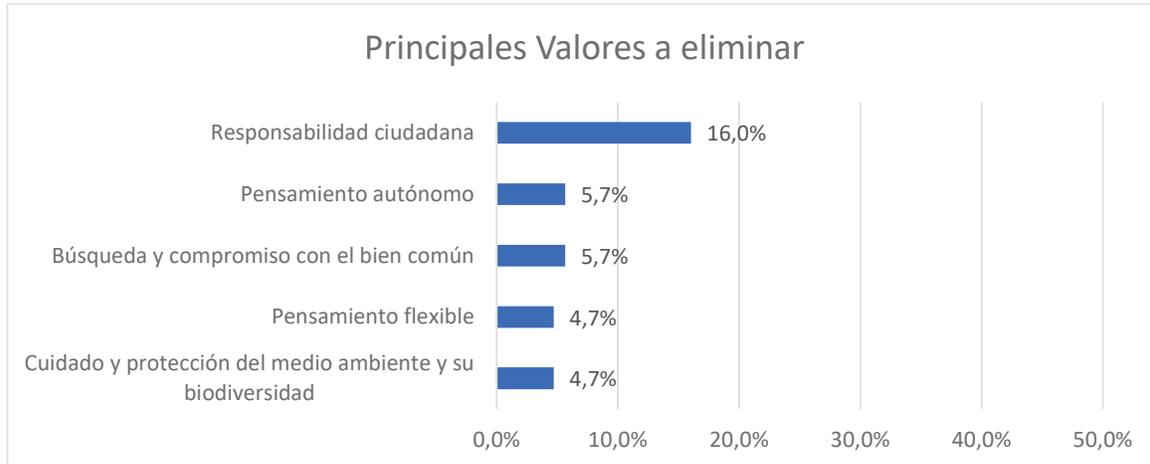


Gráfico 22

En cuanto a propuestas de valores a incorporar se destaca “responsabilidad social” con un porcentaje de 24,5%. Le siguen “transparencia” y “tolerancia” con un 17% y 11,3% respectivamente, “probidad” con un 6,6,% y “solidaridad”, “honestidad” y “equidad de género” con un 4,7% cada uno (gráfico 23).

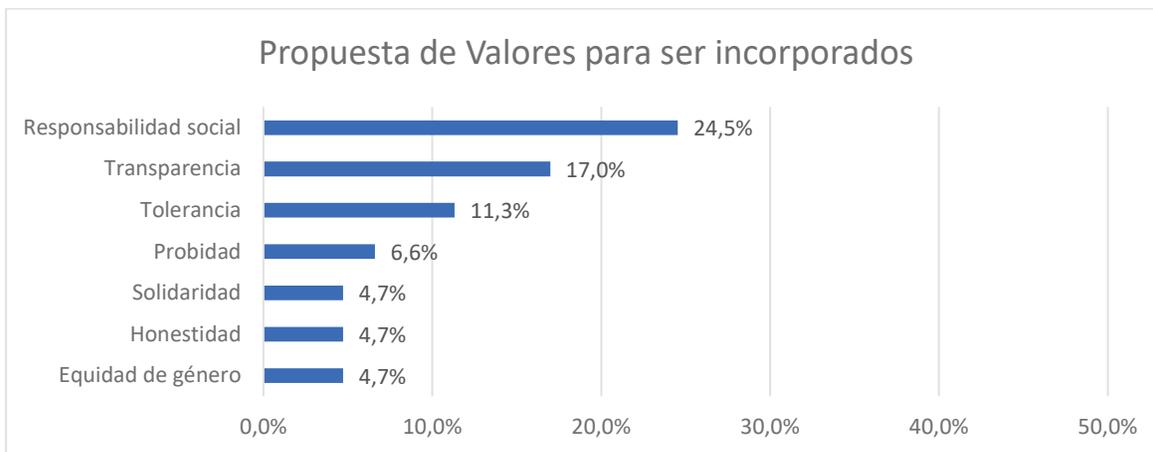


Gráfico 23

Interpretación de los resultados respecto los valores institucionales

La generalidad del universo que participó de las mesas de trabajo ha mostrado su afinidad con mantener gran parte, sino la mayoría, de los valores que actualmente promueve la Universidad. Como tendencia se puede apreciar similar comportamiento por lo aportado mediante las encuestas de exalumnos en el que se muestra afinidad en mantener los valores actuales de la institución (Ver anexo 5).

Si bien la tendencia es a mantener los actuales valores, existen ciertos núcleos de discusión a ser eliminados, dentro de los que más se destacan “responsabilidad ciudadana” y, por su parte, “responsabilidad social” surge como primera idea a ser incorporada. Los comentarios aportados por los asistentes a las jornadas permiten vislumbrar cómo es entendido este nudo de discusión, cuando, por ejemplo, argumentan:

“consideramos que la responsabilidad social es más amplia que la ciudadana...”

Posterior a este núcleo de discusión aquellas ideas que cobran mayor connotación para ser eliminadas de los valores son “búsqueda y compromiso con el bien común” y “pensamiento autónomo”, acompañadas de “pensamiento flexible” que, si bien surgen en menor medida, han sido motivo de revisión en las diferentes mesas de trabajo conformadas y que han sido encomendadas a ser eliminadas.

Para finalizar, desde las mesas se alzaron ciertos conceptos como más discutidos por la comunidad para ser incorporados, además de “responsabilidad social”, siendo tales conceptos “transparencia” y “tolerancia”, “probidad”, “solidaridad”, “honestidad” y “equidad de género”. Los datos permiten solo determinar las tendencias de discusión mas no la importancia que cada mesa le dio a estos conceptos.

5. Propuestas para la definición de los pilares estratégicos de la UdeC

A continuación, se presentan en este apartado las propuestas de Misión, Visión y Valores elaboradas por la Comisión Coordinadora del Plan Estratégico Institucional con apoyo de los funcionarios de la Dirección de Estudios Estratégicos que participaron en la realización de los Encuentros de Trabajo de la Comunidad.

