



Dirección de
Desarrollo Estratégico
Universidad de Concepción

Plan Estratégico Institucional 2021-2030

Documentación del proceso Etapa III: Formulación Estratégica

Noviembre de 2020,

Comisión Coordinadora del Plan Estratégico Institucional

Dirección de Desarrollo Estratégico

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

Presentación.....	2
Objetivos del informe.....	3
Consideraciones previas.....	3
Esquema original de la etapa de formulación estratégica.....	5
Esquema realizado para el desarrollo de la etapa de formulación estratégica.....	6
Proceso de desarrollo por subetapa	7
1. Trabajo con el Equipo Directivo de Rectoría.....	7
2. Trabajo con las Comisiones Técnicas por Dimensión.....	15
3. Desarrollo con los Encuentros de Trabajo de composición Triestamental.....	18
4. Revisión de los Organismos Colegiados y actores clave	26
5. Encuesta de cierre a la comunidad	32
6. Revisión Consejo Asesor del PEI.....	39
Propuesta final PEI 2021-2030	42
Comentarios finales.....	45
Anexos.....	46
Resultados Encuesta de Cierre por estamento.....	46
Relación Lineamientos-Objetivos.....	50



Presentación

El presente documento se enmarca en el proceso participativo de elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2030 y tiene como propósito dar cuenta del trabajo realizado durante el desarrollo de la etapa de formulación estratégica entre los meses de junio y noviembre del año 2020. Esta etapa, tuvo como objetivo formular los lineamientos institucionales y objetivos estratégicos que conforman el corazón del PEI.

A su vez, este informe busca documentar de forma lineal y sintética los procesos participativos de la etapa, las metodologías de trabajo utilizadas y los aportes obtenidos de la comunidad universitaria en cada una de las instancias dispuestas para elaborar la propuesta.

Es importante considerar que este trabajo se hizo bajo condiciones de adversidad producto de las crisis social y sanitaria, las que obligaron a realizar adecuaciones al plan de trabajo en sus metodologías para elaborar los lineamientos institucionales y objetivos estratégicos. A pesar de estas dificultades, se realizó un esfuerzo serio y riguroso por relevar la participación de la comunidad universitaria durante el transcurso de la etapa en coherencia con los objetivos específicos que guían el plan de trabajo.

El documento comienza con una presentación de los objetivos y consideraciones previas del informe; luego se presenta el diseño de actividades originales de la etapa seguido del diseño de actividades logradas según la adecuación realizada al plan. Se continúa con un desglose de cada una de las seis subetapas que conformaron la etapa de formulación estratégica, en el que se detalla la metodología de trabajo, las principales conclusiones de la discusión y los resultados. Luego de este desglose, se presenta una conclusión a modo de cierre. Finalmente, se dispone de un apartado con los anexos del documento.



Objetivos del informe

1. Documentar el proceso de desarrollo de la etapa de formulación estratégica del Plan Estratégico Institucional 2021 - 2030.
2. Visibilizar el proceso participativo de elaboración de las propuestas de lineamientos institucionales y objetivos estratégicos.
3. Mostrar los principales argumentos para la construcción de la propuesta.

Consideraciones previas

En esta sección, primero, se presenta las definiciones de Misión, Visión y Valores preaprobadas por el Consejo Académico de la Universidad de Concepción en reunión del 24 de octubre de 2019. Estas definiciones son consideradas los pilares del Plan Estratégico Institucional, y fueron utilizadas como guía para el desarrollo de los lineamientos institucionales y objetivos estratégicos. Posterior a la Misión, Visión y Valores, se introduce una definición general de los conceptos “Lineamientos institucionales” y “Objetivos estratégicos”, que son centrales para entender los resultados que se presentan en este documento. Finalmente, se presentan los criterios utilizados en el transcurso de toda esta etapa para la formulación de los lineamientos y objetivos estratégicos.

Es importante clarificar que los distintos conceptos de misión, visión, lineamientos y objetivos están relacionados y deben ser consistentes entre sí.

Misión

Somos una universidad laica y pluralista, fundada por y para la comunidad, que contribuye al desarrollo sustentable¹, desde las distintas áreas del saber, a través de la formación de personas altamente comprometidas con la sociedad, así como en la generación, preservación y transferencia del conocimiento, de las artes y las culturas.

Visión

Ser una universidad inclusiva y de excelencia reconocida internacionalmente, que proporcione a sus integrantes una formación valórica, intelectual y socialmente transformadora; y que, gracias al desarrollo armónico, colaborativo y sinérgico de las ciencias, las tecnologías, las humanidades y las artes esté capacitada para abordar eficientemente los desafíos que plantea la sociedad.

¹ El concepto original presente en la propuesta preaprobada por el Consejo Académico de Misión consistía en “sostenible”, no obstante, luego de recibir fundamentación técnica por parte del Comité de Vinculación con el medio se optó por normalizar el concepto “sustentable” para todas las definiciones del PEI con tal de hacerlo consistente con la legislación chilena vigente. Estos elementos se pueden encontrar en el apartado de “*Revisión de los Organismos Colegiados y Actores Clave*”.



Lineamientos Institucionales:

Los lineamientos institucionales son las grandes directrices, que son transversales para toda la institución. Estos buscan el logro de la visión en concordancia con nuestra misión y valores institucionales. A su vez, tienen como propósito diferenciarnos de otras instituciones de educación superior y permitirnos adquirir la capacidad de generar valor de manera sustentable en el tiempo.

Objetivos Estratégicos:

Los objetivos estratégicos pueden entenderse como la operacionalización de las definiciones formuladas en los lineamientos. Esto se entiende como una forma de especificar los logros que se quiere obtener por cada dimensión del desarrollo institucional para contribuir al logro de los lineamientos en el contexto de la visión.

Cada objetivo es transversal a la dimensión que está asociada y es formulado tomando como directriz los criterios de formulación. Si bien se espera que cada objetivo sea verificable, estos solo se plantean como una meta en términos cualitativos con tal de resguardar la flexibilidad y adaptabilidad de los objetivos a los cambios del entorno y en la administración de la institución. De esta manera, la definición de planes de acción, estrategias e indicadores corresponde a una etapa posterior de implementación.

Criterios de formulación de lineamientos institucionales y objetivos estratégicos

Para la definición tanto de los lineamientos institucionales como de los objetivos estratégicos, se utilizaron criterios a cumplir por estas definiciones. Estos criterios son tanto formales como de contenido y cumplen el rol de circunscribir la formulación de estos conceptos a ciertos principios que se encuentran en la metodología de formulación de estrategias, o son recomendamos en la literatura.

1. Responder a la Visión en coherencia con la Misión y Valores.
2. Ser ambiciosos, pero posibles según nuestra realidad (diagnóstico).
3. Diferenciarnos de otras instituciones de Educación Superior.
4. Contribuir a generar valor de manera sustentable en el tiempo.
5. Ser claros y verificables.
6. Ser pocos en cantidad, entre tres y cuatro idealmente.
7. En el caso de los objetivos, comenzar con un verbo en infinitivo.
8. En el caso de los lineamientos, ser transversales a las distintas dimensiones del desarrollo institucional.



Esquema original de la etapa de formulación estratégica

A continuación, se presenta el esquema original de la etapa de formulación estratégica contenida en el plan de trabajo. Este esquema no tiene una formulación temporal, aunque sí presenta una precedencia lógica en la realización de las distintas actividades.

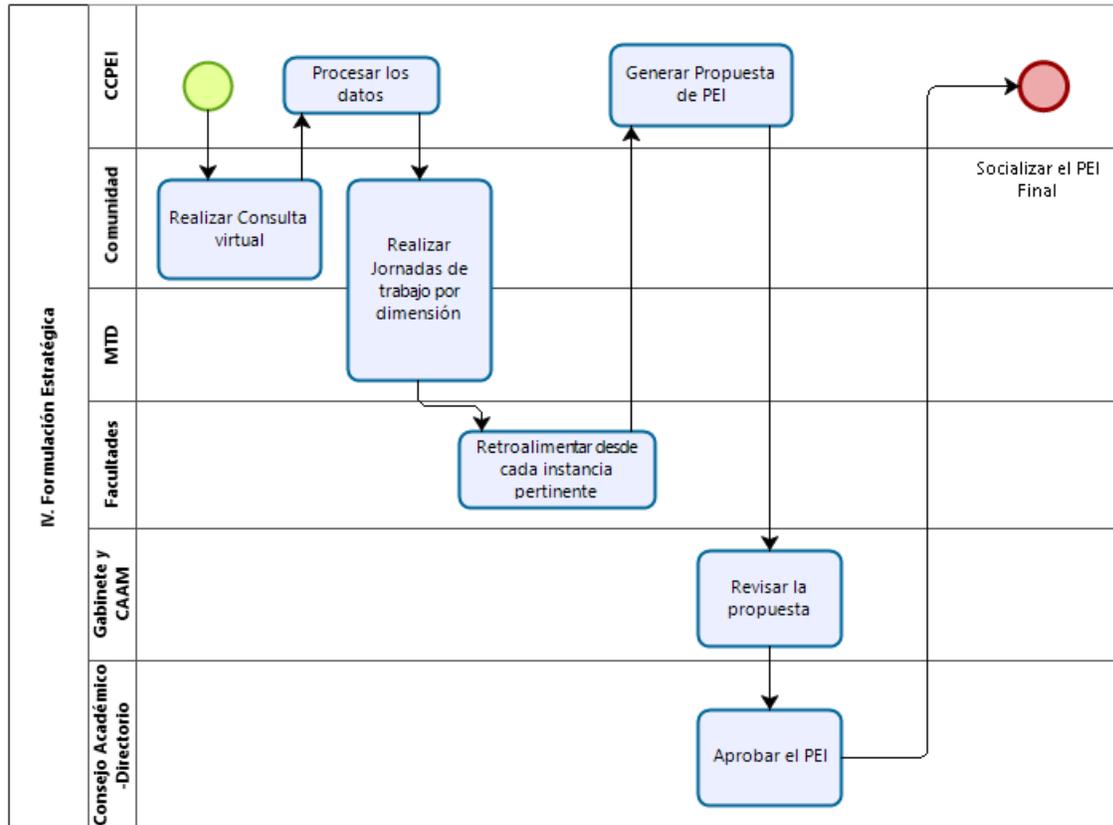


Diagrama 1: Esquema original Formulación Estratégica

Inicialmente, la participación masiva de la comunidad universitaria estaba asociada a una consulta virtual, a través de la que se recogerían ideas fuerza, propuestas de estrategias y objetivos por dimensión. A su vez, se desarrollarían Encuentros de Trabajo por dimensión, tomando como base las comisiones técnicas y se incorporarían según pertinencia al tema: los representantes de las Federaciones de Estudiantes, Sindicatos, Asociaciones Gremiales, y representantes de organismos atinentes a las dimensiones propuestos por el Consejo Asesor PEI. De estas dos instancias, se esperaba recoger los elementos que darían cuerpo a una redacción de objetivos y estrategias que serían el insumo base para el trabajo de instancias institucionales con representación de las facultades, pertinentes a cada dimensión. Estas instancias por dimensión serían:

- I. Formación de Pregrado: Consejo de Docencia
- II. Formación de Postgrado: Consejo Asesor de Postgrado



- III. Vinculación con el Medio: Comité de Vinculación
- IV. Investigación: Comité de Investigación y Desarrollo
- V. Gestión institucional: Decanos y Jefes Administrativos

En el caso de la gestión institucional, se planificó enviar los documentos correspondientes a los decanos y jefes administrativo para tener su retroalimentación.

La dimensión de aseguramiento de la calidad se consideró un aspecto transversal a cada dimensión, por lo que debía considerarse en cada una de las instancias propuestas.

Esquema realizado para el desarrollo de la etapa de formulación estratégica

Es importante precisar que el rediseño de la etapa se situó en el contexto de una reprogramación general del plan de trabajo originada por el denominado “estallido social de Chile”, que implicó recalendarizar la mayoría de las actividades para el año 2020. En este contexto, con la irrupción de la crisis sanitaria se elaboró el rediseño de la etapa, el cual fue presentado, retroalimentado y aprobado por el Consejo Asesor del PEI en su sesión del día 10 de junio de 2020.



En el siguiente esquema se presenta el rediseño de la etapa con cada uno de los pasos que se llevaron a cabo.

