

## Taller

planes de fortalecimiento  
institucionales a 10 años  
universidades estatales

3 de noviembre de 2021

Herramientas para la revisión de planes a  
10 años desde la perspectiva de la  
dirección estratégica

**Dra. Liliana Pedraja Rejas**

Profesora Titular

Universidad de Tarapacá

# Contenido

- Dirección estratégica.
- Proceso.
- Mejora de planes.
- Misión.
- Modelo educativo.
- Trabajo grupal.
- Análisis del entorno.
- Recursos y capacidades.
- Brechas y objetivos estratégicos.
- Trabajo grupal.

# DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



La dirección estratégica es una **disciplina**. No es planificación.

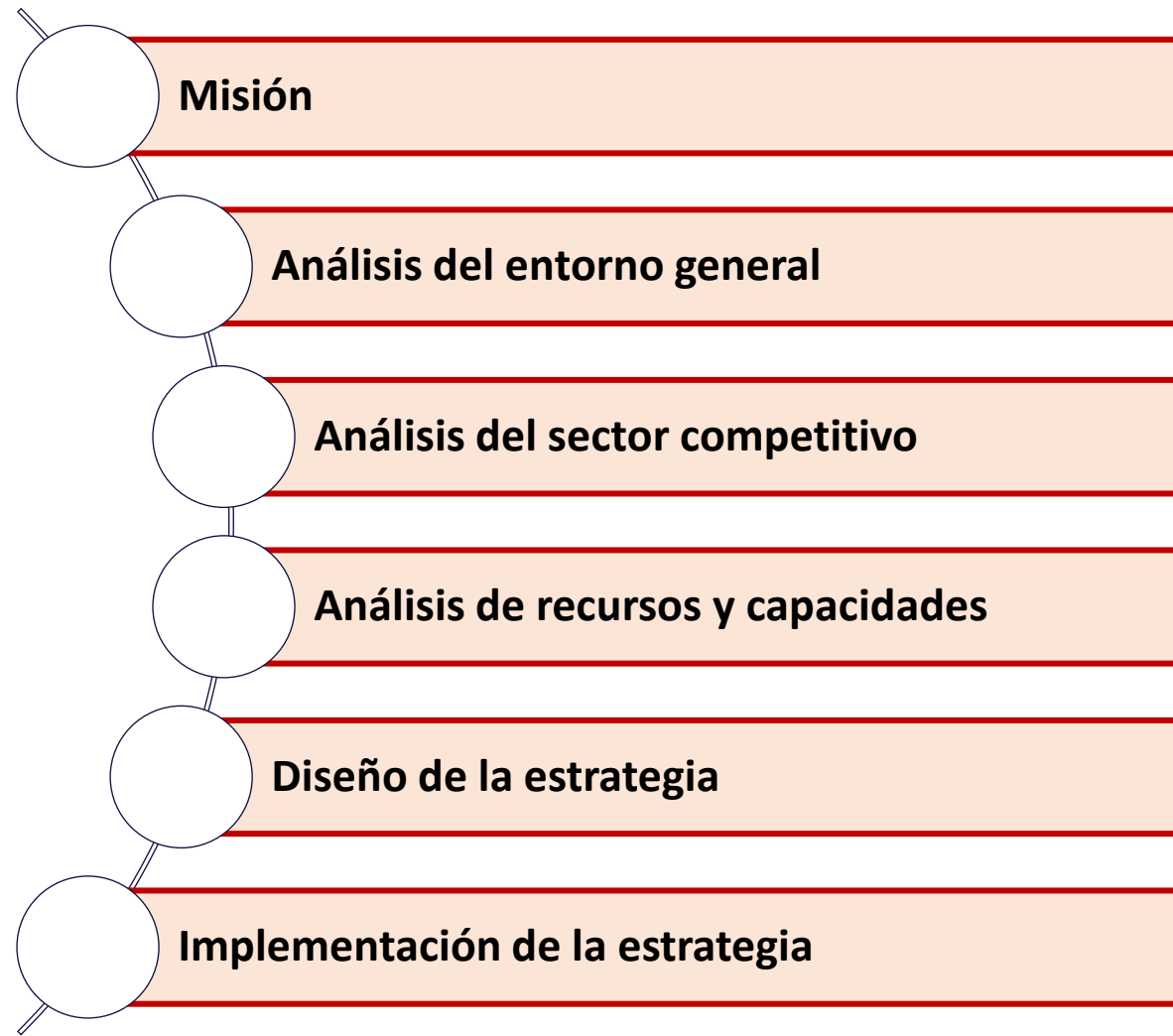


La dirección estratégica trata de la **búsqueda de una ventaja competitiva sustentable**.

