

PLAN ESTRATÉGICO

2030

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

ANTECEDENTES



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

INSTITUCIONALES
SECRETARÍA DE RELACIONES INSTITUCIONALES,
ASUNTOS LEGALES, ADMINISTRACIÓN
Y PLANIFICACIÓN

POLÍTICAS PÚBLICAS
DIRECCIÓN DE
POLÍTICAS PÚBLICAS Y PLANIFICACIÓN

▸ 2021

AÑO DE HOMENAJE AL PREMIO NOBEL
DE MEDICINA DR. CÉSAR MILSTEIN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Rector

Ing. Agr. Daniel Pizzi

Vicerrector

Ing. Agr. Jorge Barón

Secretario de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación

Dr. Abg. Ismael Farrando

Directora de Políticas Públicas y Planificación

Abg. Valentina Diaz

Equipo del Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación

Lic. Clarisa López

Lic. Leticia Sepúlveda

Lic. Constanza Ituarte

PhD. María Luz Marín

Lic. Elizabeth Fregotti

Diseño y Comunicación

D.G. Rosina Pierobon

Lic. Gabriel Schmulevich

Ana Herensperger

MENDOZA, ARGENTINA

JUNIO 2021

ESTUDIO COMPARATIVO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNIVERSIDADES LATINOAMERICANAS

AUTORA María Luz Marín

ESTUDIO DE PLANES ESTRATÉGICOS DE UNIVERSIDADES LATINOAMERICANAS



CONTEXTO DE LAS UNIVERSIDADES LATINOAMERICANAS

El contexto actual presenta el desafío de responder desde la Educación Superior a las demandas de la sociedad. Las últimas décadas, están signadas por la sociedad del conocimiento, por lo que el aprendizaje permanente se vuelve estratégico para el desarrollo de los países (Mosso, M. y otros, 2003).

Estos cambios de visión se orientan a la planificación, en busca del mejoramiento en todos los campos involucrados en la institución. En este sentido, las universidades han comenzado a adoptar nuevos sistemas de gestión, que incluyen mediciones de sus procesos administrativos y financieros, para dar cuenta de los impactos generados por su accionar y favorecer la transparencia y la toma de decisiones. Es así que ciertos modelos de planeamiento han sido tomados por las universidades, las cuales invocan como estrategias de su labor, la planificación y la gestión en torno a la calidad y la evaluación.

Sin embargo, el avance en cuanto a su implementación, la metodología y formas utilizadas son disímiles entre las instituciones. Distintos autores coinciden en que la proyección a través de planes de desarrollo institucional o planes estratégicos, en términos generales, debe consistir en un proceso participativo, articulado, integral; que parta de un análisis del entorno de la universidad, con diagnósticos objetivos que permitan la definición de un escenario deseado a futuro, factible de lograr en un período de tiempo determinado. Para ello, tienen que formularse objetivos, estrategias y acciones necesarias para alcanzar las metas propuestas y, debido a que no existe un enfoque estandarizado, cada institución actúa de acuerdo a sus condiciones internas y a las demandas del contexto (Martínez Nogueira, R. 2000).

A continuación haremos un breve análisis de algunos planes estratégicos de Universidades de América Latina:

1. Universidad Bio Bio de Chile
2. Universidad de la República del Uruguay
3. Universidad del Pacífico de Perú
4. Universidad de Monterrey de México
5. Universidad del Pacífico de Ecuador

6. Universidad de Nacional de Colombia
7. Universidad de Costa Rica
8. Universidad de Chile

1. UNIVERSIDAD BÍO BÍO DE CHILE (2020-2029)

El Plan General de Desarrollo Universitario es el resultado de un esfuerzo ampliamente participativo e integrador, destinado a conducir el desarrollo estratégico de la Universidad del Bío-Bío. La complejidad de las actividades de esta institución, su permanente desarrollo y las demandas internas y externas, exigen definir la ruta por la que se transitará durante los próximos años. Con ese propósito y mediante un proceso en que participaron directivos, académicos, estudiantes, funcionarios administrativos, egresados y actores externos vinculados a esta Universidad, se determinaron los principales lineamientos que orientarán el quehacer en el futuro, recogiendo las distintas miradas de la comunidad universitaria.

El Sistema de Planificación de la Universidad del Bío-Bío lo constituye el conjunto de procedimientos y herramientas que permiten definir e implementar las directrices estratégicas que guían la gestión de la Institución, en sus diferentes niveles organizacionales, para alcanzar el estado de desarrollo que se propone la comunidad universitaria en el mediano y largo plazo.