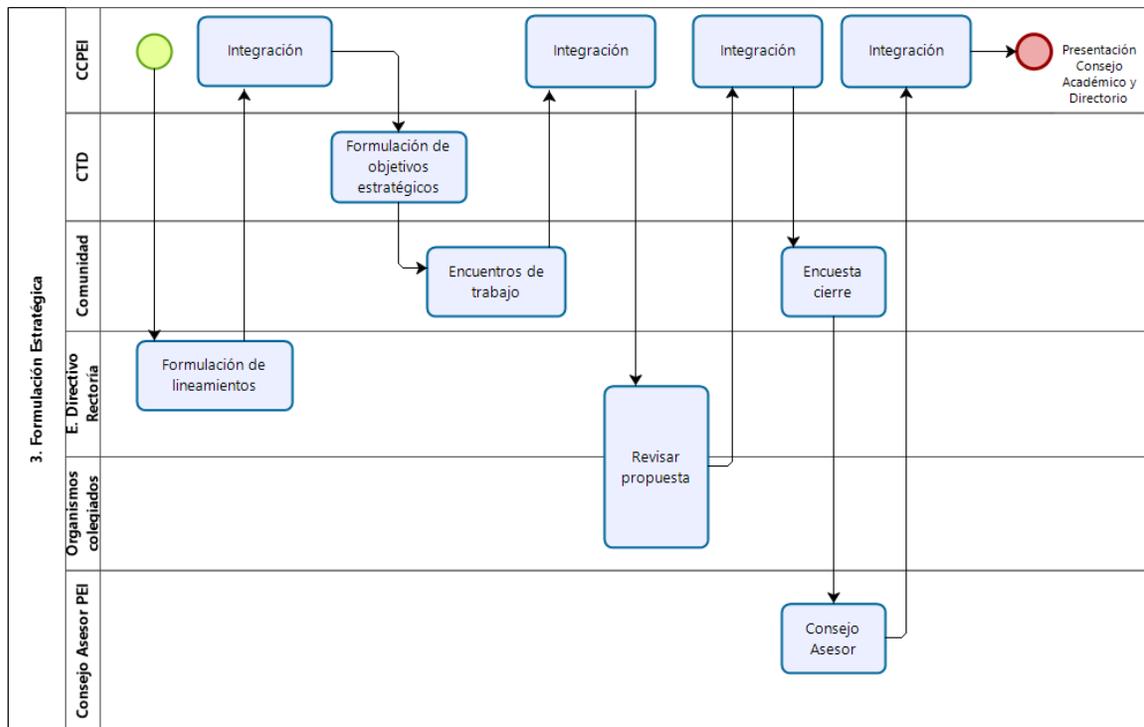


Diagrama 2: Esquema Final Formulación Estratégica

Proceso de desarrollo por subetapa

A continuación, se presenta un desglose de cada una de las actividades realizadas en el transcurso de la etapa de formulación estratégica, en la que se detalla la metodología de trabajo utilizada y sus principales resultados.

1. Trabajo con el Equipo Directivo de Rectoría

Metodología de trabajo

El trabajo con el equipo directivo tuvo como objetivo levantar ideas fuerza y recoger las primeras propuestas de lineamientos institucionales. Para esto, se realizó una jornada de preparación y una jornada de trabajo grupal con el propósito de levantar las ideas. A partir de la sistematización de las ideas se elaboró una primera versión de los lineamientos que fueron validados a través de una encuesta. Para estas actividades fueron convocadas todas las jefaturas de las direcciones, junto a los Vicerrectores y Vicerrectoras de las distintas reparticiones de la Universidad.



Jornada de preparación

El trabajo inició el día 18 de junio con una jornada de preparación a través de la plataforma Teams, en la que se realizó una introducción a la planificación estratégica, se presentó cómo este proceso se ha llevado a cabo en la Institución y la definición de Misión, Visión y Valores lograda en la primera etapa. Además, se profundizó en la definición de lineamientos institucionales, se revisaron ejemplos de otras instituciones de educación superior, tanto nacionales como internacionales y se presentaron las principales conclusiones del análisis institucional.

Jornada de trabajo

Luego de la jornada de preparación, se convocó al equipo directivo para el día 23 de junio a una jornada de trabajo. Esta se llevó a cabo nuevamente a través de la plataforma Teams y contó con la participación de 34 directivos y directivas. Como metodología de trabajo se utilizó el grupo de discusión, que es una conversación crítica sobre un tema en particular, similar al grupo focal, y que, llevada a cabo en un grupo pequeño, permite la participación activa de todas y todos los participantes. Se inició la actividad con una presentación en la que se reforzaron los criterios para la elaboración de lineamientos institucionales y se introdujo la metodología de trabajo. Posteriormente, el equipo directivo fue dividido en cinco grupos, cada uno de los cuales contó con el apoyo de un profesional de la Dirección de Estudios Estratégicos que tuvo como función facilitar y dirigir el grupo de discusión. A partir de este trabajo cada grupo levantó, como ideas fuerza, elementos que se debían trabajar para el logro de la visión y se elaboraron las primeras propuestas de redacción de lineamientos estratégicos, las que quedaron registradas en un formulario. A continuación, se volvió a reunir al equipo completo y se llevó a cabo un plenario en que cada grupo expuso sus conclusiones. Las propuestas fueron agrupadas en seis grandes temas que se sometieron a una encuesta de priorización con el soporte de la plataforma digital "Mentimeter".

Encuesta de priorización

A continuación, la Comisión Coordinadora del PEI tuvo la misión de integrar las distintas propuestas recogidas durante la jornada de trabajo en tres grandes lineamientos, cada uno acompañado por una descripción. Esta primera propuesta fue devuelta al equipo directivo a través de una encuesta alojada en la plataforma Survey Monkey, la que permitió recoger su valoración e incorporaciones en la redacción. Participaron de esta encuesta 29 personas.



Conclusiones

A partir del trabajo realizado con el equipo directivo se recogió un total de 18 propuestas de redacción de lineamientos, las que pueden agruparse en torno a seis ideas generales: interdisciplina para desafíos de la sociedad; compromiso con una sociedad más justa, equitativa e inclusiva; experiencia de aprendizaje; sustentabilidad para el desarrollo institucional; innovación e internacionalización. Estas ideas fuerza fueron sometidas a una encuesta de priorización cuyos resultados se presentan en el gráfico 1.



Gráfico 1: Priorización Equipo Directivo de Rectoría

Todas las propuestas fueron revisadas por la Comisión Coordinadora del PEI e integradas en tres lineamientos, los que fueron elaborados teniendo en cuenta en primer lugar los aspectos relevados en la encuesta de priorización.

Para formular este lineamiento, se tomó como base uno de los lineamientos propuestos por los grupos correspondiente a “construir una universidad interdisciplinaria para contribuir a resolver los desafíos de la sociedad”, ya que esta idea en general fue la que obtuvo una mayor valoración en la encuesta de priorización que se aplicó durante la jornada de trabajo y cumplía de mejor manera con los criterios definidos.

Se reemplazó el verbo “construir” por “ser”, debido a que el primero se entiende como un continuo que la Universidad ha desarrollado a lo largo del tiempo y que, por otro lado, “ser” se evalúa con una mejor capacidad de dar al lineamiento el carácter de una meta institucional precisa para la proyección temporal del PEI.

Se optó por reemplazar el concepto de “contribuir a resolver los desafíos de la sociedad” por el de “sólido vínculo territorial”, debido a que la primera idea está replicada en la visión. Por otro lado, se recoge la idea de



vinculación territorial propuesta por uno de los grupos, debido a que esta es más específica en su alcance y es congruente con las distintas perspectivas que se han recogido desde la comunidad universitaria.

Es así que, en la composición del lineamiento, convergen dos grandes metas: la interdisciplina y la vinculación con los territorios. El primer concepto busca hacerse cargo, según nuestras posibilidades, de las ideas de multi, inter y transdisciplina; y el segundo, busca recoger de manera específica las ideas propuestas en torno a fortalecer nuestro compromiso con la sociedad, ideas que en su conjunto lograron obtener la segunda más alta valoración.

En relación con el segundo lineamiento, se tomó como base la idea de entregar una experiencia de aprendizaje con un sello distintivo que logró obtener la tercera más alta valoración en la encuesta.

No obstante, se recogió el argumento planteado en la jornada de trabajo de que “entregar una experiencia de aprendizaje” presupone una relación de unidireccionalidad y dificulta concebir la formación como un proceso de construcción colectiva. Además, esta idea en su redacción puede interpretarse como una función exclusiva de la docencia, por sobre la conformación de un objetivo transversal a las dimensiones del desarrollo institucional.

En ese sentido, se consideró la idea propuesta por uno de los grupos a construir un entorno con ciertas cualidades distintivas, ya que este concepto apunta a las distintas condiciones necesarias para el desarrollo de todas las funciones de la institución, no solo las de formación.

A su vez, se incorporó como cualidad distintiva de este entorno la inclusión, debido a que esta se presentó en a lo menos cuatro de los cinco grupos de trabajo y tributa directamente a la idea de ser una institución inclusiva presente en la visión.

Por otro lado, se complementó la idea de entorno con el concepto de innovación. Este concepto se identificó en al menos tres de los cinco grupos y se tradujo en dos propuestas de lineamientos. Junto con esto, se justifica su incorporación al lineamiento, ya que este concepto es considerado como un mecanismo de diferenciación estratégica para las universidades y como un requisito transversal a las instituciones para responder a los grandes desafíos de la sociedad en el siglo XXI.

Para preparar el tercer lineamiento, se tomó como base la propuesta formulada por uno de los grupos correspondiente a “Garantizar la sustentabilidad del desarrollo institucional”, que obtuvo por sí sola la cuarta más alta valoración en la encuesta de priorización.

Se reemplazó el concepto de “sustentabilidad” por el de “sostenibilidad” debido a que este último es congruente con lo definido en la Misión del PEI 2021-2030, y resguarda la similitud de contenido con el primer concepto.



Se optó por este tercer lineamiento, debido principalmente a información recogida en el diagnóstico institucional que da cuenta de que el actual desarrollo institucional no tiene garantizado una viabilidad que resguarde el equilibrio en su desarrollo social, ambiental y económico al día de hoy, lo que significa un gran desafío a futuro.

Por otro lado, se identifica como necesario promover un esfuerzo institucional en el que las distintas dimensiones contribuyan a este desafío y no se relegue de manera exclusiva a la dimensión de gestión.

Finalmente se descartó incorporar el concepto de “internacionalización” propuesto dentro de las ideas fuerza, debido a que este obtuvo la menor valoración por parte del mismo equipo directivo; también por la poca claridad del concepto, ya que no se logró clarificar si se buscaba con este “el reconocimiento internacional”, que se encuentra en la visión o la internacionalización de todas las actividades de la institución; y finalmente, debido a la necesidad de limitar el número de lineamientos.

A continuación, se presenta la primera propuesta de lineamientos institucionales acompañada de la retroalimentación recibida por el equipo directivo a través de una encuesta. A cada propuesta de lineamiento se acompaña una descripción del mismo.

Lineamiento 1. Ser una universidad interdisciplinaria con un sólido vínculo territorial

Descripción: “Implica que, a partir de un trabajo colaborativo entre las distintas disciplinas, la Universidad sea capaz de contribuir a la solución de problemas complejos, desarrollando un sólido vínculo territorial en cada uno de sus campus”

Para este lineamiento se recibió un total de 29 evaluaciones, de las cuales 19 señalaban estar muy de acuerdo con la propuesta, lo que equivale a un 66% de las respuestas; 8 indicaban estar de acuerdo, lo que representa un 28%; y tanto para la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo” como para “en desacuerdo” se registró 1 respuesta lo que implica un 3% de las evaluaciones para cada una de estas alternativas (Ver Gráfico 2)

Lineamiento 1

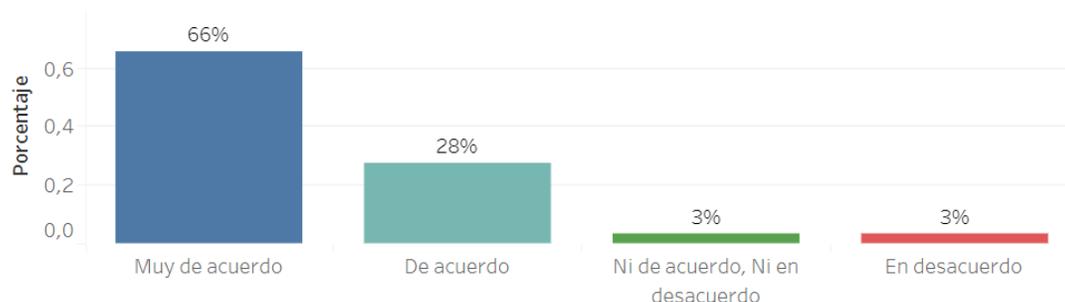


Gráfico 2: Lineamiento 1 (primera versión)



El formato de la encuesta permitió, además, recibir comentarios con relación a cada una de las propuestas. Para el primer lineamiento se recibieron 14 comentarios, los que tenían como centro el “vínculo territorial”.

Para quienes valoraron este concepto de manera negativa el hablar de un sólido vínculo territorial podría restringir el aporte de la Universidad a un territorio específico, el que asociado a la mención los campus en la descripción quedaría limitado a las regiones en las que se encuentra ubicada la institución. Agregaron que debido a esto la Universidad perdería la oportunidad de responder a las problemáticas de carácter nacional y renunciaría a su proyección global.

Por su parte, quienes valoraron este concepto de manera positiva consideraron que este es un aspecto acertado y valioso, pues refuerza el rol de la universidad con su comunidad y su territorialidad.

Al analizar este nudo crítico se decidió eliminar de la descripción en cada uno de sus campus, para permitir así abrir el abanico de los territorios con los que se vincula la Institución y se agregó el concepto “proyección global” que fue sugerido por el equipo directivo.