Propuestas de Misión

	Tercera Persona	Primera Persona
Primera Propuesta	La Universidad de Concepción, fundada por y para la comunidad, contribuye al desarrollo sostenible de su entorno, a través de la formación de personas en concordancia con sus valores institucionales, la creación, preservación y transferencia de conocimientos de las distintas áreas del saber y la promoción del arte y la cultura.	Somos una universidad, fundada en Concepción por y para la comunidad, que contribuye al desarrollo sostenible del entorno, a través de la formación de personas en concordancia a nuestros valores institucionales, la creación, preservación y transferencia de conocimientos de las distintas áreas del saber y la promoción del arte y la cultura.
Segunda Propuesta	La Universidad de Concepción, fundada por y para la comunidad, contribuye al desarrollo sostenible de su entorno, a través de la formación de personas competentes, socialmente responsables y con pensamiento crítico; la generación y transferencia del conocimiento, el arte y la cultura en las distintas áreas del saber.	Somos una Universidad, fundada en Concepción por y para la comunidad, que contribuye al desarrollo sostenible de su entorno, a través de la formación de personas competentes, socialmente responsables y con pensamiento crítico; la generación y transferencia del conocimiento, el arte y la cultura en las distintas áreas del saber.

Propuestas de Visión

	Tercera persona	Primera persona
Primera propuesta	En el año 2030, ser una universidad regional, comprometida con la transformación de la sociedad y la protección del medioambiente, que potencia el trabajo interdisciplinario, eficiente y de excelencia, con impacto global.	En el año 2030, somos una universidad regional, comprometida con la transformación de la sociedad y la protección del medioambiente, que potencia el trabajo interdisciplinario, eficiente y de excelencia, con impacto global.
Segunda propuesta	Ser una universidad inter y transdisciplinaria de excelencia, que cultiva de manera armónica las ciencias, tecnologías, humanidades y las artes; y que es capaz de abordar críticamente los desafíos que plantean las sociedades actuales en su demanda de conocimiento para el desarrollo sostenible.	Somos una universidad inter y transdisciplinaria de excelencia que cultiva de manera armónica las ciencias, tecnologías, humanidades y las artes; y que es capaz de abordar críticamente los desafíos que plantean las sociedades actuales en su demanda de conocimiento para el desarrollo sostenible.

Propuestas de Valores

1. **Laica y pluralista:** damos la bienvenida a todas las ideas, credos y personas que se manifiesten de manera respetuosa y tolerante en la institución.
2. **Inclusiva:** buscamos eliminar las diferentes formas de discriminación, promoviendo el respeto a la diversidad en todas sus manifestaciones.
3. **La equidad y justicia social:** orientamos nuestras acciones para ayudar a las personas más desfavorecidas de la sociedad, en perspectiva de contribuir a la justicia social.
4. **La democracia y la libertad de expresión:** promovemos los derechos humanos, la participación de las comunidades en la toma de decisiones colectivas, y el diálogo libre de ideas en el marco del respeto.
5. **La responsabilidad social:** impulsamos nuestro quehacer con la intención, capacidad y obligación de responder ante la sociedad, por acciones u omisiones que impactan al bien común.
6. **El pensamiento crítico:** promovemos un pensamiento de orden superior, autónomo y activo, orientado al análisis sistemático de las necesidades del medio social y ambiental.
7. **La preservación del medio ambiente:** buscamos el cuidado, protección y recuperación del medio ambiente y su biodiversidad.
8. **Transparencia:** nos comprometemos con dar cuenta proactivamente de la gestión y comunicación de la universidad.

6. Fundamentos para la definición de las propuestas de Misión, Visión y Valores.

Entre los meses de agosto y septiembre pasados se realizaron diversas mesas de trabajo, encuentros y consultas en el marco del proceso participativo para la elaboración del Plan Estratégico Institucional. Tras dicho trabajo, se sistematizaron, compilaron y analizaron los diversos aportes realizados por los participantes.

En dicho contexto, este apartado tiene como propósito presentar a la comunidad universitaria el trabajo realizado en el marco de dicha sistematización, lo que permitió definir las propuestas de Misión, Visión y Valores, cuyos fundamentos de desarrollo son descritos a continuación:

Sobre las perspectivas de la comunidad universitaria

La Universidad de Concepción inició un proceso participativo innovador para la elaboración de un Plan Estratégico Institucional, en el que la comunidad universitaria juega un rol crucial en la definición de esta carta de navegación para sus próximos diez años.

El trabajo realizado fue guiado por la voluntad de reflejar fielmente las diferentes perspectivas emergidas desde la misma comunidad universitaria, y es en esa línea que se dio cuenta de la existencia de múltiples y diversas propuestas para la redefinición de los pilares estratégicos de nuestra Universidad. Una vista rápida a la diversidad y riqueza conceptual levantadas desde este proceso puede apreciarse en el anexo 6.

El análisis de contenido de estas perspectivas, en primer lugar, dejó en claro la valoración de algunas de las materias presentes en las actuales definiciones. Pero la valoración y la idea de mantener algunos conceptos no fue hegemónica, sino que estuvo atravesada por una profunda disposición a repensar y transformar las definiciones clave de nuestra Casa de Estudios, en la idea de avanzar hacia una universidad moderna, capaz de replantearse y enfrentar adecuadamente los desafíos que le impone el siglo XXI. Esto lo demuestra el hecho significativo de que en cada una de las mesas surgiera a lo menos una idea para modificar nuestras definiciones actuales.

En ese sentido, este ejercicio de reflexión abrió una ventana para el diálogo de ideas y saberes que, si bien no graficaron un consenso mayoritario de los participantes, nos permitió identificar puntos críticos de la discusión en torno a la universidad que somos y queremos ser en el futuro. Es así que surgieron preguntas y propuestas que i) dan cuenta de un sentido de identidad en transición respecto de quiénes fundaron la universidad y para qué; ii) problematizan respecto a la determinación del compromiso de la universidad en un contexto de cambios precipitados por nuestra sociedad; iii) impulsan la definición de sellos de distinción de la UdeC en nuestra manera de realizar la formación y en la relación con el conocimiento; e iv) instalan en la discusión elementos valóricos que deberían ser reforzados por la institución.

Criterios para la redacción de las propuestas

En relación con los criterios para la redacción de las nuevas propuestas, se utilizó primero el de comprensión, que implica en palabras de Armijo (2011), que su lectura debe permitir a todos los interesados comprender cuál es la esencia del quehacer institucional. En ese sentido, cuando un

concepto generó diferentes interpretaciones, se optó por reemplazarlo o reubicarlo, acompañado de una definición específica en el caso de los valores.

A su vez, se tomó en cuenta que una misión muy larga puede desorientar respecto a la definición de prioridades de la institución (Guerras et al. 2009), por lo cual se buscó reducirla en extensión, eliminando los elementos contextuales de manera explícita y trasladando algunos valores a la sección especial destinada para ellos.