La planificación se estructura en tres niveles de alcance:

1. **NIVEL ESTRATÉGICO:** que aborda la planificación global de la universidad y se materializa en el Plan General de Desarrollo Universitario Estratégico.
2. **NIVEL PROGRAMÁTICO:** que aborda la planificación que orienta el accionar de las Vicerrectorías, Facultades, Direcciones Generales, Secretaría General y Contraloría, y se materializan en Planes de Desarrollo Programáticos.
3. **NIVEL OPERATIVO:** Aborda la planificación de los Departamentos, Escuelas que correspondan, lo cual se materializan en los Planes de Desarrollo Operativos.

Además, de desarrollar la visión, misión y valores, se determinan las Políticas Institucionales que atraviesan a todo el accionar de la Universidad.

Las **Políticas Institucionales** son las guías de acción que orientan la toma de decisiones en el marco del quehacer de las diferentes unidades de la Universidad del Bío-Bío. Entre ellas se encuentran:

La **Política de Responsabilidad Social** de la Universidad del Bío-Bío se basa en la visión y valores que ésta declara en su Plan Estratégico, donde se compromete con el desarrollo sostenible, esto es con el bienestar de la sociedad presente y futura.

La Política de Responsabilidad Social, nos entrega lineamientos para mejorar la calidad de vida de nuestros funcionarios, funcionarias y estudiantes, las familias, y las comunidades a través de las actividades que se realizan; y está fundamentada en el respeto de los derechos humanos y los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**.

La **Política de Participación** tiene por propósito fomentar la participación de los grupos de interés para promover la responsabilidad compartida, fortaleciendo los espacios de comunicación entre la administración y la comunidad interna y externa, realzando la transparencia y efectividad de las políticas y procesos institucionales.

La **Política de Calidad** de la Universidad del Bío-Bío es el marco referencial de su Sistema de Gestión de la Calidad, pues define las intenciones y compromisos en cuanto a la calidad, satisfacción de nuestros (as) usuarios(as), cumpliendo los requisitos aplicables y la mejora continua de sus tareas; expresada formalmente por el (la) Rector(a).

La **Política de Recursos Humanos** busca un adecuado equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo de las personas junto con el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Posteriormente se desarrollaron los ejes o Líneas Estratégicas y en cada una de ellas, sus objetivos estratégicos, objetivos tácticos y acciones a seguir.

Línea Estratégica 1: **Gestión Institucional**

Línea Estratégica 2: **Docencia de Grado**

Línea Estratégica 3: **Investigación**

Línea Estratégica 4: **Docencia de Postgrado**

Línea Estratégica 5: **Vinculación con el Medio**

Línea Estratégica 6: **Gestión de la Calidad**

2. UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA DEL URUGUAY (2020-2024)

La Universidad de la República, es una institución pública, gratuita, de libre acceso, autónoma y cogobernada. Es una institución abierta, con vocación cosmopolita, promotora de la diversidad y el respeto a los derechos en su más amplia expresión. Sostiene las actividades que coadyuvan en la búsqueda de sus objetivos principales con base en criterios de transparencia institucional y valoraciones éticas explícitas centradas en los derechos de todos los integrantes de la comunidad universitaria y de los actores sociales que interactúan con ella.

La Universidad estipula como uno de sus objetivos estratégicos la creación genuina de conocimiento integrada en redes, conectada nacional e internacionalmente y preocupada por el disfrute colectivo y democrático de las posibilidades que brindan el conocimiento avanzado y la vida cultural. Para ello, desarrolla espacios y programas que potencian y promueven las capacidades personales en el marco de grupos y comunidades capaces de impulsar y sostener la investigación de frontera, promover el uso socialmente valioso del conocimiento para el desarrollo de la cultura y el bienestar social.

Por lo tanto, los tres ejes centrales coinciden con las funciones universitarias de la universidad:

Eje I: **Investigación**

Eje II: **Enseñanza**

Eje III: **Extensión**

3. UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO DE PERÚ (2020-2024)

Durante el quinquenio 2020-2024, y teniendo en cuenta la necesidad de contribuir con la reforma del sistema de educación universitario del país, las autoridades de esta casa de estudios han establecido como objetivo estratégico, sobre la base de un proceso participativo, lograr que la Universidad del Pacífico se consolide como un referente en la educación superior, a través de su liderazgo en el desarrollo de nuevas metodologías de ense-

ñanza-aprendizaje, y en la producción científica de calidad. De esta manera, se buscará contribuir con la captación, retención y formación integral de jóvenes talentos, atendiendo las dimensiones culturales de la dinámica social, y considerando que la educación superior debe ser accesible, interdisciplinaria y pluricultural.

