

Jornada  
difusión análisis  
y propuestas de  
mejora planes  
de  
fortalecimiento  
institucionales  
a 10 años  
universidades  
estatales

Planes de Fortalecimiento 2030: Un análisis desde la  
perspectiva de la Dirección Estratégica de  
Universidades


Dra. Liliana Pedraja Rejas  
Profesora Titular  
Universidad de Tarapacá

12 de octubre de 2021





# Presentación

- Se realiza un análisis de los planes de fortalecimiento 2030, de cara a descubrir puntos críticos, que contribuyan a mejorar su diseño e implementación.
  - La perspectiva de análisis se sustenta en las ciencias de la educación y en la dirección estratégica.
  - La metodología consiste en el empleo de una rúbrica desarrollada especialmente para esta evaluación.
  - Dado que tenemos tiempo escaso voy a relevar sólo 6 hallazgos que emergieron desde el análisis crítico a los Planes de Fortalecimiento.
- 

# Preguntas

¿La misión expresada en los PF 2030 cumple con los requerimiento de la ley 21.094?

¿Los modelos educativos que soportan los procesos formativos de las universidades están debidamente actualizados para su proyección hacia 2030?

¿ Las instituciones que tienen deficit operacional cuentan con acciones estratégicas dentro del PF 2030 que le permitan superar tal situación?

¿ El análisis del entorno es adecuado y pertinente para un período post pandemia?

¿Existe un alineamiento entre el diseño y la implementación de los PF 2030 que esté debidamente contemplada en dichos planes?

¿Considerando la globalidad de los PF 2030, el todo (sistema estatal) es mayor que la suma de las partes?

## ¿La misión expresada en los PF 2030 cumple con los requerimientos de la ley 21.094?

Dimensiones	Requerimientos	Planes de Fortalecimiento 2030
<p><b>Investigación, la creación, la innovación y de las demás funciones.</b></p>	<p><b>Cultivar, generar, desarrollar y transmitir el saber superior en las diversas áreas del conocimiento y dominios de la cultura.</b></p>	<p>Las Universidades asumen la investigación como una dimensión relevante. Sin embargo, no todas incorporan los conceptos de creación e innovación. Los estándares simultáneos de: cultivo, generación, desarrollo y transmisión no son incorporados por todas las instituciones.</p>
<p><b>Vinculación con el medio</b></p>	<p><b>Colaborar en todas aquellas políticas, planes y programas que propendan al desarrollo cultural, social, territorial, artístico, científico, tecnológico, económico y sustentable del país, a nivel nacional y regional, con una perspectiva intercultural.</b></p>	<p>Las Universidades tienen un claro posicionamiento de la vinculación con el medio en su misión. Los estándares de colaborar en todas las políticas, planes y programas del desarrollo territorial exceden los términos, que son abordados en las definiciones misionales.</p>

# ¿La misión expresada en los PF 2030 cumple con los requerimientos de la ley 21.094?

Dimensiones	Requerimientos	Planes de Fortalecimiento 2030
Formación	<p>Las universidades del Estado deben asumir con <b>vocación de excelencia la formación de personas con espíritu crítico y reflexivo, que promuevan el diálogo racional y la tolerancia, y que contribuyan a forjar una ciudadanía inspirada en valores éticos, democráticos, cívicos y de solidaridad social, respetuosa de los pueblos originarios y del medio ambiente.</b></p> <p>Las universidades del Estado deberán promover que sus <b>estudiantes tengan una vinculación necesaria con los requerimientos y desafíos del país y sus regiones durante su formación profesional.</b></p>	<p>Las universidades asumen la formación como una dimensión central de su quehacer, establecen un compromiso con la excelencia (algunas indican: calidad), y con la formación en valores (aunque, en la mayoría de los casos no de modo tan exhaustivo como en la ley).</p> <p>La pertinencia de la formación también es abordada por la mayoría de las universidades, aunque con matices en la forma de plantearlo.</p>
<b>Fortalecimiento de los pueblos originarios.</b>	Cosmovisión	Es un tema que amerita ser explicitado por algunas instituciones, que lo tienen planteado de manera implícita.

¿La misión expresada en los PF 2030 cumple con los requerimientos de la Ley 21.094?

➤ Hallazgo:

Las universidades tienen consideradas las dimensiones exigidas por ley, aunque los requerimientos específicos de cada dimensión pueden ser perfeccionados o ajustados para un cabal cumplimiento.

➤ Recomendación:

En los casos pertinentes, se sugiere acercar las definiciones misionales a los términos planteados explícitamente por la ley.

# ¿Los modelos educativos que soportan los procesos formativos de las universidades están debidamente actualizados para su proyección hacia 2030?

## EN LO CONCEPTUAL

- Los modelos educativos son la base de los procesos formativos y, por su naturaleza, son de largo alcance.
- Su evaluación permanente, sistemática e ininterrumpida es deseable. Lo anterior no implica necesariamente cambios del modelo, sino su adaptación y mejora continua.
- Los modelos pedagógicos son una expresión concreta de la aplicación de los modelos educativos.
- Con todo, un Plan de Fortalecimiento 2030 debería considerar el modelo educativo que será la base de sus procesos formativos en ese horizonte temporal.