Otro grupo de comentarios tuvo relación con incorporar al enunciado conceptos como la “excelencia” y la “formación interdisciplinaria”. En el caso de la excelencia se consideró que este es un aspecto que no aporta diferenciación y que es una línea de base desde la que la institución proyecta su quehacer. En el caso de la “formación interdisciplinaria” se decidió desestimar esta sugerencia ya que dentro de los criterios definidos para la elaboración de los lineamientos institucionales se considera que estos deben ser transversales, y por lo tanto, no pueden hablar de una dimensión en particular como es la formación.

Lineamiento 2: Formar un entorno inclusivo e innovador

“Significa crear un entorno que promueva el respeto a la diversidad, la eliminación de todo tipo de discriminación e impulse constantemente cambios que generen valor para cada uno de los procesos de la institución”



Para este lineamiento se recibió un total de 29 evaluaciones, de las cuales 18 señalaban estar muy de acuerdo con la propuesta, lo que equivale a un 62% de las respuestas; 4 indicaban estar de acuerdo, lo que representa un 14%; 1 persona indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo representando al 3% del total; finalmente se registraron 6 respuestas en desacuerdo con la propuesta representando a un 21% del total (Ver Gráfico XX)

Lineamiento 2

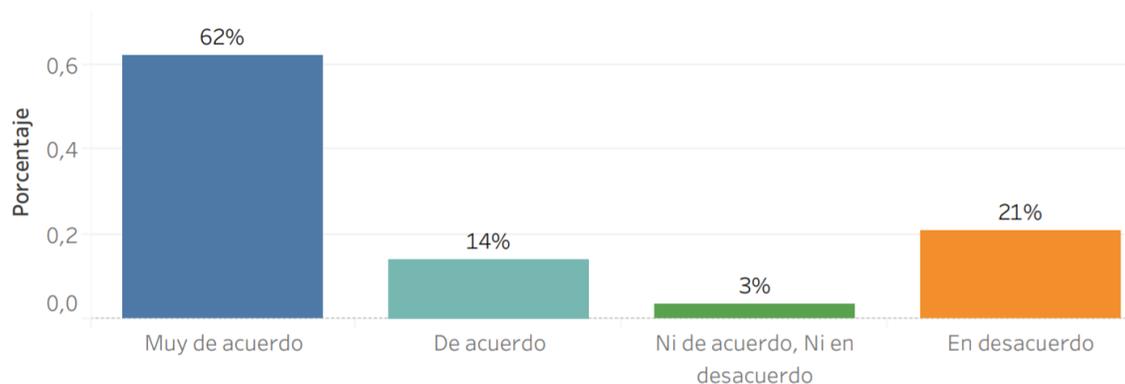


Gráfico 3: Lineamiento 2 (primera versión)

Se recibieron a su vez 13 comentarios, 5 de los cuales argumentaban en contra del lineamiento versus una a favor. Los argumentos giraron principalmente en torno a que es disonante incorporar en un mismo lineamiento conceptos tan distintos como la inclusión y la innovación. Otro argumento en contra señalaba como poco claro el concepto o la definición de entorno. Por otro lado, se identificaron propuestas asociadas a distintas ideas: a la búsqueda de la excelencia a través de la innovación e investigación; vincular la innovación al trabajo colaborativo; considerar la internacionalización; y agregar el respeto y reconocimiento a la diversidad de género.

Para clarificar el concepto de “entorno” se decidió conceptualizarlo en la descripción como “cultura”. Por otro lado, se decidió dividir la descripción de lo que se entiende por inclusión e innovación.

Lineamiento 3. Garantizar la sostenibilidad del desarrollo institucional

“Requiere incorporar, en todas las dimensiones del quehacer, la responsabilidad de pensar cómo optimizar y atraer nuevas oportunidades de desarrollo que aseguren la viabilidad económica, medioambiental y social del proyecto UdeC”

Para el tercer lineamiento también se recibieron 29 valoraciones, 19 de estas correspondieron a respuestas que señalan estar muy de acuerdo con la propuesta y equivalen a un 66% del total; 4 indican estar de acuerdo



con lo presentado, representando un 14% y una ni de acuerdo, ni en desacuerdo lo que corresponde a un 3%. Por su parte, la alternativa en desacuerdo registró 3 respuestas y la opción muy en desacuerdo 2, representando un 10 y 7% del total de las respuestas, respectivamente.

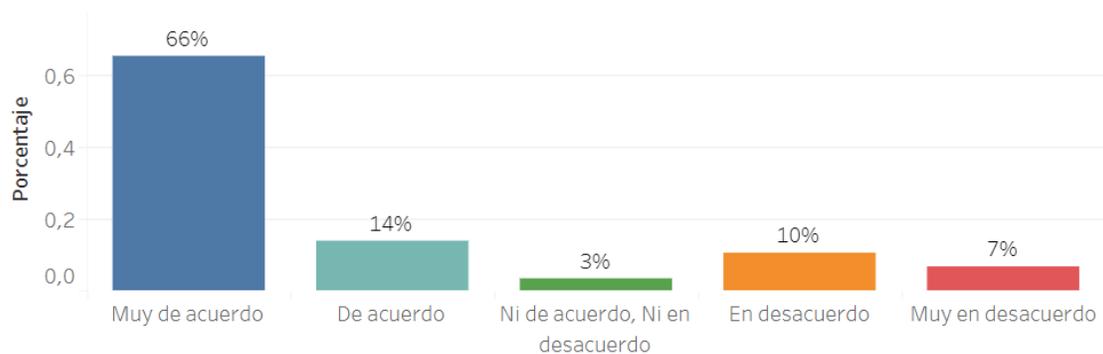


Gráfico 4: Lineamiento 3 (primera versión)

Al igual que en el lineamiento anterior se recibieron 13 comentarios, de los que se recogen tanto valoraciones positivas como negativas respecto a la redacción en su conjunto. Quienes señalan estar en desacuerdo con la propuesta indican que este lineamiento es muy obvio y general, que constituye una línea de base para cualquier institución y plantean que tiene un carácter más bien táctico u operativo que estratégico. Por su parte, quienes valoran positivamente esta propuesta argumentan que llevarlo a cabo es indispensable para que la Institución alcance una estabilidad y evitar así hipotecar el futuro de quienes integren la comunidad universitaria más adelante. Además, relevan la responsabilidad compartida de quienes son parte de la Institución con la sostenibilidad de esta.

Como concepto a incluir se mencionan la adición de más componentes participativos, sin embargo, no se hace referencia concreta a estos. También una persona propone sustituir el concepto sostenible, por sustentable, ya que este último sería una traducción más apropiada del concepto en inglés “sustainability”

Resultados

A continuación, se presenta la primera propuesta de lineamientos institucionales, la que considera las modificaciones y precisiones realizadas a partir de la retroalimentación realizada por el equipo directivo de rectoría.



L1. Ser una universidad interdisciplinaria con un sólido vínculo territorial.

Implica que, a partir de un trabajo colaborativo entre las distintas disciplinas, la Universidad sea capaz de contribuir a la solución de problemas complejos, desarrollando un sólido vínculo territorial con proyección global.

L2. Formar un entorno inclusivo e innovador.

Significa desarrollar una cultura basada en el respeto, que valore la diversidad de personas que integran y que se relacionan con la Universidad y que elimine todo tipo de discriminación. A la vez construir un entorno que estimule la creación de valor para cada uno de los procesos de la institución a través de la innovación.

L3. Garantizar la sostenibilidad del desarrollo institucional

Implica asegurar la viabilidad económica, medioambiental y social de la UdeC, incorporando en la comunidad universitaria la responsabilidad de pensar cómo optimizar y atraer nuevas oportunidades de desarrollo para la institución.

2. Trabajo con las Comisiones Técnicas por Dimensión

Metodología de trabajo

Para etapa el trabajo de las Comisiones Técnicas por Dimensión tuvo como objetivo retroalimentar la propuesta de lineamientos institucionales y elaborar objetivos estratégicos para cada dimensión. Para apoyar este trabajo se realizó un curso de capacitación sobre planificación estratégica.

Capacitación y formulación de objetivos

En conjunto con UDEC Capacita se planificó un curso cuyo objetivo fue fortalecer la capacidad de las y los participantes en la formulación estratégica institucional al cual fueron invitados todos los participantes de las comisiones técnicas, en total 65 personas entre directivos, académicos y profesionales de cada una de las vicerrectorías.

El curso de nombre “Herramientas para la gestión estratégica” fue diseñado y facilitado por dos académicas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Michelle Tobar R. y Marcela Cabezas S., en base a los requerimientos específicos que realizó el equipo de planificación estratégica del PEI en conjunto con las coordinadoras de las comisiones técnicas.

La capacitación tuvo una duración de 13 horas distribuidas en jornadas asincrónicas y sincrónicas que se desarrolló durante el mes de agosto de 2020 y forma parte del desarrollo profesional de los participantes.



Adicionalmente, este curso queda como parte de las capacitaciones que UDEC Capacita puede ofrecer a los cargos de gestión de la Universidad.

Como resultado de la misma se generaron la primera versión de objetivos de cada una de las dimensiones, estrategias e indicadores asociados a los mismos. En particular la propuesta de objetivos estratégicos, que fue revisada por la CCPEI con el fin de cautelar que estos cumplieran con los criterios establecidos.

Para la dimensión Formación, que cuenta con tres comisiones técnicas: una de pregrado, postgrado y de formación continua, cada equipo presentó objetivos de manera independiente y fue responsabilidad de la CCPEI sintetizarlas en una propuesta única para la dimensión.

A partir del trabajo de estas tres comisiones, se recogieron siete propuestas de objetivos estratégicos. Estas pudieron ser agrupadas en base a aspectos en común como el asegurar la calidad y excelencia del proceso formativo; generar una oferta formativa pertinente y capaz de responder a las necesidades del entorno y, por último, incorporar ciertos sellos a la formación como la interdisciplina y la innovación. Con base en estos temas se analizaron las propuestas y se seleccionaron aquellos que respondían de mejor manera a los criterios establecidos para formulación de objetivos, quedando de la siguiente manera:

1. Adaptar la oferta formativa a las necesidades del entorno a través de un modelo de seguimiento.
2. Garantizar la excelencia del proceso formativo de pre, postgrado y formación continua a través de un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad.
3. Fortalecer la formación de personas en el análisis y solución interdisciplinaria e innovadora de problemas con impacto en el medio.

En el caso de los objetivos estratégicos asociados a la dimensión aseguramiento de la calidad, que no cuenta con una comisión técnica asociada, se realizó una sesión de trabajo en la que participaron los siete miembros de la CCPEI y las seis coordinadoras de las comisiones técnicas con el propósito de formular el o los objetivos de esta dimensión, resguardando una visión transversal a las dimensiones de la institución.

Revisión de lineamientos

Cada una de las comisiones técnicas por dimensión destinó un espacio o una sesión completa de trabajo a analizar y retroalimentar la propuesta de lineamientos institucionales. Estos datos fueron analizados de manera conjunta con los datos recogidos a través de los encuentros de trabajo y por tanto se presentan integrados en dicho apartado.

Resultados

A continuación, se presenta la primera versión de lineamientos institucionales y objetivos estratégicos, elaborada a partir del trabajo del equipo directivo de rectoría y las comisiones técnicas por dimensión. _____



Diagrama 3: Esquema General versión 1



3. Desarrollo con los Encuentros de Trabajo de composición Triestamental

Metodología de trabajo

Con el propósito de canalizar la participación de la comunidad universitaria en esta etapa, se diseñaron los Encuentros de Trabajo de composición Triestamental. Estos encuentros tuvieron el objetivo de retroalimentar la primera propuesta de lineamientos institucionales y de objetivos estratégicos para cada dimensión.

A continuación, se presenta la composición de los encuentros y los criterios para la elección de los participantes acordados en la reunión ordinaria del Consejo Asesor del PEI (CAPEI) el día 10 de junio de 2020.

Composición de los encuentros:

- a. Formación: tres estudiantes de pregrado, uno por federación; tres trabajadores no académicos asociados a la formación, uno por sindicato; cuatro académicos, uno por grupo de facultades; un estudiante de postgrado; y un estudiante de formación continua.
- b. Investigación: tres estudiantes tesistas o que ya hayan realizado su tesis, uno por federación; tres funcionarios asociados a la investigación o a la administración de proyectos de investigación, uno por sindicato; cuatro académicos, uno por grupo de facultad; dos estudiantes tesistas de postgrado.
- c. Vinculación: tres estudiantes en práctica, uno por federación; cuatro académicos, uno por grupo de facultad; un emprendedor de la incubadora de la VRID; cuatro periodistas clave de las facultades, propuestos por la Dirección de Comunicaciones.
- d. Gestión: cuatro académicos, uno por grupo de facultades; tres estudiantes de tercer año o superior, uno por federación; dos estudiantes extranjeros de postgrado; tres funcionarios asociados a tareas de gestión, uno por sindicato.

Criterios para la elección de los participantes:

- a. Se dio la posibilidad a que cualquier académico, estudiante o trabajador sindicalizado pudiera optar a participar de los cupos definidos por estamento para cada encuentro.
- b. Se cauteló que en la composición de los participantes exista equidad de género y representación de los tres campus.
- c. La elección de los representantes debería realizarse durante los meses de junio y julio de 2020, con tal de iniciar los encuentros durante el mes de agosto.
- d. En el caso de la elección de estudiantes de postgrado, se solicitó apoyo a la Dirección de Postgrado.
- e. En relación con los académicos que participarán del encuentro de vinculación, se propuso que estos fueran preferentemente los encargados de extensión de su respectiva facultad.