Finalmente, y en el marco de los valores propuestos, esta gestión orientará sus esfuerzos a afianzar como ejes transversales: la cultura ética, la transparencia, y la responsabilidad social y ambiental, para fortalecer la identidad institucional que caracteriza a la Universidad del Pacífico.

Los Ejes y compromisos quedaron conformados de la siguiente forma:

Eje I: **Formación**

Eje II: **Investigación**

Eje III: **Personas**

Eje IV: **Alianzas y Redes**

Dentro de cada uno de estos ejes se establecieron Compromisos para permitir lograr los ejes. No se establecieron acciones concretas y tampoco indicadores.

4. UNIVERSIDAD DE MONTERREY DE MÉXICO (2020-2030)

Este plan estratégico 2030 plantea una nueva etapa de la transformación del Tecnológico de Monterrey, retomando la esencia de la institución y los logros del pasado para enfocarlo en un futuro más humano, innovador y centrado en el bienestar de la comunidad.

El Plan Estratégico 2030 representa una nueva dimensión del sueño original de sus fundadores. Es la respuesta ante un mundo que cambia a una velocidad nunca antes experimentada y la propuesta para la evolución de la educación ante los cambios más disruptivos en la actividad humana.

El Plan Estratégico del Tecnológico de Monterrey tiene una estructura particular e innovadora. En primer lugar, identifican la existencia de tres grandes paradigmas que tienen que desafiar:

1. Uno de los diferenciadores del ser humano ha sido su inteligencia. Si la inteligencia artificial va a superar en velocidad a la inteligencia humana, ¿cuál será el rol de los seres humanos? ¿Cómo deberá ser la formación que se brinde en las universidades?
2. Vivimos en un mundo que no es sostenible y en el que hay poca confianza; un mundo ineficiente, donde aún no es común compartir y trabajar en equipo. En este entorno, ¿qué responsabilidad tienen las universidades para mejorar su entorno?
3. En las universidades, ¿cuestionamos lo que nadie se cuestiona? ¿Preparamos seres libres y conscientes? ¿Fomentamos el florecimiento humano? ¿La universidad nos prepara para el trabajo o para vivir?

El Tecnológico de Monterrey siempre se ha caracterizado por reinventarse frente a los retos que se le han presentado. Para abordar los nuevos retos del mundo y mantenernos relevantes en el impulso de la educación, la salud y el bienestar, es necesario reformular nuestra estrategia. Teniendo en cuenta todo el bagaje recorrido esta institución hará frente a los nuevos desafíos con un **modelo de transformación** que permitirá alinear la visión, la orga-

nización y la cultura de la institución.

• ALINEAR LA VISIÓN

Definimos nuestra visión y aquellas ventajas competitivas o diferenciadores que nos harán únicos frente a otras ofertas educativas, diseñamos estrategias para cada una de ellas y desarrollamos planes de acción con sus respectivas métricas.

• ALINEAR LA ORGANIZACIÓN

Creamos una organización ágil y por procesos con un enfoque total a crear valor a nuestros públicos para, a través de colaboradores empoderados y altamente motivados, ser más rápidos, flexibles, eficientes y confiables.

• ALINEAR LA CULTURA

Cambiamos comportamientos humanos para que nuestros principios, la innovación, el cambio y la manera de entender e interactuar con las personas sean parte de la cultura. Implica, además, que nuestros colaboradores aporten ideas para mejorar los procesos y servicios para los alumnos y pacientes, en un entorno en el que los valores que hemos establecido se vivan con tal intensidad que seamos una institución única.

Para llevar a cabo este modelo de transformación o Plan, la Universidad ha propuesto cuatro diferenciadores o Ejes estratégicos:

Diferenciador 1: La **Persona** al centro para crear un mundo sostenible.

Diferenciador 2: **Polos** de Investigación, Innovación y Emprendimiento.

Diferenciador 3: **Plataforma** de aprendizaje experiencial y personalizado.

Diferenciador 4: **Impulsor** de la transformación de las ciudades y comunidades.

A partir de estos diferenciadores o ejes, se explicitan las estrategias a seguir para cumplir con el modelo propuesto.