## EN LA EVIDENCIA

- Existen modelos educativos de larga data, sin que se tenga evidencia de una cabal asunción de las oportunidades que ofrecen la sociedad del conocimiento y de la información para mejorar los procesos formativos (por ejemplo: b-learning; aplicaciones de inteligencia artificial al aprendizaje).
- Algunos planes de fortalecimiento sí reconocen la necesidad de perfeccionar los modelos educativos, lo cual es valioso. Existe algún plan que no lo prevé y, por tanto, proyecta su quehacer hacia el 2030 con un modelo de 20 años de antigüedad.
- En algunos casos no se evidencia la relevancia del modelo pedagógico como expresión concreta del modelo educativo.

¿Los modelos educativos que soportan los procesos formativos de las universidades están debidamente actualizados para su proyección hacia 2030?

➤ Hallazgo:

Existen modelos educativos de larga data, algunos asumen un perfeccionamiento en el horizonte de planeación, algún otro incluso no. No se evidencia la relevancia del modelo pedagógico como expresión concreta del modelo educativo.

➤ Recomendación:

Revisar la data de los modelos educativos, concordar estándares en el contexto covid-19 y de la sociedad del conocimiento. Fortalecer los modelos pedagógicos.



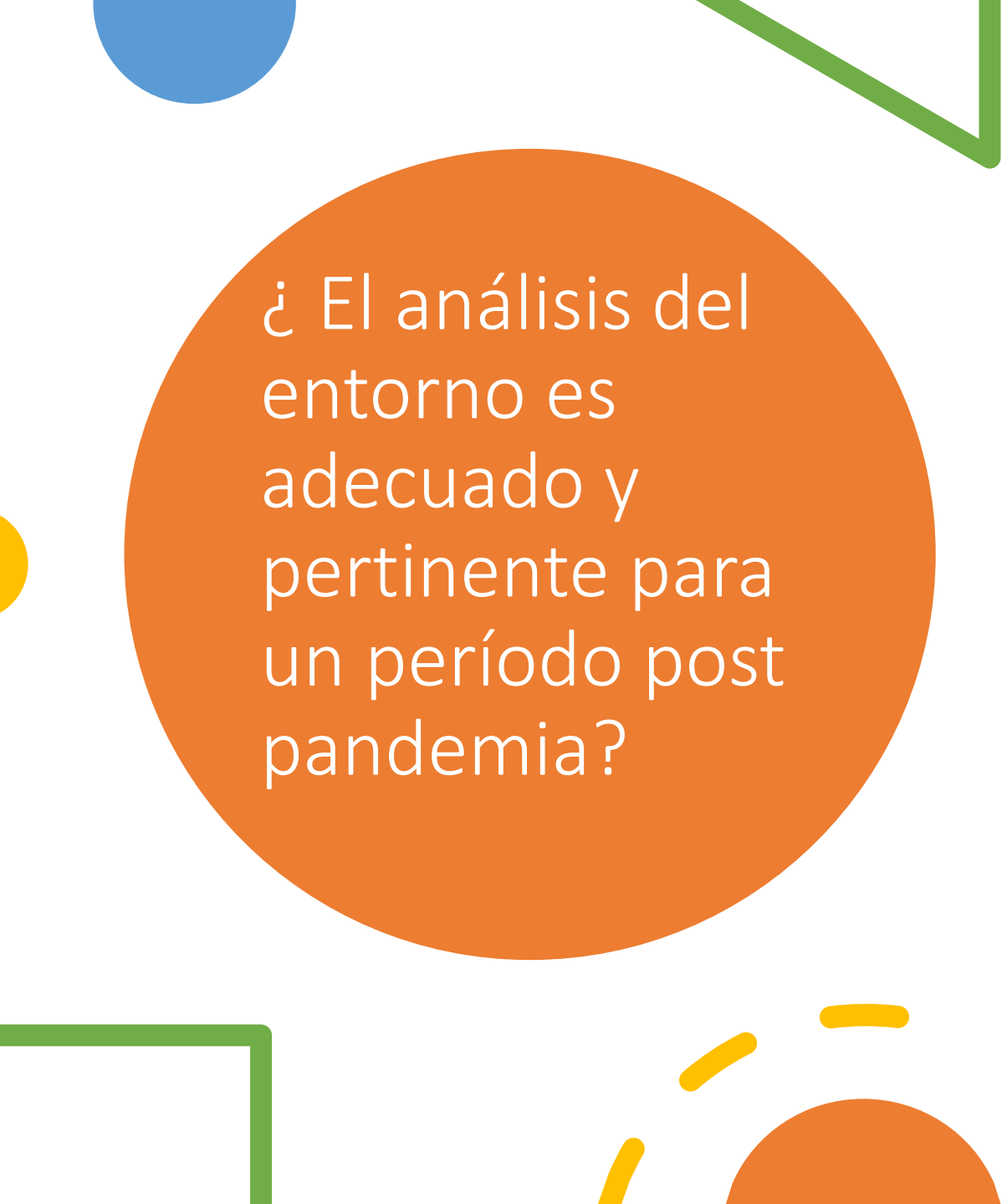
¿ Las instituciones que tienen deficit operacional cuentan con acciones estratégicas dentro del PF 2030 que le permitan superar tal situación?