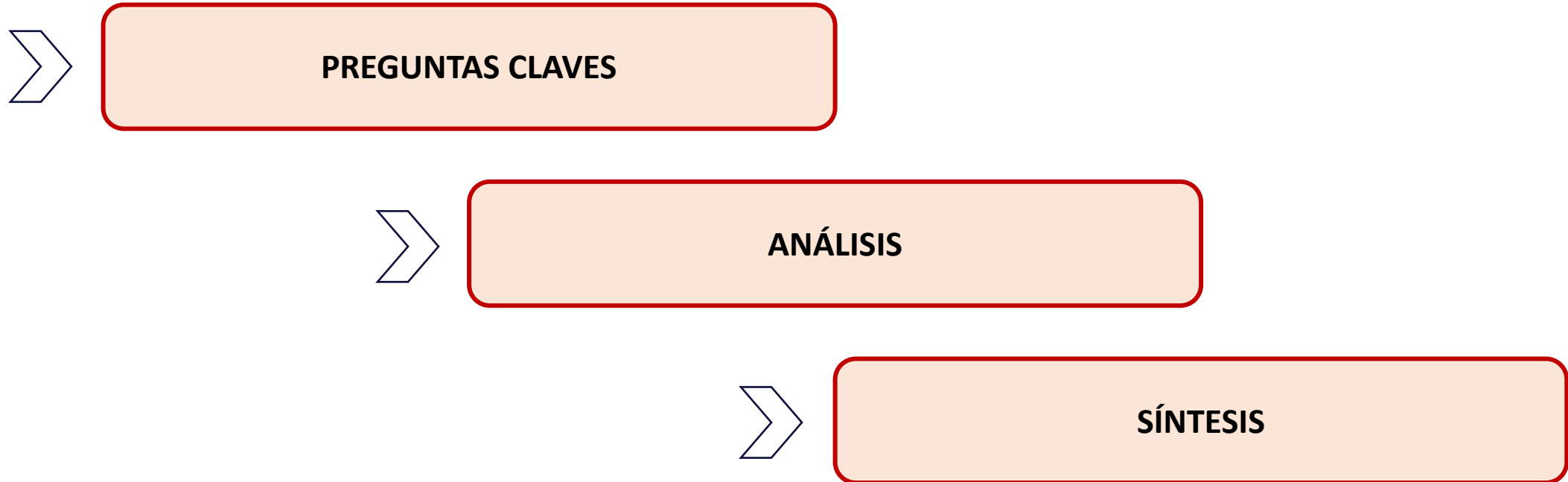


En las organizaciones sin fines de lucro, en Universidades, se trata de la búsqueda de ventajas competitivas para el **cumplimiento de la misión institucional, en un marco de eficiencia y eficacia**.

# PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



# ¿CÓMO MEJORAR LOS PLANES DE FORTALECIMIENTO AL 2030?



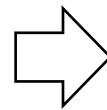
# MISIÓN: ESTADO DEL ARTE

Anteriormente:

**Pearce y Davis (1987)** en su trabajo seminal, postulan que son ocho los elementos claves que debe contener la declaración de la misión, los cuales son: i) especificar a los usuarios y el mercado objetivo; ii) identificar los principales productos y servicios; iii) especificar el dominio geográfico; iv) identificar las tecnologías centrales; v) expresar el compromiso por el crecimiento y la rentabilidad; vi) especificar los elementos claves de la filosofía organizacional; vii) identificar el autoconcepto de la organización; y, viii) identificar la imagen corporativa que quieren proyectar ante la sociedad.



**Campbell y Nash (1992)** plantearon que la misión debe estar conformada por solo cuatro elementos principales, definidos como: i) **propósito**, en sentido de definir cuál es la contribución a la sociedad que hace la institución; ii) **estrategia**, de manera de identificar la posición competitiva y su elemento diferenciador; iii) **valores**, centrado principalmente en las creencias de la organización; y, por último, iv) los **estándares y patrones** de comportamiento, que entregan soporte al sistema de valores.