Esta institución está convencida de que lo que no se mide, no se alcanza. Por ello, para impulsar la transformación y medir el avance hacia el logro de la visión que se ha desarrollado, se enfocará en indicadores. Serán un instrumento vivo y de trabajo, en constante movimiento y ajuste para adaptarse a la evolución de la institución.

Para resolver los dilemas y retos que plantea la visión 2030, se debe tener una **organización** más ágil, flexible y con una gran capacidad de empoderar a las personas. Para ello, se ha diseñado una nueva estructura: pasando ya de funciones a procesos; realineando a la organización para enfocarla por un lado a robustecer la academia y por otro a estandarizar y potenciar la vivencia y servicios que se ofrecen a toda la comunidad universitaria.

Para alcanzar los sueños planteados en este plan y multiplicar el impacto en el país, se necesita diversificar las **fuentes de ingresos**, crecer en áreas donde tradicionalmente no lo habían hecho y fortalecer su capacidad de financiamiento.

5. UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO DEL ECUADOR (2018-2022)

En este contexto, en el siglo XXI, la Universidad se encuentra en una etapa que se valora el conocimiento como factor económico-productivo; y, en consecuencia, se incrementan los retos, las exigencias y las expectativas de la sociedad. Por ello, solo las universidades que enfoquen su gestión en aspectos académicos e investigativo, vinculando a la sociedad en

sus acciones y teniendo como eje a los estudiantes en el marco de la comunidad universitaria, cuidando la organización y el buen manejo de los recursos, alcanzarán los objetivos trazados para el desarrollo y, lograrán relevancia.

Para educar en la cuarta y futuras revoluciones industriales es necesario entender y adoptar las tecnologías asociadas con ellas. Los sistemas educativos, los programas y los planes de estudio deben ser flexibles, teniendo en cuenta los intereses y las necesidades de los estudiantes, de los empleadores y de la sociedad.

Por ello las autoridades a cargo de regular la educación superior, así como la universidad necesitan pensar estratégicamente sobre los métodos a utilizar aprovechando su experiencia, confianza e identidad para enfrentar un mundo con cambios disruptivos. Ya no es opción seguir haciendo las cosas a la vieja usanza, esto es usando metodología del siglo XX en el siglo XXI; la innovación y la aceptación del cambio son hoy requisitos previos para el accionar de la sociedad y de esta forma la Universidad Del Pacífico pueda liderar este cambio.

Este plan está conformado por 6 ejes o temas estratégicos que son:

Tema estratégico 1: **Experiencia estudiantil**

Tema estratégico 2: **Vinculación con la sociedad**

Tema estratégico 3: **Eficiencia operativa**

Tema estratégico 4: **Entorno del aprendizaje**

Tema estratégico 5: **Impacto colaborativo**

Tema estratégico 6: **Academia**

Para poder llevar a cabo estos temas estratégicos la universidad necesita de **Habilitadores o facilitadores** que los denomina: Personal y Tecnología de la Información, Infraestructura y Finanzas.

Tanto el desarrollo de las estrategias como de la organización tiene como **Metas estratégicas** para lograr la Visión: Calidad de la Educación, Calidad de la Investigación y la Calidad de la Innovación y Emprendimiento.

Para cerrar el plan se establecieron metas específicas e **Indicadores de desempeño** por cada tema estratégico para su posterior seguimiento.

6. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA (2019-2030)

Con el fin de lograr la alineación e integración del equipo directivo con el contenido y proceso de formulación del Plan y de promover el diálogo generativo, el pensamiento estratégico, la deliberación, el consenso y la puesta en común frente a diferentes aspectos fundamentales y coyunturales del ámbito misional, territorial y de gestión de la Universidad, la Comisión del Plan Estratégico organizará talleres con los directivos de la Institución.

Algunos de estos talleres serán liderados por actores externos especialistas en prospectiva, pensamiento estratégico y liderazgo, los cuales, a partir de su experiencia y visión desde afuera, podrán orientar y facilitar los ejercicios y el trabajo, hacia la articulación y el direccionamiento, permitiendo enfocar y alinear los principales objetivos y estrategias que guiarán el desarrollo de la Universidad.