Como criterio básico para mantener, agregar o eliminar conceptos en las definiciones de Misión, Visión y Valores, se revisó el conjunto de los resultados de la discusión planteada por la comunidad universitaria y se buscó el grado de consenso que existe en la comunidad sobre estos. Así, los conceptos con mayor consenso fueron incorporados para diseñar las propuestas. En aquellos casos donde el consenso, expresado en un grado de apoyo a la dirección del cambio (mantener, eliminar o agregar), era mixto y existía poco acuerdo, o donde las preferencias expresaban un bajo grado de apoyo, no fueron incorporados directamente en las propuestas.

También se hizo un análisis comparativo de los conceptos, respecto de su grado de similitud o coincidencia, lo cual permitió integrar algunos conceptos en otros y redactar en forma alternativa ideas que fueron presentadas por la comunidad.

Por otro lado, para llevar adelante la redacción de dos propuestas en dos tipos de personas distintos (tercera y primera persona), se usó el criterio asociado a considerar la proximidad que genera la redacción para los lectores. Es así que, en la idea de buscar una mayor identificación de la comunidad universitaria y, en palabras de esta, generar una propuesta “menos fría”, se optó por proponer una redacción en primera persona.

Los valores dentro del propósito de la Misión

En torno al sello, mucho se habló de la incorporación de distintos valores que se consideran representativos, de manera transversal en los tres pilares estratégicos de la institución, lo cual es una clara señal de que la comunidad reconoce elementos de propósito fuertes en la institución. No obstante, en la perspectiva del ejercicio que significa la redacción de una nueva definición de Misión, Visión y Valores, incorporar los valores en cada uno de los pilares es una de las fórmulas posibles. También existen otras posibilidades que den realce a los valores reconocidos para una institución. Por ejemplo, sacarlos de la misión y visión, y llevarlos a un apartado, como elementos que guían transversalmente a la Universidad. Esto cobra sentido cuando se considera el criterio de que la definición de una misión debe ser de fácil comprensión para quien la lea.

Particularmente, en la discusión dada de manera presencial existieron diferentes momentos en que se generó confusión respecto a la definición de los valores contenidos en la Misión y la misma sección de Valores, ya que estos se presentan sin una definición que los acompañe. En el caso de la definición de propósito actual de la misión, se reubicó el concepto de “laica” en una sección aparte y se modificó la definición “función y responsabilidad pública”.

En el caso de “Laica”, fue uno de los conceptos que despertó una gran diversidad de interpretaciones y que, posterior a su discusión, obtuvo un mayor consenso en mantenerlo como uno de los sellos distintivos de la Universidad. Por tanto, se decidió incorporarlo como uno de los valores transversales que promueve la institución y dotarlo de una breve definición.

La definición del rol público de la universidad generó confusión respecto al quehacer, considerando que somos una institución privada, pero que es socialmente responsable. Es así que se abordó el concepto “función y responsabilidad pública” como el tipo de contribución que tiene la Universidad con la sociedad, y que esto es recogido por los conceptos de “fundada por y para la comunidad”, responsabilidad social y la contribución al desarrollo sostenible. Dichos conceptos, a su vez, fueron ampliamente valorados por la comunidad.

Definición de propósito de la Misión: fundación y compromiso

La actual definición de la Misión nos identifica como una “institución de educación superior,” lo cual fue aceptado por la comunidad universitaria. Pese a eso, se decidió eliminar esta definición, ya que no ofrece ningún tipo de diferenciación respecto a otras instituciones de educación superior como lo puede ser un Instituto Profesional o un Centro de Formación Técnica, según lo definido por la Ley de Educación Superior (Ley N°21.091, 2018). Es así que se optó por utilizar el término “universidad”. La formulación de las misiones debe recoger la razón de ser de la institución, proporcionando una referencia directa a nuestra propia identidad (Guerras et al., 2009). Es así como se recogieron dos grandes discusiones de la comunidad universitaria respecto de los conceptos fundamentales de la identidad UdeC: la fundación y el compromiso.

Sobre la fundación, la comunidad universitaria protagonizó una amplia discusión sobre quiénes fueron los fundadores, sobre todo inspirada en el reconocimiento realizado durante el centenario a las decenas de comunas que aportaron en la realización de este acontecimiento. Se sumó como elemento de la discusión el hecho que hoy la Universidad tiene presencia en más de una región. Dentro de las distintas posturas, los elementos que permiten la convergencia de las distintas líneas de discusión son tres: la universidad fue fundada por la comunidad en un sentido territorial amplio, fue fundada en Concepción y fue fundada con la visión de generar un impacto desde el sur de Chile. La síntesis de estas tres ideas se grafica en la definición fundacional, en primera persona, dispuesta en las dos propuestas de misión, y que fue recogida de la comunidad.

El segundo elemento crítico en la discusión de la comunidad y que fue recogido por la comisión, tiene que ver con el compromiso que tiene la Universidad con el desarrollo regional y nacional, definido en la actual misión. La diversidad de ideas recogidas dio cuenta de la importancia de actualizar este compromiso de la Universidad acorde al contexto que vive la humanidad. Esta tarea significó que se tomara la decisión de traer a las primeras líneas de la definición de la misión, el compromiso concreto de contribuir al desarrollo sostenible del entorno.

Finalmente, se integró otro elemento en la discusión de la comunidad: la disyuntiva entre el desarrollo sostenible o el sustentable. En este caso, se optó por adherir a la definición de “desarrollo sostenible” propuesta en 1987 por la comisión “Brundtland” de las Naciones Unidas, la cual señala que el desarrollo sostenible es el que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras. En palabras de Bermejo (2014), esta definición tiene la ventaja de ser una interpretación tridimensional, que integra la dimensión económica, la dimensión social y la dimensión de sustentabilidad. Además, se optó por dejar entorno de modo general, debido a que existen diferentes niveles de impacto que van desde lo local hasta lo internacional, por lo que resulta complejo especificarlos.

Misión: las funciones o servicios de la Universidad

Es necesario mencionar que en las dos propuestas de redacción se conectaron directamente las funciones que realiza la institución con la nueva definición de propósito, por medio de un “a través”. Este elemento es diferenciador respecto de la actual misión, ya que esta solo enuncia las ideas para luego situarlas en un contexto y a un compromiso general.

1. Formación

Sobre la formación, se determinó dejar esta de manera general sin especificar los niveles (pregrado, postgrado y formación continua), entendiendo que la formación en su sentido amplio los engloba. Esto implica la concepción de la formación como un proceso continuo que trasciende lo estrictamente disciplinar. Por este mismo motivo, se mantuvo el término de “formación de personas”, ya que los conocimientos y aprendizajes no se limitan a los conocimientos curriculares o disciplinares, sino que se busca entregar una formación para la vida.