La responsabilidad de gestionar la elección de las personas representantes recayó según lo acordado por el mismo Consejo a los consejeros según su estamento. En ese sentido, la tarea de escoger a los académicos por grupo de facultad les correspondió a los representantes de los grupos integrantes del CAPEI, la de escoger a los estudiantes a los representantes de las federaciones y la de escoger a los funcionarios administrativos, profesionales o de servicios a los representantes sindicales.

Una vez realizada la gestión de las personas representantes se les convocó a una jornada de conformación y preparación de cada encuentro. En esta jornada se realizó una inducción al proceso de planificación y se acordó en conjunto la metodología y calendario de trabajo, que consistió en términos generales, en la realización de dos jornadas de trabajo para cada uno de los encuentros. La primera jornada orientada a la revisión de los lineamientos institucionales y la segunda a la revisión de los objetivos estratégicos. Para la realización de estas se utilizó la metodología de Grupo de Discusión, que consiste en una discusión abierta y crítica sobre un tema específico, guiada por un facilitador o facilitadora de la Dirección de Estudios Estratégicos.

Conclusiones

Para realizar el procesamiento de la información recogida de la revisión de los lineamientos de las Comisiones Técnicas y del desarrollo los Encuentros de Trabajo, se diseñó una estrategia de Análisis de Contenido (AC). Esta consiste en términos generales en una técnica de investigación que permite sistematizar y sintetizar las ideas presentes en los textos a partir de la codificación y la aplicación de sistemas de categorías. Estos sistemas de categorías permiten identificar tendencias en torno a ideas y contenidos específicos presentes en los textos.

En relación con la discusión general recogida de las Comisiones y los Encuentros se identificó una valoración positiva de los tres lineamientos.

Lineamiento 1: “Ser una universidad interdisciplinaria con un sólido vínculo territorial”

No obstante, lo anterior, en relación con el lineamiento 1 se logró encontrar una amplia tendencia orientada a modificar o especificar el concepto de “Vínculo Territorial”, debido a que este se percibió como ambiguo en su definición y sus límites. En ese sentido, algunas de las ideas apuntaban a que este podía llegar a ser restrictivo en su alcance. Es respecto a este mismo alcance que se instala la idea de darle una mayor proyección al vínculo proponiendo los planos nacional e internacional.

Es así, que recogiendo estas ideas se reemplaza “sólido vínculo territorial” por el concepto de “contribución al desarrollo de los territorios en los que se inserta” y se le incluyó el concepto de “proyección al país y al mundo”.



Lineamiento 2: *“Formar un entorno inclusivo e innovador”*

La propuesta de lineamiento dos también recibió una valoración positiva general, puesto que se reconoce que tanto la inclusión como la innovación son aspectos diferenciadores y contribuyen al logro de la visión. A su vez, se señaló que la inclusión de la diversidad es una de las bases para lograr la innovación. Sin embargo, se señaló que “formar” como verbo no era correcto, ya que, sugiere que no existe nada en este ámbito, y se reconoce que existen iniciativas y avances en esta área. Un segundo elemento que se logró identificar fue un nudo de conflicto entre opiniones que plantean dividir el lineamiento en contraposición a otras asociadas a valorar y proponer mejorar la relación entre estos dos conceptos, considerándose como elementos complementarios el uno del otro. Se identificó, además, como relevante revisar la redacción de esta con expertos en inclusión de forma de asegurar que el lenguaje utilizado sea adecuado.

En ese sentido, se reemplazó la idea de “formar un entorno” por la de “instalar una cultura”. Por otro lado, y con el objetivo de mejorar la conexión entre inclusión e innovación se buscó un concepto que fuera capaz de aunar ambos sin generar una relación de subordinación o priorización entre los conceptos. Es por esto que se incorporó la idea de “instalar una cultura que estimule la creación de valor” por medio de la inclusión y la innovación.

Lineamiento 3: *“Garantizar la sustentabilidad del desarrollo institucional”*

Al presentar el lineamiento “garantizar la sostenibilidad del desarrollo institucional” se valoró en gran medida el contenido de este lineamiento y se destacó en la discusión que el desarrollo sostenible debe equilibrar aspectos medioambientales, sociales y económicos los que, si bien se encuentran contenidos en la descripción al no estar presentes en el enunciado del lineamiento causan confusión, pues sostenibilidad se asocia más fácilmente a aspectos financieros y da a entender que la institución no es sustentable, motivo por el cual se realizaron los cambios propuestos. Para asegurar el desarrollo correcto de la redacción de este lineamiento se consultó a un profesional experto en Ciencias Ambientales.

A continuación, se presenta un resumen de las ideas centrales recogidas en las jornadas de integración de la CCPEI a partir de la sistematización de la información recogida a través de los encuentros de trabajo triestamentales. Respecto de los objetivos estratégicos.

Formación

1. Adaptar la oferta formativa a las necesidades del entorno a través de un modelo de seguimiento.
2. Garantizar la excelencia del proceso formativo de pre, postgrado y formación continua a través de un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad.



3. Fortalecer la formación de personas en el análisis y solución interdisciplinaria e innovadora de problemas con impacto en el medio.

De manera general, los objetivos propuestos fueron evaluados de manera positiva. Sin embargo, el primer objetivo fue presentado como “adaptar la oferta formativa a las necesidades del entorno a través de un modelo de seguimiento dinámico”, recibiendo una valoración negativa en los encuentros ya que no se comprendía a qué hace referencia un modelo de seguimiento dinámico. Es por esto que, en la redacción final se propone hacer énfasis en lo que este modelo quería lograr, que es responder y anticiparse a las necesidades del entorno. En relación con el objetivo 2 se valora el concepto de excelencia, no obstante, se señala como innecesario mencionar los ámbitos de la formación considerando que de por sí los objetivos estratégicos son transversales. Para el objetivo 3 también se tuvo que realizar ajustes, debido a que al señalar que se quiere “fortalecer la formación de personas en el análisis y la solución interdisciplinaria e innovadora de problemas con impacto en el medio” se pone el acento en los problemas y por tanto se condiciona a la institución a mantener una actitud reactiva frente al entorno. Se recoge entonces la sugerencia del encuentro de trabajo de formación y se sustituye problemas por desafíos.

“Se centra en la solución de problemas, debemos ser un polo de desarrollo, no enfocarnos en apagar los incendios si no prevenirlos” (Encuentro de Trabajo Formación)

Investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento

1. Aumentar la investigación de alto impacto científico, tecnológico, social, cultural, económico y medio ambiental.
2. Construir un ecosistema de innovación y emprendimiento de estándar internacional.
3. Valorizar y promover las capacidades de la creación artística.
4. Evaluar y comunicar el impacto del quehacer científico, tecnológico, innovador, emprendedor y de la creación artística de la UdeC.

La propuesta original constaba de 4 objetivos para esta dimensión. Durante los encuentros de trabajo, se rescataron elementos importantes, como verificar los verbos con los que inician los enunciados para que sean realmente representativos y asegurar que no exista discriminación al presentar algunas áreas y otras no. No obstante, la propuesta final presenta solo dos objetivos dado que se considera que el objetivo de “Evaluar y comunicar el impacto del quehacer científico, tecnológico, innovador, emprendedor y de la creación artística de la UdeC”, se debe desarrollar en todos los ámbitos de la institución por lo que se generaliza y se lleva a la dimensión de gestión estratégica y recursos institucionales.



Respecto al objetivo “Valorizar y promover las capacidades de la creación artística” se evalúa que este consiste en una estrategia para desarrollar como parte del objetivo No. 1.

“Creo que en general contribuye a los lineamientos y visión, estoy de acuerdo con fortalecer, para equiparar la cancha, hay reparticiones en que los académicos tienen una gran carga docente, lo que dificulta el realizar investigación” (Encuentro de Trabajo Investigación)

Vinculación con el medio

1. Lograr una vinculación con el medio productivo, político, social y cultural para crear oportunidades de beneficio mutuo.
2. Consolidar un modelo de diálogo y colaboración que articule las capacidades institucionales con las necesidades del entorno, para contribuir al desarrollo sustentable, especialmente de los territorios donde está inserta.
3. Promover la participación de la universidad en contextos internacionales.

Originalmente, la propuesta consistía en tres objetivos, de los cuáles dos obtuvieron gran aceptación por parte de los participantes del encuentro de trabajo y el tercero “promover la participación de la Universidad en contextos internacionales” fue reformulado ya que se consideró que estaba contenido en los otros dos. Es así, como en el encuentro de trabajo se levanta como propuesta: “promover y proveer actividades bidireccionales y que potencien la innovación, inclusión, equidad de género y desarrollo sustentable a nivel local y global” en la que se integran aspectos no contenidos en la propuesta original como son la innovación, inclusión y equidad de género. Al analizar los datos y ver la propuesta final, CCPEI decide fusionar este objetivo con “potenciar la vinculación con el medio productivo, político, social y cultural, para transformar el entorno, creando oportunidades permanentes de beneficio mutuo”, pues se considera que son complementarios y que aportan en la definición de áreas de trabajo y alcance de la vinculación.

“Me parece un objetivo super potente, basta con consolidar un modelo y la universidad se va a transformar en una institución super potente. Si la Universidad se obliga a hacerlo, de manera institucionalizada, no se realizará de manera individual” (Encuentro de Trabajo Vinculación)

Gestión estratégica y recursos institucionales

1. Transformar la cultura organizacional para que sea inclusiva, transparente, colaborativa, equitativa e innovadora.
2. Asegurar el cumplimiento de criterios de sustentabilidad en la gestión, operación e inversión de la Universidad.



3. Comunicar el quehacer universitario en sus dimensiones para visualizar y posicionar a la institución.

La propuesta de la comisión técnica de Gestión incluía solo dos objetivos, sin embargo, al revisar el total de las propuestas por la CCPEI y con base de la propuesta del objetivo 4 de la comisión de Investigación, que apuntaba un aspecto asociado a la comunicación estratégica, se identificó la necesidad de incorporar el objetivo a la dimensión de gestión. Al presentar los tres objetivos al encuentro de trabajo triestamental, los tres tuvieron una valoración positiva, sin embargo, se pudo identificar propuestas de cambios a algunos elementos que hicieran más concretos los objetivos.

En relación al primer objetivo, que apuntaba inicialmente a transformar la cultura, se recogió la idea planteada en el encuentro de trabajo, de que para lograr esta transformación que es más grande, es necesario apuntar en primera instancia a la transformación de las estructuras que soportan la institución; El segundo objetivo logró una valoración general sin mayores modificaciones; Y finalmente, respecto al tercer objetivo “Comunicar el quehacer universitario en todas sus dimensiones para visibilizar y posicionar a la institución” los comentarios recibidos fueron ligados a definir para qué queremos comunicar el quehacer de la institución.

“Cumple, pero dentro de todo el objetivo es difuso, es como un objetivo poco concreto, el primer paso debería ser transformar la estructura, me refiero a modificar normativas, políticas y estatutos de forma que esto no sea solo buena voluntad sino un deber y obligación” (Encuentro de Trabajo Gestión)

Aseguramiento de la Calidad

Se presentaron dos propuestas en primera instancia: “sincronizar los mecanismos internos de aseguramiento de la calidad a través de un modelo de gestión por procesos que responda a las demandas del entorno” y “Potenciar el posicionamiento internacional de la universidad logrando ser una de las 700 mejores instituciones de educación superior según el Academic Ranking of World Universities”.

Respecto el primer objetivo se evaluó que el verbo “sincronizar” no era el más adecuado para describir la intención de este. A su vez, se consideró que este alineamiento no podía limitarse a los mecanismos internos de aseguramiento de la calidad, sino que es necesario considerar también las herramientas que dan soporte a estos mecanismos. En relación con el “modelo de gestión por procesos que responda a las demandas del entorno”, si bien se considera relevante la gestión por procesos, se precisó que este tipo de modelos no es el único, ni el mejor, para garantizar la mejora continua en Educación Superior (propósito del aseguramiento de la calidad) y que, por otro lado, no es pertinente condicionar nuestro modelo de gestión interna a las demandas del entorno.



En relación con el segundo objetivo propuesto, y descartado por el equipo de trabajo, se llegó a la conclusión de que no es favorable comprometernos por diez años con solo un ranking, debido a que existen distintos instrumentos de este tipo que pueden servir para posicionarnos en diversas materias. Este ranking está orientado exclusivamente a investigación y las dimensiones que debe cubrir la actividad académica son diversas.

Es así que, en base a una revisión exhaustiva del material recogido de las instancias, la información obtenida del AC y la aplicación de criterios de formulación el equipo coordinador generó la segunda versión del esquema general de lineamientos y objetivos.

Resultados

A continuación, se presenta la segunda versión del esquema general con las modificaciones realizadas a partir del trabajo de las comisiones técnicas como de los encuentros de trabajo triestamental.