Para la estructuración de estos talleres, ya se llevó a cabo una serie de entrevistas con actores internos, con el propósito de hacer un análisis básico de su visión frente al futuro de la Universidad, los principales retos, su percepción del entorno, su aproximación alrededor de líneas de acción y en general del ADN cultural de Institución. Dentro de los actores entrevistados, se encuentran miembros de la alta dirección, investigadores eméritos, docentes con tenencia del cargo, candidatos a rectores de la Universidad Nacional, decanos, entre otros. Se trató de una revisión del conocimiento explícito y tácito sobre la Universidad Nacional de Colombia.

Se realizarán reuniones tipo taller con los representantes de cada Claustro que serán 2 Docentes, 2 Investigadores, 2 estudiantes, 2 egresados de cada carrera y 2 de Personal de Administración por cada Unidad Académica.

De la mano del Área Digital, se pretende aplicar un componente de participación colaborativa, de cara a la comunidad universitaria, que apoye, mediante ideas y retos y sus respectivas soluciones, a la formulación de Plan Estratégico Institucional.

El uso de estas plataformas ha demostrado ser muy efectivo logrando participaciones masivas con aportes de alta calidad. Como herramienta de colaboración se encuentra la plataforma web de innovación abierta, la cual es combinada con mecanismos de participación presencial que enriquecen los resultados.

La convocatoria y desarrollo de las mesas de trabajo por áreas temáticas será responsabilidad de la Dirección Nacional de Planeación junto con las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes, y propondrá alternativas metodológicas para su desarrollo.

Mediante un proceso participativo y de construcción colectiva, basado en la confianza y el conocimiento, con estas mesas se buscará realizar análisis de las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la institución.

Se proponen como mesas de trabajo por áreas temáticas:

Área temática 1: **Formación – Aprendizaje**

Área temática 2: **Investigación**

Área temática 3: **Extensión**

Área temática 4: **Internacionalización**

Área temática 5: **Regionalización**

Área temática 6: **Bienestar**

Área temática 7: **Financiación y sostenibilidad**

Área temática 8: **Gobierno y Gobernabilidad**

Área temática 9: **Modernización Institucional**

La Comisión del Plan Estratégico sistematizará y consolidará las contribuciones de los diferentes espacios de participación y de las demás fuentes de consulta e información definidas y con base en ellas irá construyendo las propuestas iniciales del Plan 2030.

Luego se presentará este borrador a los diferentes representantes de las comisiones de trabajo y posteriormente a la realización de las modificaciones sugeridas, se presentará al Consejo Superior Universitario para su aprobación.

7. UNIVERSIDAD DE COSTA RICA (2020-2024)

El Plan Estratégico fue elaborado considerando como referente normativo institucional el Reglamento de Planificación Institucional del TEC, en el cual se contemplan las diferentes fases del proceso y la caracterización de sus componentes.

El Director del Comité de Plan Estratégico es el responsable de coordinar el proceso de planificación institucional, y junto con la Oficina de Planificación Estratégica llevaron a cabo un Análisis del Entorno. Inicialmente, el trabajo se enfocó en la identificación de elementos estratégicos, específicamente para los ejes estratégicos de interés institucional, en consonancia con los planes anteriores, para obtener el diagnóstico institucional como primera etapa del Plan Estratégico.

Este diagnóstico fue elaborado de manera participativa, y para su desarrollo se efectuaron reuniones previas de coordinación y articulación de esfuerzos a través de siete talleres de trabajo, en los cuales, con la participación de más de 200 personas (autoridades institucionales, académicos(as), personal de apoyo a la academia, estudiantes, egresados y representantes de sectores sociales y productivos) se obtuvieron los insumos para la construcción del diagnóstico institucional.

Para los talleres se elaboraron tres guías metodológicas, una guía se empleó para el eje Desarrollo Regional, otra para las personas externas a la institución, y la restante para los talleres en los cuales se abordaron los demás ejes estratégicos.

Las guías incluían los insumos para la discusión y orientación del taller (misión institucional, visión institucional, fines y principios institucionales, políticas institucionales, ejes del conocimiento y transversales) y la metodología de trabajo.

Con el fin de orientar la selección de las acciones estratégicas, la Oficina de Planificación Institucional continuó con la organización y coordinación de los talleres para la priorización de las acciones producto del análisis del entorno, para que sean priorizadas por el Consejo Institucional y Consejo de Rectoría. Dicha metodología consistía en el análisis y valoración de los ejes estratégicos y elementos del FODA.

Mediante el método de “Multivoto en Mesa Flotante”, que consiste en que los participantes realizan un proceso de priorización, rotando entre ellos, se realizó una distribución de los ejes temáticos y las acciones vinculadas a los mismos para proceder a la votación, del producto de ambos talleres se obtuvieron como resultado un conjunto importante de acciones principales y secundarias.