Respecto a los valores asociados a la formación presentados en la actual misión, el concepto “integral” fue eliminado y el de “pluralista” fue reubicado en la sección de valores. En el caso del concepto de integral, se eliminó porque su definición generaba confusión y la forma como se transmite en la práctica. El concepto de pluralista se consideró válido no sólo para el ámbito de la formación, sino que para todas las funciones de la institución. Por esta razón se movió a la sección de valores.

La formación fue reconocida por la comunidad como una de las funciones principales de la Universidad y en torno a esta se desarrolló un amplio debate respecto al sello de la formación UdeC. Dada la importancia otorgada por la comunidad universitaria al rol de los valores de manera transversal y en particular a la formación, se decidió distinguir las dos opciones de misión en relación con el posicionamiento explícito o no de ciertos valores.

La primera opción declara la “formación de personas en concordancia con nuestros valores institucionales”, en la idea de relacionar directamente la formación al conjunto de valores definidos por la Universidad. La segunda opción, como fue detallada en los párrafos de más arriba, incorpora tres valores para dar un sello distintivo concreto a la formación, definiendo la “formación de personas competentes, socialmente responsables y con pensamiento crítico”. Dentro de estos tres, se escogió la competencia, en virtud de una de las líneas de discusión de la formación que aludía a las habilidades profesionales. Por otro lado, está la responsabilidad social, que emergió como uno de los valores más resaltados por la comunidad para ser incorporados y, finalmente, se incorporó el pensamiento crítico, el cual, junto con ser una macro competencia definida por nuestro modelo educativo, al igual que responsabilidad social, es uno de los valores más resaltados por la comunidad.

2. Relación con el conocimiento

Otro de los nudos críticos de la discusión planteada por la comunidad refería a la relación de la Universidad con el conocimiento. Sobre esta discusión, lo primero que se definió es emplear el “conocimiento” de manera integradora respecto de las diferentes manifestaciones de este, usando el concepto de “conocimiento de las distintas áreas del saber”, lo cual incluye las humanidades, las

artes, la investigación científica, desde lo básico hasta lo aplicado y también otras formas de conocimiento, como los saberes ancestrales.

A su vez, se recogió la idea de modificar los conceptos de “adaptación del conocimiento” y “transmisión del conocimiento”. En el caso de ambas propuestas se usó el concepto de “transferencia de conocimientos” en directa relación con la vinculación con el medio, ya que este es un concepto lo suficientemente amplio para abarcar la transferencia tecnológica, la asistencia técnica y la difusión del conocimiento.

Para la primera propuesta se reemplazó la “generación de conocimiento” por “creación del conocimiento” y se incorporó el concepto de “preservación”, ambos recogidos de las definiciones de la Ley de Educación Superior Chilena entrada en vigencia en el año 2018 (Ley N.21.091, 2018). En el caso de la segunda propuesta, se mantuvo el concepto de “generación de conocimiento”, en concordancia con el mayor consenso que generó en la comunidad el uso de esta definición.

3. Relación con el arte y la cultura

Tomando en cuenta las perspectivas de la comunidad universitaria, se modificó el concepto de creación e interacción cultural, se integró el arte de manera explícita y, tomando como referencia las orientaciones entregadas por la Ley N°21.091, se utilizó el concepto de “promoción”, en la idea de aportar al desarrollo del arte y de la cultura.

4. Vinculación con el medio

Es importante destacar que la vinculación con el medio se entiende como un elemento transversal para el desarrollo de todas las funciones de la Universidad. En esa línea, fue incorporada dentro de las funciones para integrar las nuevas propuestas de misión a través de los conceptos de transferencia del conocimiento, promoción del arte y la cultura, así como el compromiso de contribuir al desarrollo sostenible del entorno.

5. Contexto

En relación con el contexto de integración y globalización definido en la actual misión, no hubo consenso en lo discutido por la comunidad universitaria respecto a mantener o eliminar estos conceptos. Sin embargo, la referencia al contexto fue recogida en la definición del compromiso con el desarrollo sostenible del entorno, que refleja el cambio de contexto e importancia que la comunidad asigna a los ámbitos que se incorporan en este concepto de desarrollo social, ambiental y económico (Bermejo, 2014).

Visión, opción 1: La posición futura deseada para la institución

Sobre esta discusión, se decidió reemplazar el “consolidado reconocimiento nacional e internacional”, en concordancia con lo propuesto por la comunidad universitaria, que plantea que el reconocimiento va a ser dado a la institución a través del grado de impacto positivo y cumplimiento de las funciones institucionales, en la idea de responder a los desafíos de la sociedad y contribuir a esta y al medioambiente.

Se definió la situación deseada como ser una “universidad regional”, con el propósito de marcar una cualidad identitaria que nos distinga de otras instituciones de excelencia, relacionada al desarrollo

de una mirada local con un alcance internacional. Es en este sentido que se incorporó el impacto global dentro de la propuesta.

Visión, opción 1: Cualidades distintivas

Respecto de las cualidades distintivas que permitirán el logro de la posición deseada para la institución, se cambió la “naturaleza multidisciplinaria”, por “potenciar el trabajo interdisciplinario”, acorde a lo planteado por la comunidad universitaria. Esta reconoce la institución como multidisciplinaria, pero esto no es suficiente para que la visión sea ambiciosa o inspiradora, por lo cual se recogió la propuesta de transitar a la interdisciplina.

Junto con la interdisciplina, se decide incorporar dos valores asociados al desarrollo del quehacer de la institución: la eficiencia y la excelencia. Se definió la incorporación del concepto de eficiencia, dada la discusión en torno a la necesidad de mejorar los procesos de gestión de la Universidad y el uso eficiente de sus recursos, en congruencia con las propuestas de misión que declaran la contribución al desarrollo sostenible del entorno. A esta discusión, se le sumaron los requerimientos que establece hoy la Ley de Educación Superior (Ley N°21.091, 2018) y la Ley de Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior (Ley N°20.129, 2006). En el caso de la excelencia, este concepto fue mantenido respecto de la actual visión.