Hoy:

**Rey y Bastons (2018)** sostienen que la misión se estructura en tres dimensiones interrelacionadas:

- la dimensión formal (que consiste en definir y comunicar la esencia del por qué existe la organización)
- la dimensión dinámica (relacionada a cómo se lleva a cabo en la práctica el cumplimiento de esta)
- la dimensión motivacional (la cual se relaciona con los motivos personales de los miembros de la organización que los llevan a actuar de determinada forma).



**Venditti, Reale y Leydesdorff (2011)**, plantean que las funciones esenciales de las universidades en general se refieren a: contribuir a la educación terciaria masiva, formar capital humano altamente especializado, e investigar y perfeccionar académicamente a la población.

# ¿CÓMO MEJORAR LOS PLANES DE FORTALECIMIENTO AL 2030?



## PREGUNTAS CLAVES

SE REQUIERE

- Conocer la misión, desde la ley 21.094, de las universidades del Estado (públicas)
- Analizar sus componentes principales (dimensiones y requerimientos)
- Contrastar las definiciones propias en relación con la misión requerida por ley y sus componentes principales

# Artículo 4. Ley 21.094. Misión.

“

Las universidades del Estado tienen como misión cultivar, generar, desarrollar y transmitir el saber superior en las diversas áreas del conocimiento y dominios de la cultura, por medio de la investigación, la creación, la innovación y de las demás funciones de estas instituciones.

Como rasgo propio y distintivo de su misión, dichas instituciones deben contribuir a satisfacer las necesidades e intereses generales de la sociedad, colaborando, como parte integrante del Estado, 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.

En el marco de lo señalado en el inciso anterior, los estatutos de las universidades del Estado podrán establecer una vinculación preferente y pertinente con la región en que tienen su domicilio o en que desarrollen sus actividades.

Asimismo, como elemento constitutivo e ineludible de su misión, las universidades del Estado deben asumir con 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.

Las universidades del Estado deberán promover que sus estudiantes tengan una vinculación necesaria con los requerimientos y desafíos del país y sus regiones durante su formación profesional.

En las regiones donde existen pueblos originarios, las universidades del Estado deberán incluir en su misión el reconocimiento, promoción e incorporación de la cosmovisión de los mismos.

”



# DIMENSIONES Y REQUERIMIENTOS DE LA MISIÓN

Dimensiones	Requerimientos (Estándar)
Investigación, creación, innovación	Cultivar, generar, desarrollar y transmitir el saber superior en las diversas áreas del conocimiento y dominios de la cultura.
Vinculación con el medio	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.

# ¿LA MISIÓN EXPRESADA EN LOS PF 2030 CUMPLE CON LOS REQUERIMIENTOS DE LA LEY 21.094?

Dimensiones	Requerimientos (Estándar)
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 estudiantes tengan una <b>vinculación necesaria con los requerimientos y desafíos</b> del país y sus regiones durante su formación profesional.</p>
Fortalecimiento de los pueblos originarios	Cosmovisión

# CONTRASTE

---

## 1. LA MISIÓN DEFINIDA POR SU UNIVERSIDAD EN TÉRMINOS FORMALES EN EL CONTEXTO DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO CUMPLE:

- Plenamente con la ley.
- Con cada dimensión y requerimientos que se derivan de la ley.

## 2. ¿SE PUEDE MEJORAR SU MISIÓN?

- Cómo hacerlo.

# PREGUNTAS CLAVES: MODELO EDUCATIVO

---

## SE REQUIERE

- Conocer el Art. 6 de la ley 21.094, de las universidades del Estado (públicas)
- Analizar sus componentes principales (dimensiones y requerimientos)
- Contrastar las definiciones propias del modelo educativo en relación con las exigencias legales y conceptuales.
  - ¿De qué año es el modelo educativo de su institución?
  - ¿En el PF existe el compromiso de actualizarlo?
  - ¿El modelo educativo está soportado en un modelo pedagógico?

# ARTÍCULO 6. PERFIL DE LOS PROFESIONALES Y TÉCNICOS

➤ Las universidades del Estado deberán propender a que sus graduados, profesionales y técnicos dispongan de capacidad de análisis crítico y valores éticos.

➤ Asimismo, deberán fomentar en sus estudiantes el conocimiento y la comprensión empírica de la realidad chilena, sus carencias y necesidades, buscando estimular un compromiso con el país y su desarrollo, a través de la generación de respuestas innovadoras y multidisciplinarias a estas problemáticas.