En la Formulación Estratégica se definieron los Ejes quedando conformados de la siguiente forma:

Eje I: **Docencia**

Eje II: **Investigación, Extensión y Acción social**

Eje III: **Desarrollo regional**

Eje IV: **Gestión**

Eje V: **Vida estudiantil**

Posteriormente a definir estos ejes y las iniciativas para cada uno, se tuvo en cuenta los llamados Ejes del Conocimiento Estratégicos (agua, alimentos, cultura, energía, hábitat, industria, salud) y los Ejes Transversales (tecnología, sostenibilidad, innovación, emprende-

durismo) para el TEC, descritos en el documento Ejes de Conocimiento Estratégicos para el TEC.

Estos ejes son áreas del conocimiento u objetos de estudio a través de los cuales la Institución pretende lograr su misión, enfocando en ellos prioritariamente sus actividades y recursos. Asimismo, deben responder a la realidad nacional e internacional, priorizando las necesidades de la sociedad costarricense.

8. UNIVERSIDAD DE CHILE (2017-2026)

El mundo actual, incluido nuestro contexto latinoamericano, presenta múltiples desafíos, oportunidades, amenazas y riesgos. Entre los retos que marcarán la agenda de la próxima década se encuentran el desarrollo humano, social y económico; la democracia y la superación de desigualdades sociales, económicas, de género, étnicas y las derivadas de las discapacidades; la nueva estructuración de sujetos e identidades y sus demandas de reconocimiento, la conservación, rescate y puesta en valor del patrimonio material e inmaterial del país; el desarrollo del pensamiento crítico, los desafíos a las humanidades y las artes derivados de las transformaciones sociales y culturales, los cambios en la población y su estructura etaria y las oportunidades y desafíos en la salud, los desequilibrios de origen natural y antrópico, la adaptación al cambio climático y la sostenibilidad de los recursos naturales, los cambios sociales que conllevan las comunicaciones y los nuevos medios, las nuevas tecnologías, la automatización y el futuro del trabajo.

Elaborar el Plan Estratégico de la Universidad de Chile es una responsabilidad que implica tener presente la magnitud, importancia y trascendencia de la primera institución de educación superior del país. Debe considerar una gran cantidad de variables, intereses y disciplinas del conocimiento, para lo cual ha de armonizar múltiples factores en función de la misión que la ley orgánica le otorga: servir al país y a su gente.

El procedimiento asumido para el diseño del Plan estratégico corresponde al de planificación estratégica, inspirado en la metodología de marco lógico y adaptado a las características propias de esta institución educativa, velando por la participación de la comunidad universitaria. Se privilegió la redacción de un texto sucinto para motivar su lectura por el conjunto de la comunidad.

En una primera etapa, se realizó una recopilación y ordenamiento de antecedentes para obtener un diagnóstico del estado actual de la Universidad de Chile y el grado de cumplimiento del plan anterior. En esta etapa se solicitó la colaboración del Consejo de Evaluación (CEV) para revisar el diseño, implementación y logros del plan anterior y para analizar el contenido de los planes estratégicos existentes de cada una de las Facultades e Institutos dependientes de Rectoría. Adicionalmente, se revisó una amplia documentación acerca del estado de la institución, que consideró documentos tales como los Informes Anuales de Indicadores de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, los Informes de Evaluación Interna, los Estudios Técnicos del CEV, diversos estudios realizados por la Oficina de Equidad e Inclusión y Dirección de Desarrollo Estratégico y Relaciones Institucionales. También se ha tenido acceso a material preliminar del proceso de autoevaluación.

Se consultó documentación pública como números especiales y regulares de la revista Anales de la Universidad de Chile, estudios y análisis de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos, Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones, Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo, Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional y Vicerrectoría de

Asuntos Estudiantiles y Comunitarios, estudios y análisis del Ministerio de Educación y el Consorcio de Universidades del Estado de Chile, así como planes estratégicos de diversas universidades a nivel regional e internacional.

Asimismo, durante el proceso de elaboración de este documento, se tuvieron en consideración los escritos y discusiones generados en torno al proceso de reforma de la educación superior del país.