La premisa que sustenta ambas visiones es que la propuesta de valor es hacia la sociedad; por lo tanto, se prescinde de los medios internos en la visión. Particularmente, la definición actual que establece conseguir su situación deseada, lo pretende hacer mediante “una comunidad universitaria participativa y comprometida con el entorno, la cultura y el desarrollo sostenible”. Estos elementos son abordados indirectamente en la misión y los valores. La participación de la comunidad es rescatada en la definición del valor de “democracia y libertad de expresión”, y el compromiso con el entorno, la cultura y el desarrollo fueron incorporados explícitamente en las propuestas de misión.

Visión, opción 2: La propuesta de la comunidad

A lo largo del trabajo participativo presencial de esta primera etapa, la comunidad universitaria tuvo la oportunidad de elaborar sus propias propuestas de misión, visión y valores para la institución. Fue de la revisión del conjunto de estas propuestas, que se identificó una que cumplió a cabalidad con los criterios empleados para la formulación de una nueva visión.

En primer lugar, cumple con el criterio de ser inspiradora, ya que, al ser leída por los integrantes de la comisión, despertó un sentido de motivación. En ese sentido, plantea un desafío ambicioso y estable, pero posible a largo plazo.

Por otro lado, cumple con los principales elementos de la estructura de una visión, ya que tiene una posición futura deseada claramente explicada e incorpora las acciones distintivas que le permitirán llegar a esa posición.

A su vez, se rescata que su contenido y redacción es congruente con los lineamientos definidos para las propuestas de misión y está en coherencia con algunas líneas de discusión de la comunidad universitaria.

Finalmente, es poseedora de un gran valor dado su origen, ya que fue elaborada desde integrantes de la misma comunidad universitaria, que libremente se reunieron para repensar la Universidad que somos y qué queremos ser en el futuro.

Definición de los valores

Con la finalidad de considerar las ideas propuestas por la comunidad es que se reorganizó la lista de valores que guiarán el quehacer de la institución. El orden en el que se presenta la propuesta de Valores prescinde de un orden jerárquico, considerando que la Institución vela por el cumplimiento y promoción de cada uno en todas sus funciones y les considera igual en relevancia. A continuación, se detallarán las decisiones y análisis realizados para la definición de cada uno de estos.

1. Laica y pluralista

Estos valores se incluyen por primera vez como tales dentro de esta categoría; sin embargo, anteriormente estaban presentes en la Misión. Se ha decidido agruparlos ya que apuntan hacia un mismo fin, que tiene relación con la aceptación de distintas ideas y credos. Engloban también el respeto y la tolerancia, ambas ideas se encuentran dentro de los elementos propuestos con mayor frecuencia por la comunidad universitaria para ser incorporados en esta sección.

2. Inclusiva

Este concepto es una idea presente en la comunidad para ser incorporada de manera transversal a la misión, visión y los valores. Para su definición, se tomó como referencia la sección de principios de inclusión de la política inclusiva UdeC, presentada por el programa “Includec” en su sitio web. A su vez, se complementó con el concepto de respeto a la diversidad declarado en los valores actualmente definidos por la institución.

3. La equidad y justicia social

Se mantuvo la equidad, como el valor que suscitó mayor aceptación por parte de la comunidad universitaria y se le sumó el concepto justicia social que emergió de las mesas de trabajo y que guió la orientación de nuestro trabajo. Además, incorpora dentro de su concepción el concepto de solidaridad.

4. La democracia y la libertad de expresión

Este valor se mantuvo sin cambios, pero a través de su definición se reforzaron ideas surgidas en la conversación, como la referencia a los derechos humanos como un elemento fundamental para el desarrollo de la democracia y la importancia de la participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones. Esta última definición es parte los principios relevados en la Ley de Educación Superior (Ley N° 21.091, 2018), la que considera que las instituciones de educación deben promover y respetar la participación de todos los estamentos en su quehacer para, de este modo, fomentar la convivencia democrática y el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable y solidaria.

5. Responsabilidad social

Este valor fue el más propuesto por la comunidad y, en este caso, reemplaza a la responsabilidad ciudadana, la que se destaca dentro de los elementos para ser eliminados. También fue propuesto para reemplazar la responsabilidad pública, dado que es más claro este concepto para nuestra institución, incluye dentro de su definición el comportamiento ético, búsqueda y el compromiso con

el bien común y, a su vez, constituye una de las macrocompetencias genéricas definidas por el modelo educativo de la Universidad de Concepción (2013).

6. El pensamiento crítico

Se decidió prescindir del pensamiento autónomo y flexible, dado que genera confusión dentro de la comunidad, la que manifestó que su significado no es claro. Al mirarlo desde las macrocompetencias que sustentan nuestro modelo educativo, es posible ver que este concepto incorpora, además, la idea del análisis sistemático del medio social y ambiental, de modo que se alinea con la idea un tanto confusa de la función y responsabilidad pública, en tanto respondemos y atendemos a las necesidades percibidas en nuestro entorno.

7. La preservación del medio ambiente

Gran parte de la discusión en torno a este valor estuvo marcada por la pertinencia de hablar sobre conservación y protección del medio ambiente, ya que algunos señalaron que estas acciones son insuficientes para responder a los desafíos que se presentan en la actualidad. Es así como surgió la idea de incorporar la recuperación del medio ambiente como parte de las acciones fomentadas por la institución.

El término preservación, sugerido por la misma comunidad, agrupa las tres acciones antes descritas. Es por esto que se ha utilizado este verbo para enunciar el valor y las acciones concretas se han incluido como parte de la definición.

8. Transparencia

Este valor involucra un compromiso con la sociedad, pues implica transparentar proactivamente la gestión y comunicación institucional. Apoyándose en la tendencia de la comunidad, se incluyó este concepto como un valor fundamental en el quehacer universitario.

7. Participación de la comunidad en las siguientes etapas

El presente trabajo da cuenta de la riqueza que tiene la participación de la comunidad universitaria en un proceso fundamental para una institución, como es la definición de sus pilares estratégicos. Sin lugar a duda, la elaboración de una propuesta sin considerar la perspectiva de la comunidad hubiera sido diferente y, si bien el producto de esta etapa es una definición que se espera nos conduzca durante los próximos diez años, repensar nuestro quehacer, nuestra identidad y nuestra visión de futuro, es un ejercicio crítico que no se agota con este proceso puntual, sino que es una tarea constante de quienes hacen comunidad universitaria día a día.