Diagrama 4: Esquema general segunda versión



4. Revisión de los Organismos Colegiados y actores clave

Metodología de trabajo

Para esta segunda etapa de revisión se convocó a los distintos organismos colegiados asociados a cada una de las dimensiones del desarrollo institucional considerados en el plan del trabajo. Debido a que la dimensión gestión no cuenta con un organismo asociado se socializó la propuesta con actores clave para la gestión institucional, entre los que se consideraron decanas y decanos, jefas y jefes administrativos e integrantes del equipo de rectoría. La metodología de trabajo fue definida a partir de una reunión con la persona encargada de convocar al equipo de trabajo, instancia en la que se definió fecha y número de sesiones a trabajar. Dichas reuniones se realizaron entre el 31 de agosto y el 4 de septiembre y dieron como resultado el siguiente calendario de actividades.

- 22 de septiembre: Jornada inducción Comité de Docencia
- 29 de septiembre: Jornada de trabajo Equipo Rectoría
- 30 de septiembre: Jornada de trabajo Comité de Vinculación
- 2 de octubre: Jornada de trabajo Consejo Asesor de Postgrado
- 7 de octubre: Jornada de trabajo Comité I+D
- 9 de octubre: Jornada de trabajo Consejo Docencia

Para facilitar esta revisión se diseñó un documento de apoyo en el que se recopiló el trabajo realizado hasta la fecha, se dieron a conocer los criterios para la elaboración de lineamientos institucionales y objetivos estratégicos y se introdujo la segunda versión del esquema general. Este material fue enviado a las y los participantes antes de la jornada de trabajo, de manera que contaran con tiempo suficiente para revisarlo y compartir la propuesta con integrantes de su repartición, pudiendo así nutrir la evaluación que realizaran de la misma.

Durante la jornada de trabajo, se realizó una presentación en la que se relevaron aspectos centrales contenidos en el material de apoyo y se presentó nuevamente el esquema general. Luego de esto, se dio la oportunidad a las y los participantes de retroalimentar la propuesta utilizando la función “levantar la mano” para entregarla de manera verbal o el “chat” para escribir apreciaciones. La discusión se dividió en dos momentos, el primero para centrar los comentarios en los lineamientos institucionales y el segundo para revisar los objetivos estratégicos de la dimensión asociada al organismo colegiado.

Todas las opiniones fueron registradas en un formulario por parte del equipo operativo del PEI para su posterior análisis.



Particularmente, el Consejo de Docencia pudo disponer de dos instancias de reunión, es por esto por lo que fue posible llevar a cabo una jornada de inducción al proceso, en la que se presentaron los datos contenidos en el material de apoyo, se presentó la metodología a utilizar durante la jornada. Debido a que ambas jornadas estuvieron separadas por dos semanas sus integrantes tuvieron mayor tiempo para compartir la información con sus reparticiones.

A través de esta instancia participaron 100 personas, de las cuales 29 asistieron a la jornada de trabajo del Comité de Investigación y Desarrollo, 23 a la del Comité de Vinculación, 19 a la del Consejo de Docencia, 17 a la del Consejo Asesor de Postgrado y 12 a la de Rectoría.

La participación de decanas, decanos, jefas y jefes administrativos fue canalizada a través de una encuesta en la que pudieron dejar sus comentarios respecto a los lineamientos institucionales y a los objetivos estratégicos de la dimensión gestión. Esta encuesta estuvo disponible por a partir del lunes 28 de septiembre hasta el 18 de octubre y fue respondida por 28 personas.

Conclusiones de la discusión

Si bien la revisión de las propuestas se desarrolló lineamiento a lineamiento y objetivo por objetivo, dentro de este proceso se logró recoger impresiones y sugerencias asociadas a una evaluación negativa de algunos aspectos del esquema general. Los principales contenidos relacionados a esta evaluación radicaron en que los lineamientos y objetivos carecían de ambición considerando los diez años definidos para el plan estratégico. Por otro lado, se criticó que los lineamientos en general no lograban una diferenciación respecto a otras instituciones de educación superior y finalmente que se logra identificar una falta de coherencia entre la definición de los objetivos y su contribución a los lineamientos institucionales.

Lineamiento 1: *“Ser una universidad interdisciplinaria que contribuya al desarrollo de los territorios en los que se inserta, proyectándose al país y al mundo”.*

En relación con los lineamientos, comenzando por el lineamiento 1, se logró identificar principalmente una valoración negativa sobre el concepto “territorios” debido a que este tiende a resultar ambiguo en su definición, como también limitante en su alcance, ya que tiende a interpretarse como que la institución solo contribuirá a los entornos locales dejando de lado la proyección internacional y su contribución al país. Por otro lado, se argumentó en contra del verbo “inserta”, considerando a este como impositivo y unidireccional, por tanto, contradictorio con el concepto de vinculación con el medio de la educación superior.

“Pareciera que solo va a contribuir al desarrollo de los territorios en los que está inserta y esto lo limita. La universidad tiene que proyectarse por lo menos al país, yo creo que debe revisarse esta definición. Si alguien



me dice voy a realizar un estudio en el desierto de atacama no sería coherente. Tenemos que reposicionar a la universidad en el contexto nacional e internacional.” (Consejo Asesor de Postgrado).

Lineamiento 2: *“Instalar una cultura que estimule la creación de valor a través de la inclusión y la innovación”.*

Con relación a este lineamiento, el componente más criticado fue la “creación de valor” debido a la falta de precisión de este y a que se puede comprender de muchas formas. En ese sentido se tiende a asociar desde las opiniones a una visión economicista. Si bien se valora positivamente la inclusión y la innovación existe una mayor sintonía por dividir el lineamiento dada la gran diferencia de ambos conceptos y la falta de claridad entorno a la relación que pueda tener uno con el otro.

“el juntar las dos cosas (Innovación e inclusión) sugiere una relación entre ellos que no queda clara como esta presentada, es juntar dos cosas que no necesariamente pueden definirse en conjunto. Esa redacción no queda clara como está presentada y parece enredado dejarlos juntos.” (Comité de Investigación y desarrollo)

Lineamiento 3: *“Garantizar el equilibrio en el desarrollo medioambiental, social y económico de la institución”.*

Sobre este lineamiento se recogieron una serie de propuestas y comentarios con relación a modificar el concepto de desarrollo presentado en la propuesta, planteando utilizar el concepto de “desarrollo sostenible” o “desarrollo sustentable” como conceptos que engloban o sintetizan los tres componentes del lineamiento. En ese sentido, se recogió una argumentación técnica en cuanto que el concepto de “desarrollo sostenible” no es coherente con la normativa chilena, siendo “desarrollo sustentable” el concepto adecuado.

“... En Chile utilizamos el concepto de Desarrollo Sustentable para referirnos a Sustainable Development al igual que el resto de América Latina. El término Desarrollo Sostenible para referirse a dicho concepto es utilizado en España. Mas aún, la Ley de Bases del Medio Ambiente y todo el marco normativo ambiental legal y del INN se refiere a Desarrollo Sustentable. Sugiero que seamos consistentes con el término que utilizamos en nuestro propio país.” (Comité de Vinculación con el Medio)

Formación

En el caso de los objetivos estratégicos asociados a la dimensión formación, los comentarios que se recibieron en su mayoría estuvieron relacionados con introducir modificaciones en la propuesta presentada. Para el primer objetivo “Garantizar la excelencia del proceso formativo a través de un sistema de gestión y aseguramiento de calidad” los cambios sugeridos estuvieron asociados a una valoración negativa del sistema de gestión y aseguramiento de calidad, pues se considera, por una parte, que este poco claro y por otra, que este hace referencia al medio para alcanzar el objetivo y, por tanto, debiese eliminarse de la redacción.



Surge también como idea para mejorar el objetivo incorporar a este el concepto “formación integral”, pues se considera que de este alude al desarrollo de competencias genéricas y habilidades blandas, y que permitiría a la Institución generar un impacto en el largo plazo y aprovechar avances que se han desarrollado en esta área.

“sobra el cómo lo voy a hacer y falta la palabra “integral”, podemos tener un excelente sistema de formación, pero podemos omitir elementos importantes como por ejemplo las habilidades blandas” (Consejo Asesor de Postgrado)

Se identifica además que existe redundancia entre los objetivos “ofrecer programas formativos que respondan y anticipen las necesidades del entorno” y “orientar la formación hacia la interdisciplina y la innovación para enfrentar los desafíos del medio” pues ambos estarían centrados en un mismo aspecto, que es la relación de la oferta formativa con las demandas externas.

Investigación

Las ideas en torno a los objetivos de la dimensión investigación estuvieron referidas principalmente al objetivo “fortalecer la investigación y creación artística de alto impacto”. Las valoraciones negativas se relacionaron con el concepto “alto impacto”, pues se consideró que este es ambiguo y por tanto requiere mayor precisión y, además, se asocia al impacto científico, dejando fuera a otras áreas en las que la Institución puede aportar.

“Respecto a los objetivos el alto impacto puede ser un alto impacto científico o puede ser también social, que tienen un impacto no tan relevante científicamente pero sí para la comunidad. El alto impacto de los objetivos es ambiguo, por ejemplo, no sabemos si puede ser de alto impacto social, por tanto, hay que especificar” (Comité de Investigación y Desarrollo)

Vinculación

En relación con el objetivo estratégico “instalar un modelo de diálogo y colaboración que impulse la creación de redes para articular las capacidades de la institución con las necesidades del entorno” se identifican una serie de propuestas para remplazar el verbo “instalar” bajo la consideración de que ya existen avances en el desarrollo de iniciativas de este tipo en el contexto del trabajo de la Vicerrectoría de Relaciones Institucionales y Vinculación con el Medio. Por otro lado, se plantea modificar el “entorno”.

Por su parte, para el objetivo de “Promover y proveer actividades de beneficio mutuo con el medio productivo, político, social y cultural para potenciar la innovación, inclusión, equidad de género y desarrollo sostenible a nivel local y global” se identifica la existencia de problemas en la redacción del objetivo, reconociendo la existencia de un exceso de conceptos. En ese sentido, se indica que el “desarrollo sostenible” es capaz de incluir a la inclusión y la equidad de género.



“Creo que en vinculación se está agregando lo que no se puede incorporar en otras áreas, es importante que esto no suceda. Propongo no ser tan específico de forma que se deje en libertad a las diferentes dimensiones de vinculación de la universidad dado que la vicerrectoría no es la única. Creo que basta con desarrollo sostenible que incluye inclusión y equidad de género e innovación aparece en otras dimensiones.” (Comité de Vinculación con el Medio)

Gestión

Las sugerencias recibidas se centran en realizar modificaciones en los objetivos 1 y 2. Para el primer objetivo “transformar la estructura organizacional para que sea inclusiva, transparente, colaborativa, equitativa e innovadora” se recoge como sugerencia modificar el verbo utilizado, pues se señala que transformar hace parecer que se busca cambiar por completo la estructura organizacional, desconociendo así los avances que puedan existir en esta materia. Se propone entonces sustituir este verbo por transitar, fortalecer o fomentar.

Tanto para el segundo objetivo “asegurar el cumplimiento de criterios de sustentabilidad en la gestión, operación e inversión de la Universidad” como para la dimensión gestión de manera general surge la idea de incorporar el concepto “eficiencia”

“No se debe dejar de lado la eficiencia, ya que generalmente las Universidades se caracterizan por la burocracia” (Encuesta actores clave gestión)

Aseguramiento de la calidad

Si bien no existe un organismo colegiado asociado a la dimensión aseguramiento de la calidad, de todas maneras, se recibieron algunas observaciones respecto a la propuesta presentada. Sin embargo, el número de ideas no permitió identificar una tendencia clara que permitiera realizar modificaciones a lo presentado. De manera general, se recibieron valoraciones positivas, que señalaban que el objetivo era claro y que estaban de acuerdo con su planteamiento. También, otro conjunto de ideas tenía relación con la implementación del objetivo más que con su formulación.

“Solo se podrá asegurar calidad si se separan en docencia e investigación. De tal manera que se especialice en docentes formadores e investigadores” (Consejo de Docencia)

Resultados

A continuación, se presenta la tercera versión del esquema general, la cual incorpora las modificaciones realizadas a partir de la retroalimentación recibida a través de los organismos colegiados y actores clave.



Misión, Visión y Valores		Dimensiones del desarrollo institucional				
		Formación	Investigación	Vinculación	Gestión	Calidad
Lineamientos Institucionales	Universidad interdisciplinaria de impacto nacional con proyección global	Garantizar un proceso formativo integral de excelencia	Fortalecer el impacto de la investigación y creación artística a la ciencia, cultura y la sociedad	Implementar un modelo de diálogo y colaboración que articule las capacidades institucionales para anticipar y responder a las necesidades del medio.	Fortalecer la estructura organizacional para que sea inclusiva, transparente, colaborativa, equitativa e innovadora	Alinear políticas, mecanismos y herramientas de apoyo en todos los niveles del quehacer universitario para garantizar la mejora continua de los procesos institucionales
	Innovación para la excelencia	Ofrecer programas formativos que respondan y se anticipen a las necesidades del medio nacional y las tendencias internacionales	Conformar un ecosistema de innovación, transferencia y emprendimiento de estándar internacional	Potenciar la creación de oportunidades de mutuo beneficio con el medio social, cultural, político y productivo que contribuya al desarrollo sustentable	Asegurar el cumplimiento de criterios de sustentabilidad y eficiencia en la gestión, operación e inversión de la Universidad	
	Comunidad comprometida con la inclusión y la equidad de género	Entregar una formación basada en el conocimiento interdisciplinario, la innovación, el compromiso social y medioambiental	Impulsar la creación de conocimiento interdisciplinario que contribuya al desarrollo sustentable		Posicionar el quehacer universitario en sus dimensiones centrales a nivel nacional e internacional a través de una política de comunicación estratégica	
	Desarrollo sustentable de la institución					

Diagrama 5: Esquema general tercer versión.