Una revisión en el SIES refleja que existen universidades que declararon resultados operacionales negativos, es decir, un desequilibrio económico antes de sus Planes de Fortalecimiento.

En algunos de estos casos, no se evidencian estrategias concretas para hacerse cargo del déficit operacional, lo que supondría que tal déficit searía más coyuntural que estructural. Sin embargo, al período siguiente, algunos de los déficits se morigeran, pero persisten.


➤ Recomendación:

Se debe profundizar en cómo los equilibrios económicos pueden impactar en la perspectiva de desarrollo de largo plazo de las instituciones y, por consiguiente, parece razonable que las estrategias al 2030 contemplen estas consideraciones (no académicas), que son relevantes desde la perspectiva estratégica.



¿ El análisis del entorno es adecuado y pertinente para un período post pandemia?

➤ Los planes de fortalecimiento 2030 realizan un análisis del entorno relevante, pero quedan cortos, por la profundidad de los cambios que han emergido:

- Estallido social.
  - Covid-19.
  - Nueva Constitución.
  - Nuevos desarrollos tecnológicos.
  - Realidad virtual, inteligencia artificial.
- 

¿Existe un alineamiento entre el diseño y la implementación de los PF 2030 que esté debidamente contemplada en dichos planes?

## EN LO CONCEPTUAL

- Cuando se diseña se debe pensar en la implementación. Cuando se implementa se ejecuta un diseño o se perfecciona.
- El diagnóstico estratégico es fundamental para el diseño de objetivos y estrategia.
- La relación objetivos, estrategia, programas y proyectos es natural. Debe ser clara y seguirse sin ambigüedad.
- Así, la formulación de los proyectos es la resultante del diseño estratégico

## EN LA EVIDENCIA

- La identificación de brechas, en algunos casos, es muy general, lo cual dificulta el diseño de objetivos y estrategias efectivamente diferenciadoras o de alto impacto.
- A su turno, existen casos en los cuales la definición de objetivos y estrategias es de carácter tan general, que es difícil concebir programas y proyectos concretos que se deriven de los mismos.
- Se corre el riesgo de que los proyectos no cierren brechas estratégicas o no impliquen una creación de valor estratégico para la Universidad.

¿Considerando la globalidad de los PF 2030, el todo (sistema estatal) es mayor que la suma de las partes?

Los planes deben responder a rasgos idiosincrásicos y diferenciados, pero también deberían responder a un modelo de articulación del sistema.

No se evidencia en los planes una integración concreta entre la globalidad de las instituciones. Se observan escasos niveles de colaboración.

Se alude al sistema de universidades del Estado, pero en sus estrategias, las instituciones se asumen - en general- como unitarias. Por ejemplo, no se evidencia programas de doctorado conjunto o investigaciones de largo alcance como sistema.

Muchas instituciones declaran una voluntad de integración, pero sin que se evidencia una cooperación concreta.

Recomendación:

- Generar un Plan para el Sistema de Universidades del estado

# IDEAS FINALES

Los planes de fortalecimiento 2030 son un aporte efectivo para el desarrollo de las universidades.

En general, dichos planes proporcionan una perspectiva de dirección de largo plazo.

En general, las brechas identificadas son relevantes, y los objetivos y estrategias deberían contribuir al mejoramiento cualitativo de las universidades del Estado.

# IDEAS FINALES

Sin perjuicio de lo anterior parece fundamental:

- ✓ Alinear cabalmente las misiones institucionales con los requerimientos que la ley 21.094 establece en forma expresa.
- ✓ Perfeccionar los modelos educativos y pedagógicos como bases de los procesos formativos al 2030.
- ✓ Considerar los equilibrios económicos como una parte relevante de las estrategias a desarrollar, dado que los mismos determinan las posibilidades reales de crecimiento cualitativo de las universidades.
- ✓ Realizar un estudio profundo de los cambios, en curso, post covid. Los planes se formularon en un entorno que ha cambiado drásticamente en el último año y medio.
- ✓ Revisar el grado de alineamiento entre diseño e implementación, para facilitar el desarrollo de proyectos de desarrollo estratégico 2030.
- ✓ Parece relevante el diseño de un Plan 2030 para el sistema de universidades del Estado.



Muchas gracias

Liliana Pedraja Rejas

Correo:

[lpedraja@uta.cl](mailto:lpedraja@uta.cl)

Google académico

[https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=FgEMtxQAAAAJ&view\\_op=list\\_works](https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=FgEMtxQAAAAJ&view_op=list_works)