Posteriormente, el Senado Universitario complementó el trabajo de recopilación de información mediante entrevistas con personal de las Vicerrectorías, Dirección de Pregrado, Dirección de Posgrado, Dirección de Investigación, Dirección de Innovación, Dirección de Creación Artística, Dirección de Comunicaciones, Dirección de Desarrollo Estratégico y Dirección de Relaciones Internacionales; Oficina de Equidad e Inclusión, Comité de Autoevaluación Institucional, Comisión Superior de Evaluación Académica y Comité Operativo de Acreditación Institucional. Además, se entrevistó a representantes de la Unidad de Egresados diversas autoridades que permitieron generar una base para la proyección de Objetivos Estratégicos y Estrategias para enfrentar los principales desafíos identificados en este diagnóstico.

En función de todo lo recabado se lleva a cabo la Estructura de Ejes o Estrategias generales (temas generales y transversales) quedando especificado de la siguiente forma:

Estrategia I: **Académica**

Estrategia II: **Investigación y Creación artística**

Estrategia III: **Gobierno, Gestión y Presupuesto**

Estrategia IV: **Extensión y Comunicaciones**

Estrategia V: **Internacionalización**

Estrategia VI: **Educación**

A partir de aquí se comienza a trabajar en los objetivos específicos para lograr la Estrategia, la definición de indicador para cada acción, la fórmula correspondiente y el nivel de desagregación.

A continuación observaremos los Ejes estratégicos de forma comparativa de las 8 universidades analizadas:

 <p>UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO</p>	 <p>U. DE LA R.</p>	 <p>U. DEL PACÍFICO PERÚ</p>	 <p>U. T. MONTERREY</p>	 <p>U. DEL PACÍFICO ECUADOR</p>	 <p>U. NACIONAL DE COLOMBIA</p>	 <p>U. COSTA RICA</p>	 <p>U. DE CHILE</p>
Gestión Institucional	Investigación	Formación	Persona como centro	Experiencia estudiantil	Formación / Aprendizaje Investigación	Docencia	Académica
Docencia de Grado	Enseñanza	Investigación	Polos de Investigación	Vinculación con la sociedad	Extensión Internacionalización	Investigación Extensión y Acción social	Investigación y Creación artística
Investigación	Extensión	Personas	Plataforma de aprendizaje	Entorno del aprendizaje	Regionalización Bienestar	Desarrollo regional	Gobierno, Gestión y Presupuesto
Docencia de Postgrado		Alianzas y Redes	Impulsor de la transformación	Impacto colaborativo	Financiación y sostenibilidad	Gestión	Extensión y Comunicaciones
Vinculación con el Medio				Academia	Gobierno y Gobernabilidad	Vida estudiantil	Internacionalización
Gestión de la Calidad					Modernización Institucional		Educación

Cuadro comparativo respecto los Ejes Estratégicos de algunos planes estratégicos de Universidades Latinoamericanas: elaborado por el Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Universidad Nacional de Cuyo, 2020.

UNIVERSIDADES LATINOAMERICANAS	EVALUACIÓN	SEGUIMIENTO	INDICADORES
U BIOBIO	Dirección de Planificación con participación de todas las áreas involucradas.	Revisión anual de los indicadores y los avances	1. Eje Docencia (6) 2. Eje Planificación y Gestión Institucional (13) 3. Investigación y Posgrado (10) 4. Eje Vinculación con el medio (18) otras áreas estratégicas (6) Total 53 indicadores.
UDELAR	Seguirá llevado a cabo por las diferentes áreas involucradas en la Planificación.	Monitoreo permanente con un Informe anual del avance de los indicadores	1. Adecuación salarial de funcionarios docentes y no docentes (5) 2. Mejoramiento de la calidad académica y las condiciones laborales (3) 3. Mejoramiento de infraestructura para el estudio y el trabajo (10) 4. Investigación y fortalecimiento de postgrados (3) 5. Acceso democrático a la enseñanza superior de calidad en todas las etapas del grado (14) 6. Fortalecimiento y calidad de la Gestión y el Desarrollo Institucional (9) Total 44 indicadores
U DEL PACÍFICO PERÚ	Comité creado para el Plan Estratégico	Revisión cuatrimestral con Informe Anual	1. Experiencia Estudiantil (5) 2. Vinculación con la sociedad (2) 3. Eficiencia Operativa (2) 4. Entorno del aprendizaje (7) 5. Impacto colaborativo (1) 6. Academia (2) Total 19 indicadores.