5. Encuesta de cierre a la comunidad

Metodología de trabajo

Una vez generada la propuesta de lineamientos institucionales y objetivos estratégicos emanados del trabajo con el equipo directivo, las comisiones técnicas por dimensión, los encuentros de trabajo y los órganos colegiados, la Comisión Coordinadora del PEI diseñó una encuesta que fue aplicada a nivel institucional al cuerpo académico y administrativo, así como a estudiantes de pregrado y postgrado con la finalidad de conocer su grado de acuerdo con las propuestas establecidas, así como levantar sugerencias para la mejora. De este modo, se dispuso de una escala Likert para evaluar cada elemento del esquema general y se agregó una pregunta de respuesta breve en la que se solicitó a quienes valoraban la propuesta de manera negativa que justificara su respuesta. Esta encuesta fue alojada en la plataforma Survey Monkey, y estuvo disponible del 28 de octubre al 7 de noviembre y contó con la participación de 2347 personas.

Se invitó a la comunidad universitaria a responder la encuesta a través de un correo institucional personalizado. Esta acción fue apoyada con un newsletter y publicaciones en las redes sociales institucionales.

Como resultado se recibieron 1704 respuestas válidas de las cuales un 58% correspondió a estudiantes de pregrado, un 20% a funcionarios administrativos y de servicios, un 15% a funcionarios académicos y un 7% a estudiantes de postgrado, especialidades médicas y diplomados. Estos datos se presentan en el gráfico que se muestra a continuación y se acompaña de la distribución por género.

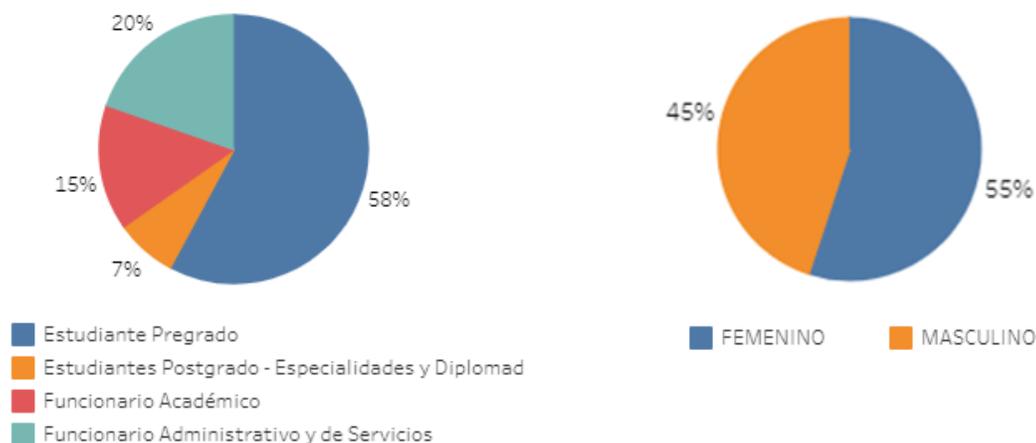


Gráfico 5: Distribución por estamento y Sexo

Respecto a la evaluación de los lineamientos institucionales y objetivos estratégicos presentados se puede señalar que de manera general existió un alto grado de acuerdo con los distintos componentes del esquema



general presentado, llegando a un porcentaje de respuestas asociadas a la opción totalmente de acuerdo cercano a un 70%.

Se recibió un total de 398 comentarios, de los cuales 141 estaban relacionados con los lineamientos institucionales, 69 con los objetivos estratégicos de la dimensión formación, 55 con la dimensión investigación, 48 la dimensión vinculación con el medio, 49 con la dimensión gestión y 36 con la dimensión aseguramiento de la calidad. Para su análisis se replicó la estrategia utilizada en otras etapas y se organizó la información a través de un análisis de contenido.

Conclusiones de la discusión

Nuevamente se utilizó el análisis de contenido para procesar los comentarios recibidos, lo que permitió establecer y analizar tendencias en los datos recabados. A continuación se presentan los resultados de la encuesta para cada uno de los elementos del esquema general (lineamientos institucionales y objetivos estratégicos por dimensión). En cada apartado se muestra un gráfico que da cuenta de las respuestas por elemento, seguido por un resumen de los comentarios recibidos.

Los resultados desglosados por lineamientos, objetivos y estamento de la comunidad universitaria se presentan en el Anexo nº1.

Es importante relevar que en la encuesta se solicitó la opinión de quienes no estaban de acuerdo con la propuesta y que el promedio de comentarios fue de 34 para los lineamientos institucionales y 15 para los objetivos estratégicos. Al comparar este número con el total de respuestas es posible observar que estas representan una porción significativamente menor.

Lineamientos

En el gráfico 6, se puede observar que los lineamientos institucionales fueron evaluados de manera positiva por parte de quienes participaron en la encuesta, contando con un porcentaje de aprobación sobre el 64% de respuestas que señalaron estar completamente de acuerdo con la propuesta en todos los estamentos (Ver gráfico 6). Las siguientes opciones varían en su porcentaje de acuerdo con el estamento.

Lineamientos



Gráfico 6: Grado de acuerdo Lineamientos



De manera general, quienes valoraron negativamente los lineamientos estratégicos argumentaron, en mayor medida, que hasta el momento no han podido observar que se lleven a cabo en la Institución y, en menor medida, que no son necesarios o son poco ambiciosos. También, de manera transversal se recibieron comentarios asociados al modo en que se debieran implementar estos lineamientos.

Para el lineamiento 1 “Universidad interdisciplinaria de impacto nacional con proyección global” casi la mitad de las opiniones sugiere modificar algún concepto, dentro de estas la única sugerencia que se repite es sustituir la proyección global por “impacto internacional”. Así también se sugiere incorporar dentro de la descripción el desarrollo sustentable de las comunidades y territorios.

En el caso del lineamiento 2 “Innovación para la excelencia” las valoraciones negativas estuvieron asociadas al concepto “innovación” pues se considera que este se asocia exclusivamente al trabajo con empresas y que aporta una visión economicista.

El lineamiento 3 “Comunidad comprometida con la inclusión y la equidad de género” fue el que recibió un mayor número de comentarios con un total de 50, de los cuales 22 fueron valoraciones negativas. Estas apuntaban, por una parte, a la presencia a la equidad de género y la valoración de la diversidad, pues identificaron que estos conceptos iban en contra del mérito, las creencias y valores de algunas personas y que podrían llevar a la Institución a poner las necesidades de grupos minoritarios por sobre la mayoría. Por otra parte, otro grupo de opiniones apuntaba a ampliar el concepto violencia de género a todo tipo de violencia.

Finalmente, para el cuarto lineamiento “Desarrollo sustentable de la Institución” los comentarios estuvieron relacionados con cambiar el concepto sustentable por sostenible. Tres personas valoraron de manera negativa la inclusión de la participación de la comunidad en este lineamiento, pues señalaron que pareciera que se desresponsabiliza la gestión institucional y en los otros lineamientos no se menciona como llevarlos a cabo.

“En el campus de Concepción solo existe un punto de acceso libre para reciclaje y no se encuentra en las mejores condiciones, además que no se ven políticas que incluyan a los alumnos para reducir el consumo de agua o electricidad, que son las formas más simples de contribuir al cuidado del planeta” (Encuesta de cierre)



Formación

Para los objetivos de la dimensión formación se mantiene la tendencia, siendo la opción con mayor número de respuestas “totalmente de acuerdo” con un porcentaje de 68% en el estamento de los estudiantes de pregrado y del 79% en los funcionarios. Las siguientes opciones varían en su porcentaje de acuerdo con el estamento. (Ver gráfico 7)

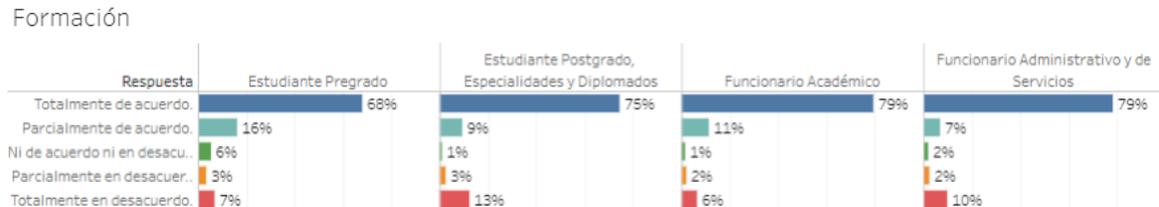


Gráfico 7: Grado de acuerdo dimensión de Formación

Para el objetivo 1, “garantizar un proceso formativo integral de excelencia” las valoraciones negativas estuvieron asociadas con la necesidad de clarificar el concepto “excelencia” y una persona plantea que utilizar el verbo garantizar puede ser riesgoso pues compromete a la Institución a cumplir con lo planteado.

En el caso del segundo objetivo “ofrecer programas formáticos que respondan y se anticipen a las necesidades del medio nacional y las tendencias internacionales, quienes no estuvieron de acuerdo con la propuesta argumentaron que es complejo y riesgoso anticipar las necesidades del medio, y que no todas las tendencias internacionales son buenas.

Para el tercer objetivo “entregar una formación basada e el conocimiento interdisciplinario, la innovación, el compromiso social y medioambiental”, se recibieron tres valoraciones negativas, dos de estas asociadas a la innovación y una al verbo entregar. Se sugiere también incorporar conceptos como la formación en valores y la formación en cuerpo y espíritu y sustituir compromiso social y medioambiental por desarrollo sostenible o sustentable.

“Anticiparse es un riesgo, el cual puede generar externalidades negativas en el capital de la UdeC, es decir un desmedro de su prestigio al “apostar” por programas que parecen que se anticipan a las necesidades”

(Encuesta de cierre)

Investigación

En el gráfico 8 se presentan los resultados de la valoración de los objetivos correspondientes a la dimensión investigación, es posible observar que la tendencia se mantiene.



Investigación



Gráfico 8: Grado de acuerdo dimensión de Investigación

Dentro de los comentarios recibidos, para el objetivo 1 “fortalecer el impacto de la investigación y creación artística a la ciencia, cultura y sociedad”, se repite con mayor frecuencia la sugerencia de reemplazar la frase a la ciencia por en la ciencia.

En cuanto al segundo objetivo “conformar un ecosistema de innovación, transferencia y emprendimiento de estándar internacional” se reciben algunas valoraciones negativas en respecto al concepto “estándar internacional” pues se considera que los estándares nacionales tendrían prioridad.

Para el tercer objetivo “Impulsar la creación de conocimiento interdisciplinario que contribuya al desarrollo sustentable” se identificaron dos valoraciones negativas que se contradicen, por una parte, una persona señala que es muy ambicioso mientras que otra señala que es poco ambicioso. Otro grupo de opiniones sugiere cambiar el concepto “desarrollo sustentable” por “desarrollo sostenible”

“Respecto a los estándares internacionales, la Universidad tiene que atenerse a crear un refuerzo de estándar no solo internacional, sino también nacional. Pues muchas veces gran parte de estas iniciativas de compromiso con la investigación, desarrollo cultural poseen un carácter excesivamente privado” (Encuesta de cierre)

Vinculación con el medio

La distribución de las respuestas mantiene la tendencia para los objetivos de la dimensión vinculación, registrándose el mayor porcentaje de respuestas en la alternativa “totalmente de acuerdo” (Ver gráfico 9)



Vinculación

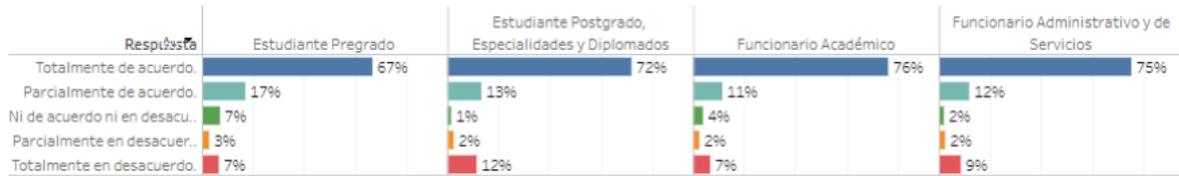


Gráfico 9: Grado de acuerdo de la dimensión de Vinculación con el Medio

En cuanto a los comentarios recibidos para el primer objetivo “implementar un modelo de diálogo y colaboración que articule las capacidades institucionales para anticipar y responder a las necesidades del medio” quienes valoraron de manera negativa la propuesta señalaron que este es un objetivo que no es estratégico, que es poco ambicioso y vago. Dos observaciones apuntaron al verbo “implementar” y sugieren reemplazarlo por “promover”

Por su parte el segundo objetivo “potenciar la creación de oportunidades de mutuo beneficio con el medio social, cultural, político y productivo que contribuya al desarrollo sustentable” concentró sus evaluaciones negativas en el “medio político”, con opiniones que señalan que su incorporación denota un sesgo y que no se comprende su inclusión dentro de los medios a los que apunta la vinculación.