La mayor riqueza recogida al alero de este trabajo es la diversidad de perspectivas conocidas en el transcurso de esta primera etapa, las que incidieron directamente en las primeras definiciones del nuevo Plan Estratégico, y que dieron como resultado las propuestas abordadas en este informe. Dichas propuestas serán devueltas a la comunidad para su revisión y valoración, con las cuales la Comisión Coordinadora del PEI se encargará de preparar una sola propuesta de Misión, Visión y Valores, que será revisada por el Consejo Asesor del PEI que, cabe resaltar, cuenta con representantes de los tres estamentos de la comunidad universitaria y un representante de la asamblea de socios de la Corporación. Al finalizar este proceso, la propuesta será presentada al Consejo Académico para su revisión y aprobación.

Las dos etapas que vienen invitan a participar a la comunidad universitaria con otros roles y, por tanto, otros desafíos. La fase siguiente, que comienza en noviembre, consiste en la tarea de elaborar un diagnóstico participativo de las distintas áreas del desarrollo institucional, lo cual implica un ejercicio de participación de similares características a la etapa que está concluyendo y que incluye en paralelo el trabajo de seis comisiones técnicas. Sin embargo, a diferencia de la Misión, Visión y Valores, el resultado de la etapa II no será incluido directamente en el nuevo PEI, sino que corresponde a un insumo imprescindible para el desarrollo de la etapa III, que definirá los lineamientos estratégicos generales de la institución.

La última etapa de formulación estratégica en la elaboración de un plan estratégico significa metodológicamente una participación masiva mediada por elementos técnicos. Aquí jugarán un rol crucial los actores con conocimiento técnico directamente involucrados en las áreas de desarrollo y especialmente los representantes de la comunidad universitaria que serán convocados a participar presencialmente de esta etapa. Ellos tendrán la tarea de canalizar la participación masiva de la comunidad y llevar, en su rol, las ideas y propuestas a los espacios de trabajo para la formulación de objetivos y estrategias, que serán complementados con consultas virtuales abiertas para el conjunto de la comunidad.

En virtud del trabajo realizado durante la primera etapa y lo que viene para las siguientes fases, agradecemos a quienes asistieron y participaron de las distintas instancias del primer periodo de este proceso colaborativo. Junto con ello, invitamos a toda la comunidad universitaria a continuar participando en las siguientes etapas de elaboración del Plan Estratégico Institucional 2021-2030, porque **la UdeC la construimos todas y todos.**

8. Referencias

- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.
- Bermejo, R. (2014). Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis. *Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional*. 1. 59pp.
- Carro, J., Sarmiento, S. & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Guerras, L., Navas, J., López, P. & Rimbau, E. (2009). *Dirección estratégica*. Barcelona, España: Eureka Media.
- Hernández, P., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F, México: McGraw-Hill.
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México. McGraw-Hill.
- Hervás, R., Moreno, M., Narbarte, C., & Villarejo, P. (2006). *Materiales para el diseño e implantación de un sistema de gestión de calidad en centros educativos. Guía de planificación estratégica*. Valencia: España. Generalitat Valenciana.
- Hill, C. W., Jones, G. R., Pérez, Y. D., Soto, G. A., & Martínez S. (2009). *Administración estratégica*, México: McGraw-Hill.
- Izcara, S. P. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. México D.F, México: Fontamara.
- Ley N° 20.129. Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 17 de Noviembre de 2006.
- Ley N°21.091. Ley Sobre Educación Superior. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 29 de mayo de 2018.
- Loue, S., & Molina, D. P. (2015). Las consideraciones éticas sobre la vulnerabilidad en la investigación cualitativa. *Facultad Nacional de Salud Pública*, 33(S1).
- Luna, A. C. (2014). *Administración estratégica*. México D.F. México: Grupo Editorial Patria.
- Morelos, J., & Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.

Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Madrid, España: Narcea S.A. de Ediciones.

Universidad de Concepción (2013). Modelo de enseñanza de competencias genéricas (1). Recuperado desde <http://docencia.udec.cl>

Valbuena, M., Morillo, R., & Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12(3), 60-78.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial de las Ciencias.

9. Anexos

I. Formulario “Reflexionando sobre la Udec”

Etapas: Misión, Visión y Valores

Facilitador: _____ Mesa: _____ Jornada: _____ Fecha: _____

Participantes

ACTIVIDAD 1: MISIÓN

Luego de trabajar y reflexionar en forma grupal les invitamos a completar el siguiente formulario con sus conclusiones. En la columna “Lista de conceptos” indicar aquellos a los que como grupo han llegado a acuerdo y en la columna “Acción” indicar si el concepto se: mantiene/agrega/quita. Luego en la columna “Argumentación” registrar su argumentación grupal o comentarios generales.

Misión

Lista de conceptos	Acción		
	Mantiene	Quita	Agrega
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Argumentación /Comentarios

Formulación de Propuesta de Misión

ACTIVIDAD 2: VISIÓN

Luego de trabajar y reflexionar en forma grupal les invitamos a completar el siguiente formulario con sus conclusiones. En la columna “Lista de conceptos” indicar aquellos a los que como grupo han llegado a acuerdo y en la columna “Acción” indicar si el concepto se: mantiene/agrega/quita. Luego en la columna “Argumentación” registrar su argumentación o comentarios generales.

Visión

Lista de conceptos	Acción		
	Mantiene	Quita	Agrega
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Argumentos/Comentarios

Formulación de Propuesta de Visión

ACTIVIDAD 3: VALORES

Luego de trabajar y reflexionar en forma grupal les invitamos a completar el siguiente formulario con sus conclusiones. En la columna “Formulación de Valores” redactar que Valor(es) se proponen debiesen ser incluidos, modificados, restados o combinados y luego en columna “Argumentación” realizar una argumentación general de propuesta o comentarios.

Valores

Lista de valores	Acción		
	Mantiene	Quita	Agrega
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Argumentación /Comentarios

II. Consulta virtual interna

Formulario Consulta Virtual

Información

Los elementos que se presentan a continuación son la misión, visión y valores actuales definidos por la Universidad. Lea con atención cada uno de ellos. Luego lo invitamos a pensar acerca de la pertinencia de la misión y visión a través de algunas preguntas.

Misión

Misión

La Universidad de Concepción es una institución de educación superior laica y de función y responsabilidad pública, fundada por la comunidad de Concepción, que tiene como misión la formación integral y pluralista de personas; la generación, adaptación y transmisión de conocimiento, y la creación e interacción cultural a través de una permanente vinculación con el medio y su compromiso con el desarrollo regional y nacional en un contexto de integración y globalización.