# DIMENSIONES Y REQUERIMIENTOS

<b>Dimensiones</b>	<b>Requerimientos (Estándar)</b>
Formación en valores	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.
Capacidad de análisis crítico	Pensamiento crítico y reflexivo.
Conocimiento y la comprensión empírica de la realidad chilena	Nutrir la comprensión desde la realidad y tener capacidad de aplicación
Capacidades disciplinarias	Competencias para cumplir con los estándares profesionales de la disciplina

# TRABAJO GRUPAL: (15 minutos de discusión)



Evalúe la misión definida por su Universidad a la luz de las dimensiones y estándares estratégicos, que se derivan de las exigencias legales. ¿Existe posibilidad de mejorar su definición?



Evalúe la vigencia de su modelo educativo a la luz de las dimensiones y estándares estratégicos, que se derivan de las exigencias legales. ¿Existe posibilidad de mejorar su definición?

# ANÁLISIS DEL ENTORNO

---

**INFLUENCIAS AMBIENTALES**

**FACTORES ECONÓMICOS**

**TECNOLÓGICOS**

**DEMOGRÁFICOS**

**SOCIALES**

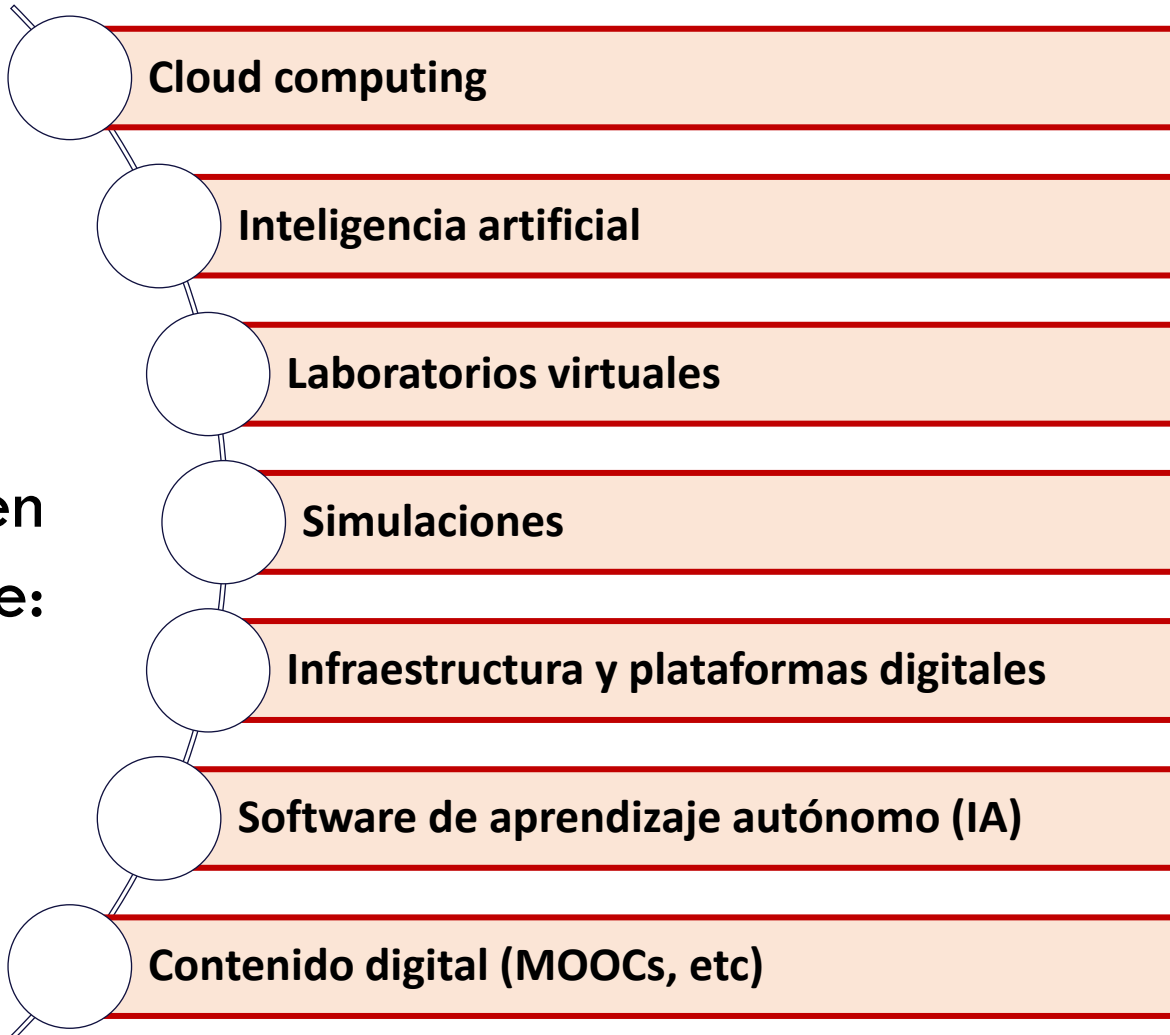
**GUBERNAMENTALES**



# TRANSFORMACIÓN DIGITAL

---

Educación superior en  
materia de:











# PREGUNTAS CLAVES: ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES



Valoración objetiva de los recursos y capacidades

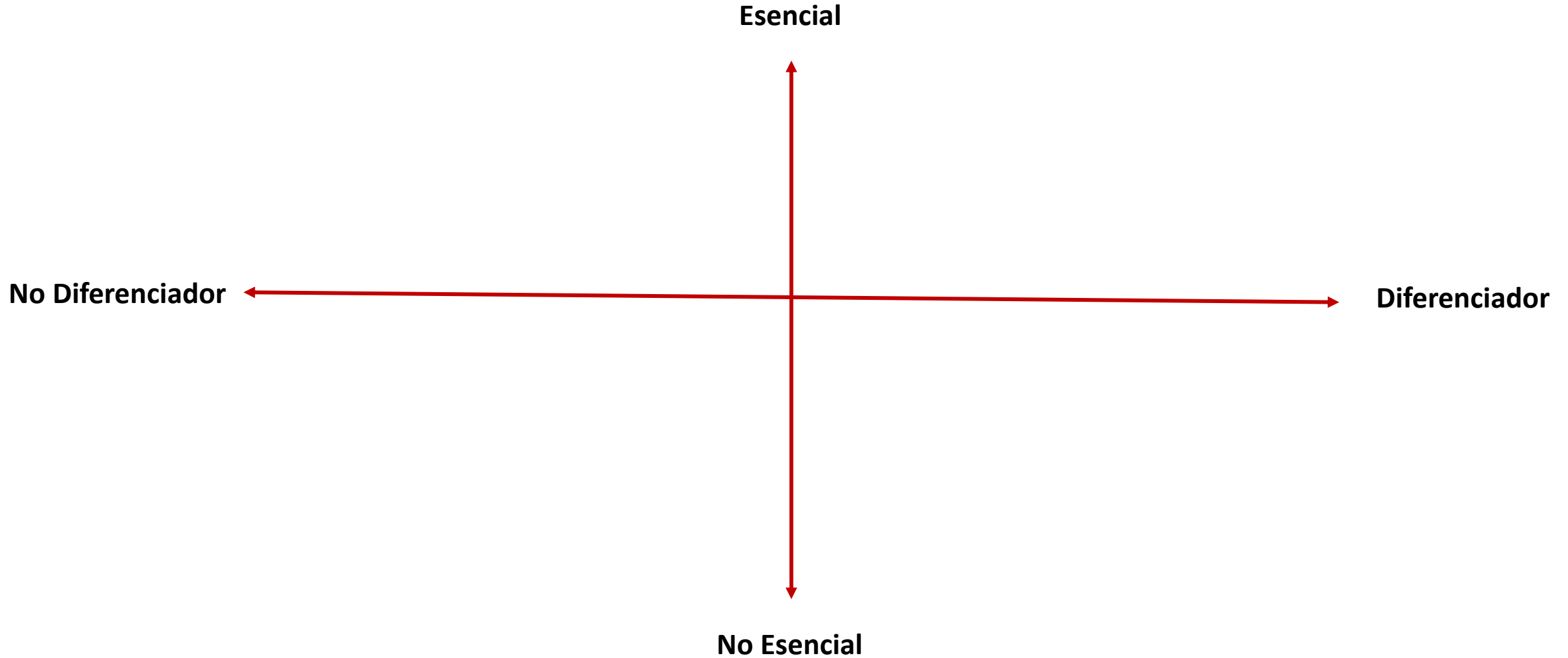


Este enfoque se ha convertido en una de las perspectivas más adoptadas en la literatura sobre dirección estratégica, y es usada comúnmente, como un marco para detectar la combinación de recursos y capacidades que sustentan el desempeño de una organización (Donnelly y Wickham, 2020).