UNIVERSIDADES LATINOAMERICANAS	EVALUACIÓN	SEGUIMIENTO	INDICADORES
U DE MONTERREY	La evaluación será llevada a cabo a través de un mapa les ayudará a entender la razón de ser de la universidad y generar un cambio fundamental en el enfoque de los procesos.	Revisión anual de los indicadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencial de liderazgo y emprendimiento de estudiantes 2. Portafolio de vida estudiantil y participación ciudadana 3. Índice de prestigio y satisfacción institucional 4. Índice de inclusión y diversidad 5. Valor creado por la innovación y el emprendimiento del ecosistema 6. Bienestar, salud y felicidad de la comunidad Tec. 7. Índice de sostenibilidad Institucional 8. Adopción de educación para toda la vida 9. Incidencia de consultoría para la transformación de ciudades 10. Captación de recursos filantrópicos
U DE PACÍFICO ECUADOR	La Secretaria de Planificación y Prospectiva, junto con el Comité Ejecutivo llevarán adelante la evaluación de todas las metas especificadas en el plan.	El seguimiento del plan lo llevarán a cabo de forma colaborativa la Secretaría de Planificación y Prospectiva con la Comisión Estratégica creada a tal fin.	En cuanto a cada uno de los Temas estratégicos, como así también a los Habilitadores, se han establecido Metas e Indicadores para cada uno. Experiencia estudiantil (5 metas y 5 indicadores); Vinculación con la sociedad (2 metas y 2 indicadores); Eficiencia operativa (2 metas y 2 indicadores); Entorno del aprendizaje (7 metas y 7 indicadores); Impacto colaborativo (2 metas y 1 indicador); Academia (2 metas y 2 indicadores).
U NAC. COLOMBIA	Una vez el plan haya finalizado, será evaluado con base en los resultados y objetivos alcanzados por Personal de la Dirección de Planeación.	El seguimiento se consolidada a través de los informes que se realizan durante el seguimiento del proyecto y que debe contener el avance físico y financiero de las actividades. Revisión semestral donde cada sede lo enviará a la Dirección central para compilarlo.	El Mecanismo integral de seguimiento y evaluación de la gestión, que busca fortalecer el desarrollo institucional en los distintos niveles a través de distintos indicadores que sirva para la toma de decisiones oportuna, la consolidación de una cultura pública de transparencia, la eficiencia y calidad en el gasto público y la rendición de cuentas a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.

UNIVERSIDADES LATINOAMERICANAS	EVALUACIÓN	SEGUIMIENTO	INDICADORES
U DE COSTA RICA	La Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU)	Revisión anual	Eje 1: Excelencia académica (22) Eje 2: Generación de conocimiento (11) Eje 3: Transferencia del conocimiento (15) Eje 4: Internacionalización (8) Eje 5: Inclusión social y equidad (10) Eje 6: Gestión Institucional (15) Total 81 indicadores
U DE CHILE	Autoridades máximas para control del seguimiento del plan	Revisión anual desde el Senado Universitario con el aval de la Comisión Evaluadora	Estrategia I: Desarrollo y crecimiento del cuerpo académico (27). Estrategia II: Desarrollo de la Investigación e Innovación (30). Estrategia III: Consolidación del Gobierno (20). Estrategia IV: Desarrollo de la Extensión y las comunicaciones (13). Estrategia V: Desarrollo de la Internacionalización (11). Eje VI: Potenciar la educación y vinculación con establecimientos pedagógicos con políticas integradas (8) Estrategia VII: Desarrollo reciente de la Inserción y colaboración con universidades nacionales (5) Estrategia VIII: Fortalecimiento del acceso, permanencia y egreso (9) Estrategia IX: Superación de las desigualdades y discriminación de género (12) Estrategia X: Superación de las discriminaciones arbitrarias (10) Estrategia XI: Convertir la universidad en un espacio modelo de convivencia (22) Estrategia XII: El papel del Hospital Clínico en la universidad (5) Total 109 indicadores generales. Y 58 indicadores particulares.

Cuadro comparativo respecto a la Evaluación, Seguimiento e Indicadores de algunos planes estratégicos de Universidades Latinoamericanas: elaborado por el Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Universidad Nacional de Cuyo, 2020.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Plan Estratégico Universidad Bio Bio de Chile

Plan Estratégico Universidad de la República del Uruguay

Plan Estratégico Universidad del Pacífico de Perú

Plan Estratégico Universidad de Monterrey de México

Plan Estratégico Universidad del Pacífico de Ecuador

Plan Estratégico Universidad de Nacional de Colombia

Plan Estratégico Universidad de Costa Rica

Plan Estratégico Universidad de Chile