Considerando que la misión es la razón de ser de una organización, que responde a las preguntas: ¿Quiénes somos? ¿A qué nos dedicamos? ¿En qué nos diferenciamos? ¿Por qué, para qué y para quién hacemos lo que hacemos? Y que también debe ser corta, recordable y consensuada entre los distintos actores. La Misión de la Institución, ¿Es consistente con la realidad actual? ¿Se siente identificado con ella? ¿Requiere de cambios? ¿Cuáles?

Lista de Conceptos*

Acción*

Seleccionar ▾

Argumentación de los cambios propuestos

+ Agregar Concepto

Visión

Ser una Universidad con un consolidado reconocimiento nacional e internacional por su naturaleza multidisciplinaria y por la excelencia en la formación de personas, la investigación, el desarrollo y la innovación, a partir de una comunidad universitaria participativa y comprometida con el entorno, la cultura y el desarrollo sostenible.

La visión, se entiende como el futuro de la organización, que responde a las preguntas: ¿Cómo queremos ser? ¿En qué nos queremos convertir? ¿Cómo nos diferenciaremos? Además deber ser inspiradora y al igual que la misión, corta y consensuada. Dado lo anterior: La Visión de la Institución, ¿Resume bien los desafíos futuros? ¿Se siente identificado(a) con ella? ¿Requiere de cambios? ¿Cuáles?

Visión Conceptos

Lista de Conceptos*

Acción*

Seleccionar ▾

Argumentación de los cambios propuestos

+ Agregar Concepto

Valores

Valores

La Universidad de Concepción promueve y cultiva el desarrollo de las personas por medio de los siguientes valores:

- La democracia y libertad de expresión
- El pensamiento autónomo, crítico y flexible
- La responsabilidad ciudadana
- El comportamiento ético y solidario
- La búsqueda y compromiso con el bien común
- La equidad
- La inclusión y respeto a la diversidad
- El cuidado y protección del medio ambiente y su biodiversidad

Los valores se entienden como los que definen la cultura organizativa de una organización, lo que caracteriza su forma de trabajar, dado lo anterior: ¿Qué valores considera usted que caracterizan el desarrollo de la Institución? ¿Qué valores transmite su quehacer? ¿Qué valores considera que son necesarios para el desarrollo de la institución?

Valores Conceptos

Lista de Conceptos*	Acción*
<input type="text"/>	Seleccionar ▾

Argumentación de los cambios propuestos

[+ Agregar Concepto](#)

III. Consulta alumni

9. En el siguiente recuadro, mencione que elementos de la misión mantendría, aceptaría con modificaciones o eliminaría.

	Acción
Institución de educación superior laica	<input type="text"/>
de función y responsabilidad pública	<input type="text"/>
fundada por la comunidad de Concepción	<input type="text"/>
que tiene como misión la formación integral	<input type="text"/>
y pluralista de personas	<input type="text"/>
la generación, adaptación y transmisión de conocimiento	<input type="text"/>
la creación e interacción cultural	<input type="text"/>
a través de una permanente vinculación con el medio	<input type="text"/>
y su compromiso con el desarrollo regional y nacional	<input type="text"/>
en un contexto de integración y globalización	<input type="text"/>

11. Si desea, puede argumentar sus decisiones en el siguiente espacio:

10. Si desea agregar elementos a la misión, o aclarar aquellos que aceptó con modificaciones, hágalo en el siguiente espacio por favor:

1

2

3

4

5

* 12. En el siguiente recuadro, mencione que elementos de la Visión mantendría, aceptaría con modificaciones o eliminaría.

	Acción
Ser una Universidad con un consolidado reconocimiento nacional e internacional	<input type="text"/>
por su naturaleza multidisciplinaria	<input type="text"/>
y por la excelencia en la formación de personas	<input type="text"/>
la investigación	<input type="text"/>
el desarrollo	<input type="text"/>
y la innovación	<input type="text"/>
a partir de una comunidad universitaria participativa	<input type="text"/>
y comprometida con el entorno	<input type="text"/>
la cultura	<input type="text"/>
y el desarrollo sostenible.	<input type="text"/>

13. Si desea agregar elementos a la Visión, o aclarar aquellos que aceptó con modificaciones, hágalo en el siguiente espacio por favor:

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>

14. Si desea, puede argumentar sus decisiones en el siguiente espacio:

* 15. En el siguiente recuadro, mencione que elementos de los Valores mantendría, aceptaría con modificaciones o eliminaría.

	Acción
La democracia y libertad de expresión	<input type="text"/>
El pensamiento autónomo, crítico y flexible	<input type="text"/>
La responsabilidad ciudadana	<input type="text"/>
El comportamiento ético y solidario	<input type="text"/>
La búsqueda y compromiso con el bien común	<input type="text"/>
La equidad	<input type="text"/>
La inclusión y respeto a la diversidad	<input type="text"/>
El cuidado y protección del medio ambiente y su biodiversidad	<input type="text"/>

16. Si desea agregar elementos a los Valores, o aclarar aquellos que aceptó con modificaciones, hágalo en el siguiente espacio por favor:

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>

17. Si desea, puede argumentar sus decisiones en el siguiente espacio:

IV. Matriz de categorías

Categoría Central	Categorías:	Sub-categorías:	Categorías de Dirección	Código de síntesis de concepto
1.Misión	1.Propósito	1.Identidad	1. Mantiene	
		2.motivaciones/valores		
	2.Servicio	1.Funciones	2. Elimina	
		2.Medios		
		3.Contexto		
	3.Beneficiarios	1.Sociales	3. Agrega	
		2.Ambientales		
4.Resultado	1.Contribución			

Categoría Central	Categorías: Componentes	Categorías de Dirección	Código de síntesis de concepto
2.Visión	1.Posición futura deseada para la organización	1. Mantiene	
	2.Medios o acciones distintivas	2. Elimina	
	3.Situación Futura deseada para los beneficiarios	3. Agrega	

Categoría Central	Categorías de Dirección	Código de síntesis de concepto
3. Valores	1. Mantiene	
	2. Elimina	
	3. Agrega	

V. Resultados Alumni

I. Misión

Dentro de los datos recolectados, a través de las encuestas realizadas a la comunidad de exalumnos de la UdeC, se aprecia que el concepto de “Institución de educación superior laica” es reflejado como el elemento que ha recibido el mayor consenso, dentro del universo de respuestas, para ser mantenido en la nueva propuesta de misión 2021-2030, con un 72% de representatividad. Por otra parte, “contexto de integración y globalización” es el elemento que más se ha indicado para ser modificado o eliminado de la misión actual, con un 15% de las respuestas (gráfico 24).