Hay diferencias importantes en la forma en que las universidades difunden los resultados de la investigación, particularmente cuando se analizan los recursos y las capacidades que poseen las universidades (Berbegal-Mirabent y Sabate (2015)).

# VENTAJA COMPETITIVA: ESENCIAL Y DIFERENCIADOR



# INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

## RECURSOS

- Cuerpo académico
- Calidad de los profesionales y personal de colaboración
- Sistemas de dirección y gestión
- Sistemas de aseguramiento de la calidad
- Infraestructura y equipamiento

## CAPACIDADES

- Capacidad de generar una docencia de pregrado de alta calidad y diferenciadora.
- Capacidad de generar una docencia de postgrado de alta calidad y diferenciadora.
- Capacidad para generar una investigación pertinente y de alto impacto.
- Capacidad de generar una creación artística de relevancia.
- Capacidad de realizar innovación y desarrollo relevante y pertinente.
- Capacidad de impactar en el diseño de planes y programas de desarrollo territorial
- Capacidad de colaborar de manera relevante en la implementación de planes y programas de desarrollo territorial.

# BRECHAS

Es la diferencia entre un ideal y lo real, en la perspectiva de lograr la misión institucional.

<b>Dimensión</b>	<b>Estándar</b>	<b>Realidad</b>	<b>Brechas</b>	<b>Factores críticos</b>
Investigación, creación e innovación	Cultivar, generar, desarrollar y transmitir el saber superior en las diversas áreas del conocimiento.	Se realiza sólo investigación, en algunas de las áreas del conocimiento que desarrolla la universidad.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Déficit en innovación.</li><li>- Déficit en la incorporación de otras áreas de conocimiento.</li><li>- Déficit en la transmisión del saber superior a nivel de postgrado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cuerpo académico</li><li>- Infraestructura y equipamiento.</li><li>- Sistemas de dirección y gestión.</li></ul>

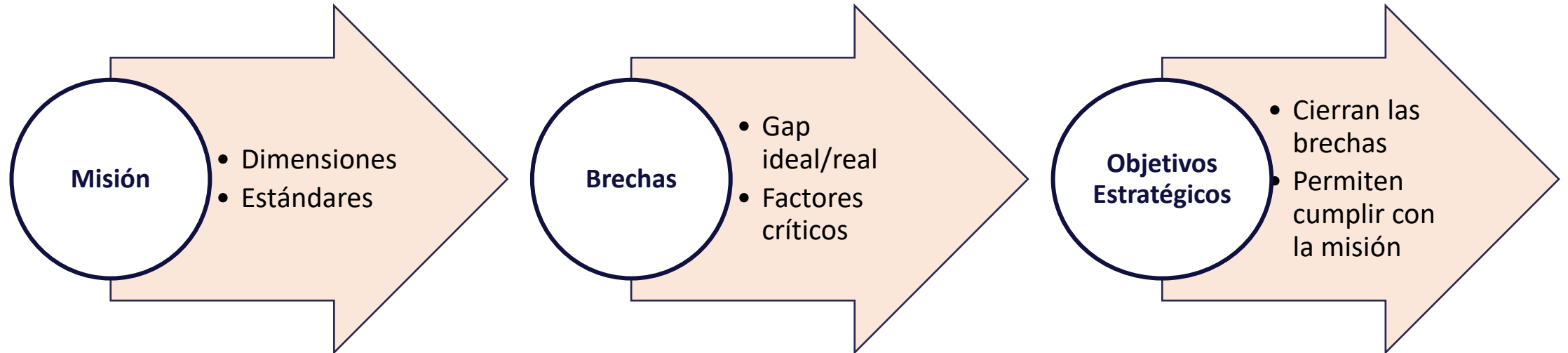


# BRECHAS

Dimensión	Estándar	Realidad	Brechas	Factores críticos
Formación	<p>Las universidades del Estado deben asumir con 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.</p> <p>Las universidades del Estado deberán promover que sus estudiantes tengan una vinculación necesaria con los requerimientos y desafíos del país y sus regiones durante su formación profesional.</p>	<p>Se forma en valores de manera parcial.</p> <p>Los estudiantes tienen capacidades profesionales relevantes, aunque no cuentan con todas las competencias para enfrentar la transformación digital de la sociedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Déficit en la consolidación de un modelo educativo, que permita ampliar la formación en valores y pensamiento crítico.</li><li>- Déficits puntuales en los procesos formativos incorporando los elementos esenciales de la transformación digital.</li><li>- Déficits puntuales en el sistema de aseguramiento de la calidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cuerpo académico</li><li>- Estudiantes</li><li>- Procesos formativos</li><li>- Sistemas de dirección y gestión</li><li>- Cultura educativa</li></ul>