“Para que una universidad pueda avanzar hacia el desarrollo y finalmente proteger y evolucionar con el estudiantado, dicha institución no puede moldearse a estándares puestos por la política o el vaivén de la sociedad” (Encuesta de Cierre)

Gestión

En el gráfico 10 se presenta el grado de acuerdo de quienes contestaron la encuesta con la propuesta de objetivos para la dimensión gestión. Nuevamente se mantiene la tendencia y la opción “totalmente de acuerdo” es la que concentra un mayor porcentaje de respuestas.

Gestión



Gráfico 10: Grado de acuerdo de la dimensión de Gestión



Para el objetivo 1 “fortalecer la estructura organizacional para que sea inclusiva, transparente, colaborativa, equitativa e innovadora” los comentarios negativos se centraron en los atributos “inclusiva” y “equitativa” y en incorporar como conceptos “ágil” y “eficiente”

En el objetivo 2 “asegurar el cumplimiento de criterios de sustentabilidad y eficiencia en la gestión, operación e inversión de la Universidad” se recibió un número reducido de comentarios, estos principalmente tenían relación con cambiar el término sustentable por sostenible.

Finalmente, en el objetivo 3 “Posicionar el quehacer universitario en sus dimensiones centrales a nivel nacional e internacional a través de una política de comunicación estratégica” los comentarios apuntaron al concepto “dimensiones centrales” ya que identifican que este es poco claro e innecesario.

*“No quedan claras las dimensiones centrales de la Universidad en lo que he leído anteriormente”
(Encuesta de Cierre)*

Aseguramiento de la calidad

En el gráfico 11 se muestra la distribución de las respuestas según su grado de acuerdo con el objetivo propuesto para la dimensión aseguramiento de la calidad. También aquí, la mayoría de las respuestas se concentró en la alternativa “totalmente de acuerdo”

Aseguramiento de la Calidad

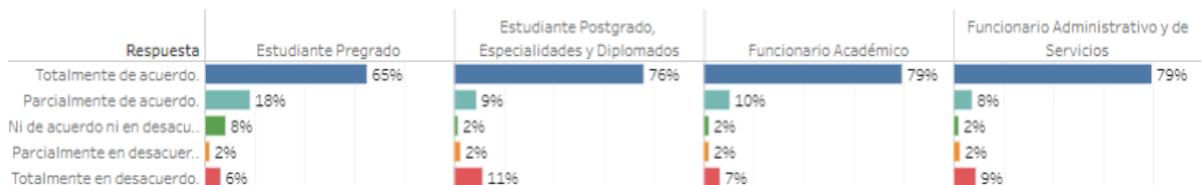


Gráfico 11: Grado de acuerdo de la dimensión de Aseguramiento de la calidad

De las observaciones recibidas para el objetivo “alinear políticas, mecanismos y herramientas de apoyo en todos los niveles del quehacer universitario para garantizar la mejora continua de los procesos institucionales” se puede señalar que se identificaron cuatro evaluaciones positivas y cuatro evaluaciones negativas, las últimas relacionadas con el verbo garantizar, puesto que este no es necesariamente posible y no asegura por sí mismo la mejora continua. Los otros comentarios apuntan a incorporar conceptos como sintonizar, coordinar y avanzar.



“Lo de "alinear" es un poco ambiguo y no me parece que por sí solo "garantice"” (Encuesta de Cierre)

Los resultados de la encuesta de cierre fueron analizados de manera conjunta con la retroalimentación recibida de parte del Consejo Asesor del PEI, por tanto, las modificaciones realizadas en base a estos se encuentran incorporadas en el siguiente apartado (Ver diagrama 6)

6. Revisión Consejo Asesor del PEI

Metodología de trabajo

El día 5 de noviembre de 2020 a través de la plataforma Teams se realizó una reunión ordinaria del Consejo Asesor PEI UdeC a cargo de la Dirección de Estudios Estratégicos con el propósito de revisar el trabajo y resultados de la etapa III. Participaron 12 integrantes de 19. En esta instancia se presentaron los resultados preliminares de la Encuesta de Cierre, debido a que su aplicación debió programar su cierre para el sábado 7 de noviembre.

Conclusiones de la discusión

Se hace una evaluación general positiva del trabajo y resultados logrados en la etapa tres.

Se comenta sobre la importancia de los comentarios de la comunidad en torno a la propuesta final que pueden recogerse de la aplicación de la encuesta de cierre del PEI. Dada la valoración positiva general de las propuestas recogidas de los resultados, se acuerda recoger los comentarios que ayuden a mejorar la forma y redacción de las mismas.

Al presentar el esquema general se produce confusión respecto a la contribución de los objetivos estratégicos a los lineamientos institucionales, pues la diagramación hace parecer que esta relación es lineal, vale decir, que todos aquellos objetivos que se posicionan frente al lineamiento son los que se relacionan con este, cuando no necesariamente es así.

Se revisa la definición general de innovación del lineamiento dos. Se consulta en particular si este concepto incluye la definición usada por la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo, que considera a la innovación como un producto de salida del proceso de creación de conocimiento orientado a resolver un problema de forma novedosa. En ese sentido, se aclara que la definición presente en la descripción del lineamiento, por su carácter general, incluye esta forma particular de innovación asociada a productos, como también la introducción de nuevo conocimiento asociado a la mejora de procesos de todas las dimensiones de la institución.



En relación con este último punto, se propone señalar explícitamente que se refiere a los “procesos internos” de la institución.

Se comenta el concepto de interdisciplina presente en el lineamiento uno. Respecto a este se consulta si al alero de definiciones más avanzadas asociadas a la transdisciplina, la interdisciplina para la Universidad sería un objetivo reducido en su proyección o ambición para los próximos diez años. También se discute sobre la perspectiva de la implementación de la idea de “ser una universidad interdisciplinaria” y los aspectos necesarios para lograr esta. En ese mismo sentido se consulta sobre la contribución que hacen los distintos objetivos estratégicos para el logro del lineamiento.

Respecto del primer punto se comenta que la interdisciplina no reemplaza las disciplinas, sino que apunta a generar un trabajo colaborativo e integrativo de estas para contribuir al desarrollo de la sociedad según lo señalado en la descripción del lineamiento. También se precisa que, según el diagnóstico de nuestra realidad actual, avanzar a una universidad interdisciplinaria es lo suficientemente ambicioso para diez años plazo.

Por otro lado, en relación con la segunda consulta se da cuenta de la realización de un trabajo de revisión y aseguramiento de la coherencia interna de los objetivos de cada dimensión respecto a su contribución a los lineamientos, tomando como ejemplo el Objetivo Estratégico tres de la dimensión de formación en relación con el lineamiento uno. Sobre esta revisión se solicita al equipo presentar o dar cuenta de esta revisión y la relación que existe entre objetivos y lineamientos para ver si existe alguna forma de mejorar el esquema general.

En lo que respecta a cómo lograr ser una universidad interdisciplinaria, se comenta que esta es una tarea de la etapa de implementación en la que se verán los aspectos operativos de la realización del plan y que en ese sentido es imprescindible como primer paso tener los objetivos y lineamientos finales aprobados para poder trabajar en la implementación de estos.

Finalmente, se hace una propuesta de reemplazar “ser una universidad interdisciplinaria” por “ser una universidad que fomenta la actividad interdisciplinaria”. Sobre esta propuesta se señala que ya en la tercera versión del esquema general, versión presentada al Consejo Asesor del PEI, se optó por descartar el uso de verbos para los lineamientos, debido a la multiplicidad de opciones y la dificultad de llegar a consenso respecto a estos.

Una vez revisada y comentada la propuesta de lineamientos y objetivos estratégicos se solicitó a las y los consejeros aprobar, rechazar o abstenerse de pronunciarse sobre la propuesta, logrando finalmente la aprobación por parte de todas y todos los integrantes del Consejo Asesor del Plan Estratégico Institucional.



Resultados

A continuación, se presenta la cuarta versión del esquema general, la cual incorpora las modificaciones realizadas a partir de los resultados de la encuesta de cierre y la revisión del Consejo Asesor del PEI. Presenta, además, una nueva diagramación que apunta a resolver la confusión generada por la versión anterior. Adicionalmente, se trabajó en un esquema que ilustra la relación entre lineamientos institucionales y objetivos estratégicos el que se presenta como anexo a este documento (Ver Diagrama 7).

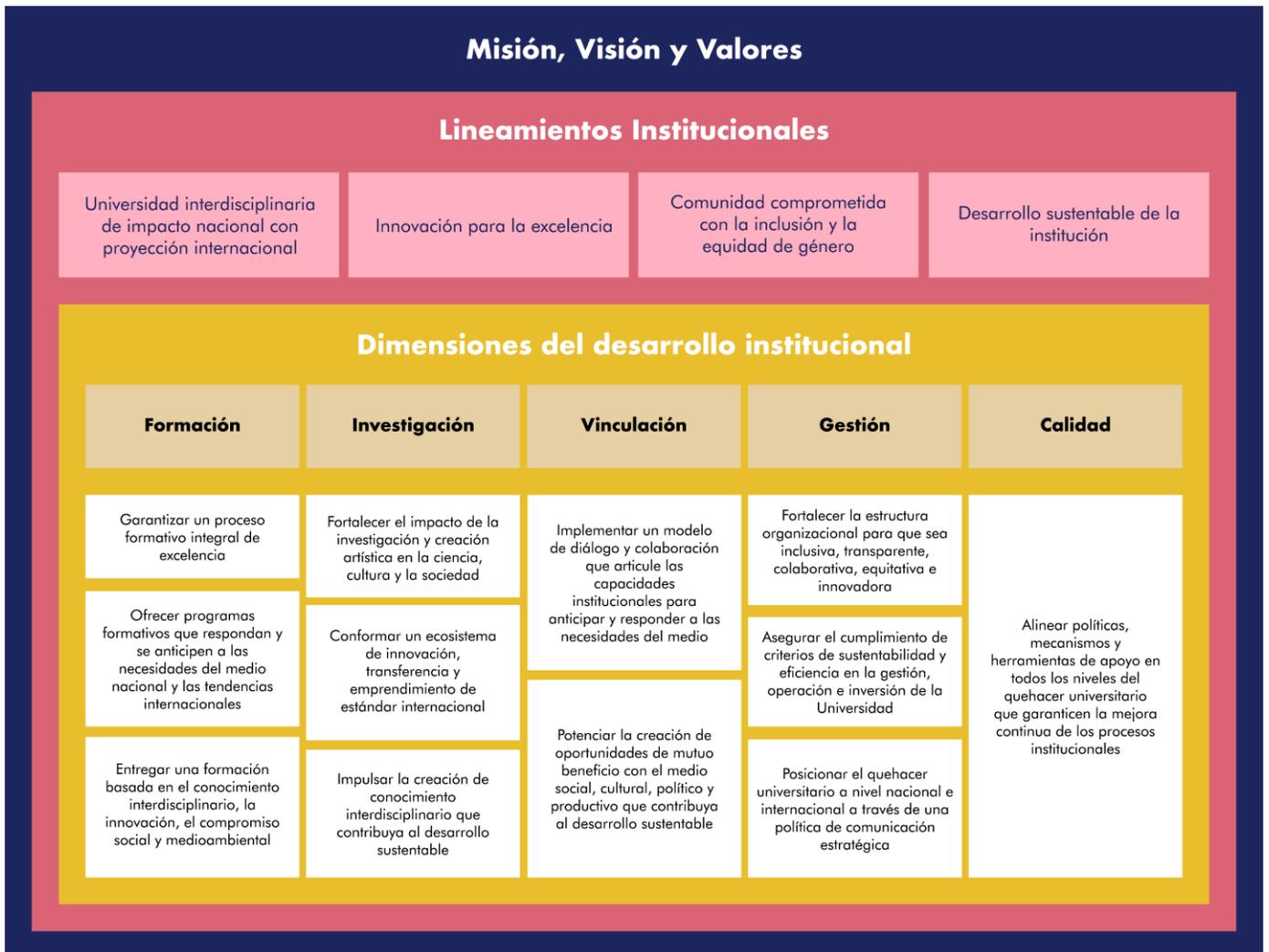


Diagrama 6: Esquema general cuarta versión.



Propuesta final PEI 2021-2030

Misión

Somos una universidad laica y pluralista, fundada por y para la comunidad, que contribuye al desarrollo sustentable, desde las distintas áreas del saber, a través de la formación de personas altamente comprometidas con la sociedad, así como en la generación, preservación y transferencia del conocimiento, de las artes y las culturas.

Visión

Ser una universidad inclusiva y de excelencia reconocida internacionalmente, que proporcione a sus integrantes una formación valórica, intelectual y socialmente transformadora; y que, gracias al desarrollo armónico, colaborativo y sinérgico de las ciencias, las tecnologías, las humanidades y las artes esté capacitada para abordar eficientemente los desafíos que plantea la sociedad.