Gráfico 24

II. Visión

Las respuestas obtenidas en relación a la visión por parte del grupo de exalumnos muestran una clara tendencia hacia la mantención, destacándose entre estos los conceptos de “investigación” como aquel que cuenta con mayor apoyo para su permanencia con un 69% y “a partir de una comunidad participativa” como el que más ideas reúne en torno a su modificación con un 9%(gráfico 25).

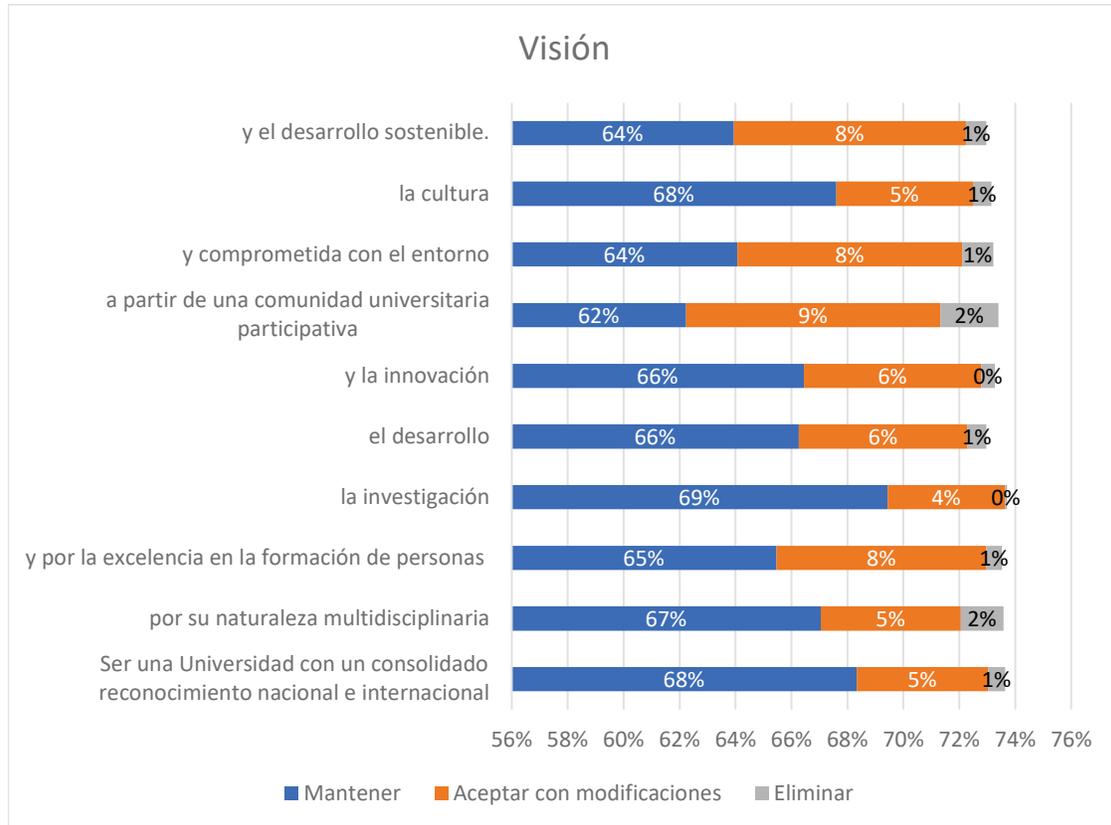


Gráfico 25

III. Valores

Las respuestas obtenidas en relación a los valores por parte del grupo de exalumnos muestran una clara tendencia hacia la mantención, destacándose entre estos los conceptos de “El pensamiento autónomo, crítico y flexible” y “El cuidado y protección del medio ambiente” como aquellos que cuentan con mayor apoyo para su permanencia con un 85% y “La democracia y libertad de expresión” como el que más ideas reúne en torno a su modificación con un 9% (gráfico 26).

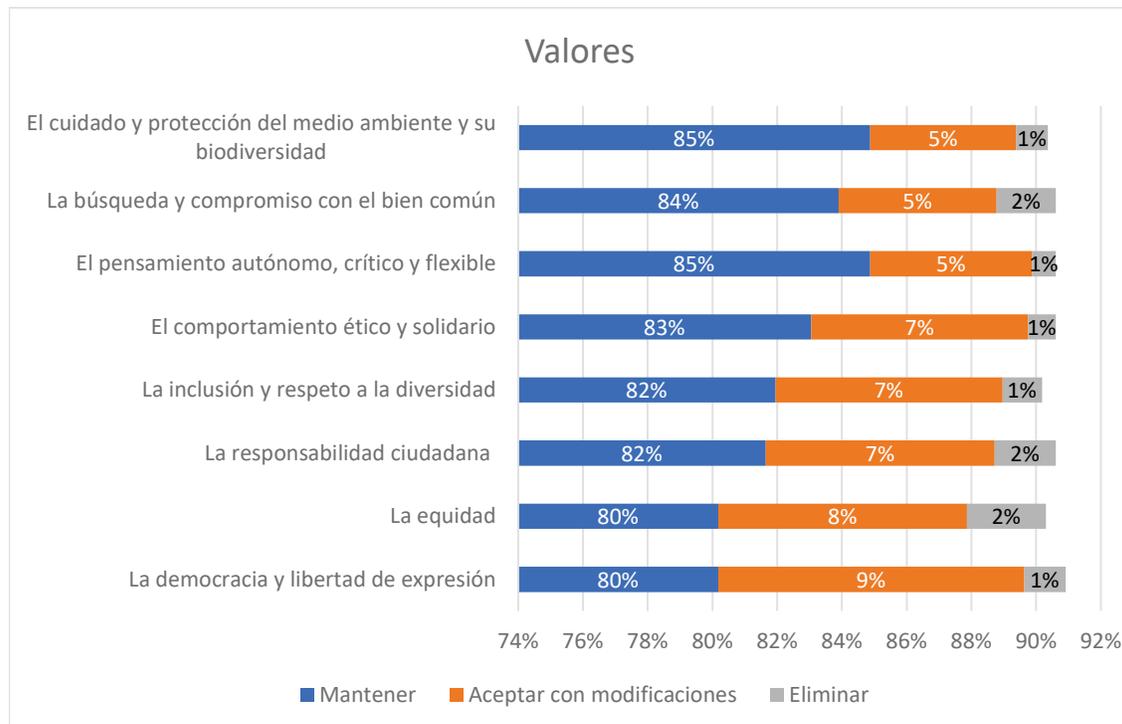


Gráfico 26