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

---



# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS

---



## **Objetivo Estratégico:**

Consolidar a la universidad como institución que cultiva, genera y desarrolla investigación, creación e innovación en las diversas áreas del conocimiento, en un nivel de excelencia.



## **Estrategias:**

1) Contratar y consolidar un cuerpo académico con capacidades, a nivel de excelencia, de investigación, creación e innovación.

Doctoras/es

Publicaciones WoS/Scopus, preferentemente Q1-Q2.

Proyectos ANID en calidad de IR.

2) Diseñar un sistema de dirección y gestión que estimule la investigación, creación e innovación (carrera académica, sistemas de incentivos).

3) Disponer de infraestructura y equipamiento que permita la investigación, creación e innovación, a nivel de excelencia.

4) Generar alianzas estratégicas para el fortalecimiento de la investigación, creación e innovación entre entidades públicas

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS

---



## **Objetivo Estratégico:**

Consolidar a la universidad como institución de excelencia, que trasmite el saber superior a nivel de postgrado en las diversas áreas del conocimiento.



## **Estrategias:**

1) Contratar y consolidar un cuerpo académico con capacidades para ser parte del núcleo claustral de programas de doctorales (en áreas con déficit).

Doctoras/es

Publicaciones WoS/Scopus, preferentemente Q1-Q2.

Proyectos ANID en calidad de IR.

2) Diseñar un sistema de dirección y gestión que estimule la dictación de programas de doctorado y magister acreditados en niveles de excelencia.

3) Disponer de infraestructura y equipamiento adecuadas (en las áreas con déficit) para la dictación de programas de doctorado y magister acreditados en niveles de excelencia.

4) Generar alianzas estratégicas para el fortalecimiento e internacionalización de programas de doctorado y magister.

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS

---



## **Objetivo Estratégico:**

Diseñar e implementar un modelo educativo y un modelo pedagógico que sienten las bases para una preparación disciplinaria de excelencia, junto con 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.



## **Estrategias:**

- 1) Rediseño curricular ajustando los planes de formación, asegurando la calidad en un nivel de excelencia de los procesos educativos.
- 2) Formación del cuerpo académico para la implementación de un nuevo modelo educativo.
- 3) Diseño e implementación de un sistema de seguimiento, evaluación del logro de las competencias de los estudiantes.

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS

---



## **Objetivo Estratégico:**

Diseñar e implementar un sistema de aseguramiento y gestión de la calidad, que garantice el cumplimiento de la misión institucional en un nivel de excelencia.



## **Estrategias:**

- 1) Perfeccionamiento del sistema de aseguramiento y gestión de la calidad, incorporando factores críticos (recursos humanos, políticas, mecanismos, dispositivos, plataformas, etc.) que garanticen un cumplimiento de la misión en un nivel de excelencia.
- 2) Evaluación sistemática de las fases de implementación del sistema, con feed back y ajustes permanentes.

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS

---



## **Objetivo Estratégico:**

Diseñar e implementar un sistema que digitalice, en un nivel avanzado, el quehacer académico y de gestión institucional en la perspectiva de responder a los desafíos de la transformación digital



## **Estrategias:**

- 1) Identificar las oportunidades de la transformación digital
- 2) Definir áreas académicas disciplinarias y funciones en las cuales aplicar la transformación digital
- 3) Generar un sistema integrado de digitalización del quehacer institucional.
- 4) Evaluación sistemática de la implementación y desarrollo de ajustes cuando sean requeridos.

# TRABAJO GRUPAL: (15 minutos de discusión)

➤ Evalúe los objetivos formulados en su PF en términos del cumplimiento de la misión.

➤ ¿Visualiza una posibilidad de integrar los objetivos en un menor número?



Muchas gracias por su asistencia y participación

---

[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)