Valores

- **Inclusión:** buscamos eliminar las diferentes formas de discriminación, promoviendo el respeto a la diversidad en todas sus manifestaciones.
- **Equidad y justicia social:** orientamos nuestras acciones para ayudar y contribuir a generar igualdad de oportunidades.
- **Democracia y libertad de expresión:** promovemos la participación de las comunidades y el diálogo libre de ideas en el marco del respeto de los derechos humanos.
- **Responsabilidad social:** impulsamos nuestro quehacer con la intención, capacidad y obligación de responder éticamente ante la sociedad, por acciones u omisiones que impactan al bien común.
- **Pensamiento crítico:** promovemos un pensamiento de orden superior, autónomo y activo, orientado al análisis sistemático de las necesidades y la búsqueda de soluciones para el desarrollo de la sociedad y el ambiente.
- **Conservación del medio ambiente:** buscamos el cuidado, protección y recuperación del medio ambiente y su biodiversidad.
- **Transparencia:** comunicamos en forma eficaz y pro-activa, la gestión institucional en todas sus dimensiones.



Lineamientos

Universidad interdisciplinaria de impacto nacional con proyección internacional

A partir de un trabajo colaborativo e integrativo de excelencia entre las distintas disciplinas, la Universidad potenciará el desarrollo sustentable de las comunidades y territorios con los que se relaciona en concordancia con su espíritu fundacional, contribuyendo a las regiones, el país y a los desafíos del mundo.

Innovación para la excelencia

La Universidad valorará e impulsará la innovación como forma de mejorar continuamente los procesos, bienes y servicios de la institución para asegurar su calidad y promover la creación de valor compartido.

Comunidad comprometida con la inclusión y la equidad de género

La universidad impulsará una cultura institucional que se distinga por la valoración de la diversidad, la eliminación de todo tipo de discriminación y la co-construcción de un espacio igualitario y libre de violencia de género.

Desarrollo sustentable de la institución

La Institución asegurará su desarrollo sustentable, entendiendo este como un trabajo que resguarde el balance entre el impacto ecológico, social y su bienestar económico. Para lograr esto, es necesario que la comunidad universitaria participe activa y responsablemente en el resguardo de este equilibrio, optimizando y generando oportunidades que contribuyan al progreso institucional.

Objetivos Estratégicos

-
- | | |
|---------------------------------------|--|
| Formación | <ul style="list-style-type: none">• Garantizar un proceso formativo integral de excelencia.• Ofrecer programas formativos que respondan y se anticipen a las necesidades del medio nacional y las tendencias internacionales• Entregar una formación basada en el conocimiento interdisciplinario, la innovación, el compromiso social y medioambiental. |
| Investigación,
Desarrollo, | <ul style="list-style-type: none">• Fortalecer el impacto de la investigación y creación artística en la ciencia, cultura y la sociedad. |
-



Innovación y Emprendimiento	<ul style="list-style-type: none">• Conformar un ecosistema de innovación, transferencia y emprendimiento de estándar internacional.• Impulsar la creación de conocimiento interdisciplinario que contribuya al desarrollo sustentable.
Vinculación con el medio	<ul style="list-style-type: none">• Implementar un modelo de diálogo y colaboración que articule las capacidades institucionales para anticipar y responder a las necesidades del medio.• Potenciar la creación de oportunidades de mutuo beneficio con el medio social, cultural, político y productivo que contribuya al desarrollo sustentable.
Gestión Estratégica y Recursos Institucionales	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer la estructura organizacional para que sea inclusiva, transparente, colaborativa, equitativa e innovadora.• Asegurar el cumplimiento de criterios de sustentabilidad y eficiencia en la gestión, operación e inversión de la Universidad.• Posicionar el quehacer universitario a nivel nacional e internacional a través de una política de comunicación estratégica.
Aseguramiento de la Calidad	<ul style="list-style-type: none">• Alinear políticas, mecanismos y herramientas de apoyo en todos los niveles del quehacer universitario que garanticen la mejora continua de los procesos institucionales.



Comentarios finales

Al revisar detenidamente los esquemas generales resultantes de las distintas subetapas, puede apreciarse el desarrollo y perfeccionamiento de la propuesta. Este trabajo de mejora continua solo fue posible gracias al diseño y ejecución de un proceso participativo efectivo de formulación estratégica, que logró combinar la participación de altos directivos y directivas de la institución con representantes y opiniones desde las bases de la comunidad universitaria.

No obstante, es preciso comentar las dificultades y limitaciones propias del proceso a la hora de hacer una evaluación general de este. En ese sentido, el trabajo participativo virtual representó en la práctica una limitante en la capacidad para abarcar mayor número de participantes en actividades de discusión sincrónica, como también para garantizar una participación más continua, en un contexto en que no están asegurados en todos los casos un acceso a internet y equipos óptimos para este tipo de modalidad de trabajo.

Por otro lado, es importante tomar en cuenta el rol e importancia que tienen los procesos de inducción y capacitación en gestión estratégica, debido a que la formación en estas materias no es un aspecto transversal en las reparticiones y menos aún en los estamentos universitarios. Si bien estos aspectos fueron considerados, sería oportuno gestionar procesos de este tipo de forma más eficiente, rigurosa y considerando de mejor manera los tiempos requeridos para lograr buenos resultados de aprendizaje.

Pese a las dificultades y desafíos enfrentados durante el transcurso de la etapa se logró la participación efectiva de manera sincrónica a través de instancias de discusión de más de 150 personas, y de más de 1700 por medio de una encuesta virtual. Es así que, dadas las características de este trabajo, su rigurosidad y documentación, creemos que con este se ha creado un precedente para la planificación estratégica en la Universidad de Concepción a través de la participación general de la comunidad al interior de la Universidad.

Si bien se puede evaluar como positivo el resultado de la etapa, es imprescindible relevar la importancia de la etapa siguiente para la realización de las directrices estratégicas formuladas en este proceso. Una vez que sea revisado, retroalimentado y sancionado el PEI definitivo por los organismos correspondientes comienza un desafío superior: la implementación. Esta requerirá del aprendizaje previo, pero por sobre todo la voluntad y acción real de la institución para hacer realidad la visión, lineamientos y objetivos trabajados por la comunidad.



Anexos

Resultados Encuesta de Cierre por estamento

Lineamiento 1



Gráfico 11: Encuesta de cierre, Lineamiento 1

Lineamiento 2



Gráfico 12: Encuesta de cierre, Lineamiento 2

Lineamiento 3

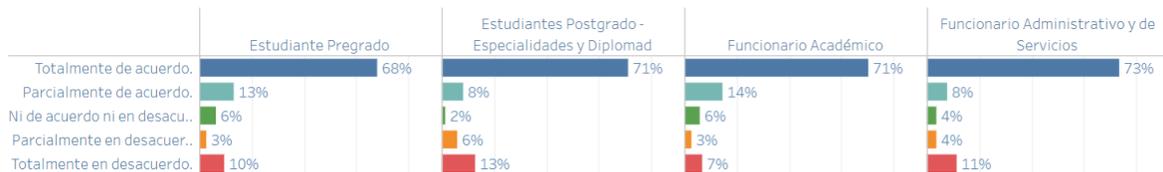


Gráfico 13: Encuesta de cierre, Lineamiento 3

Lineamiento 4



Gráfico 14: Encuesta de cierre, Lineamiento 4

OE1 - Formación



Gráfico 15: Encuesta de cierre, Objetivo Estratégico 1 - Formación



OE2 - Formación



Gráfico 16: Encuesta de cierre, Objetivo Estratégico 2 - Formación

OE3 - Formación



Gráfico 17: Encuesta de cierre, Objetivo Estratégico 3 - Formación

OE1 - Investigación



Gráfico 18: Encuesta de cierre, Objetivo Estratégico 1 - Investigación

OE2 - Investigación



Gráfico 19: Encuesta de cierre, Objetivo Estratégico 2 - Investigación

OE3 - Investigación



Gráfico 20: Encuesta de cierre, Objetivo Estratégico 3 - Investigación



OE1 - Gestión



Gráfico 21: Encuesta de cierre, Objetivo Estratégico 1 - Gestión

OE2 - Gestión



Gráfico 22: Encuesta de cierre, Objetivo Estratégico 2 - Gestión

OE3 - Gestión



Gráfico 23: Encuesta de cierre, Objetivo Estratégico 3 - Gestión

OE1 - Vinculación con el Medio



Gráfico 24: Encuesta de cierre, Objetivo Estratégico 1 – Vinculación con el Medio

OE2 - Vinculación con el Medio

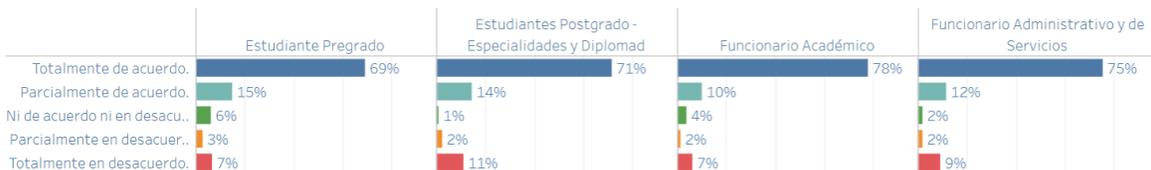


Gráfico 25: Encuesta de cierre, Objetivo Estratégico 2– Vinculación con el Medio



OE1 - Aseguramiento de la calidad



Gráfico 26: Encuesta de cierre, Objetivo Estratégico 1 – Aseguramiento de la Calidad



Relación Lineamientos-Objetivos

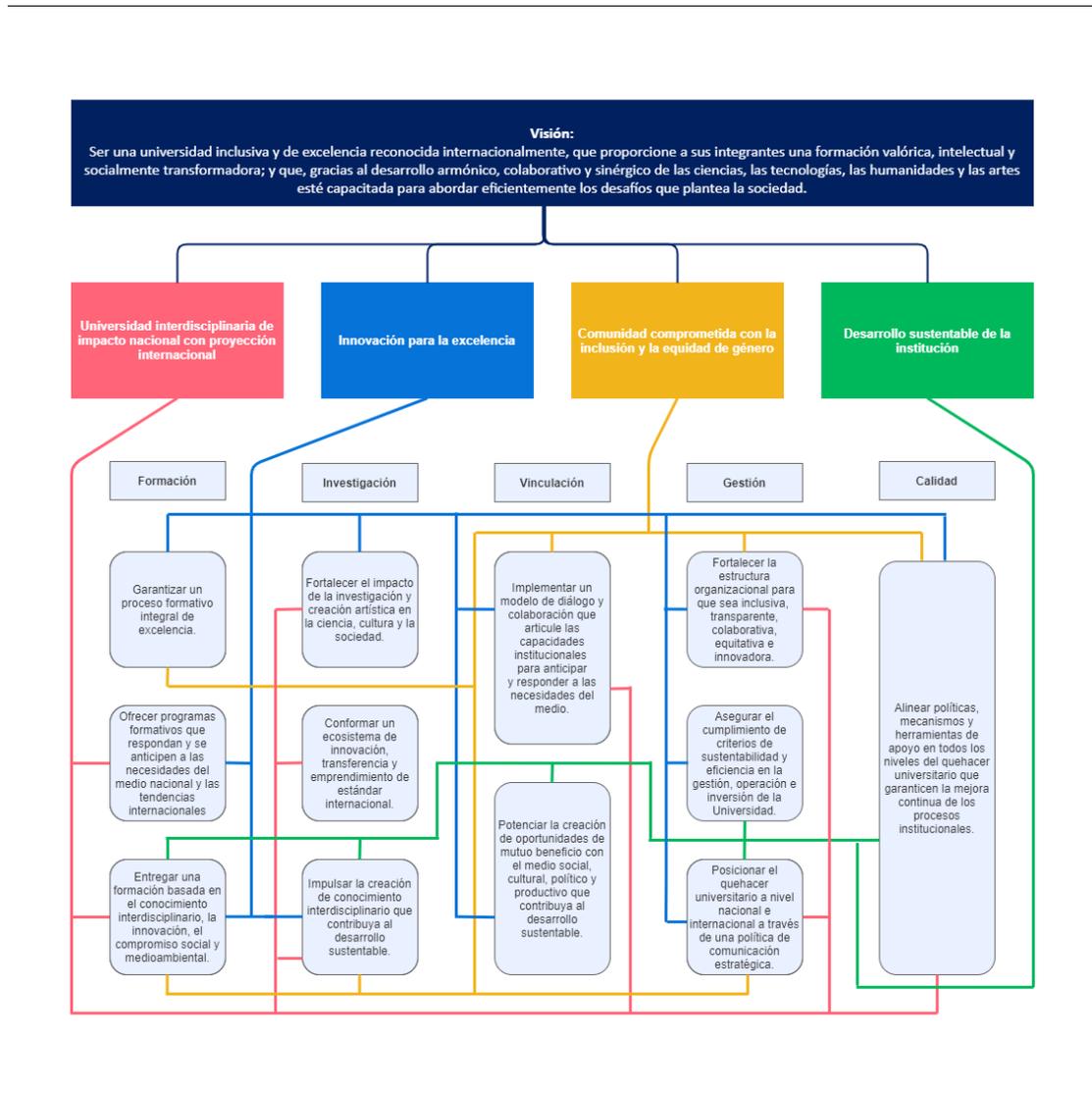


Diagrama 7: Relación Lineamientos - Objetivos