



PLAN DE FORTALECIMIENTO 10 AÑOS UNIVERSIDADES ESTATALES

ORIENTACIONES PARA EL PROCESO DE AJUSTE

Comité del Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales

Subsecretaría de Educación Superior
Ministerio de Educación

Año 2021

Contenido

Antecedentes	3
Plan de Fortalecimiento a 10 años	5
Ajuste al Plan de Fortalecimiento a 10 años	7
Consideraciones para ajuste de Planes de Fortalecimiento a 10 años	7
Estructura del instrumento y recomendaciones	8
I. Antecedentes institucionales	9
II. Diagnóstico institucional	9
III. Colaboración con otras Universidades del Estado.....	11
IV. Formulación del Plan de Fortalecimiento.....	12
V. Indicadores del Plan de Fortalecimiento.....	13
VI. Compromiso institucional	15
ANEXO: Indicadores Sistema de Universidades Estatales / Proyecto BIRF 8785-CL ...	15

Antecedentes

La Ley N°21.094 sobre Universidades Estatales (2018), plantea como propósito que las universidades estatales se *conviertan en un referente de calidad y excelencia del sistema de educación superior, y contribuyan de forma relevante en el desarrollo* a nivel regional y nacional.

Uno de sus focos es el desarrollo institucional de las universidades del Estado, a través de la implementación de un Plan de Fortalecimiento, con una duración de 10 años, el que se articula con el Convenio de Préstamo *Proyecto de Fortalecimiento de Universidades del Estado de Chile*, suscrito por el Gobierno de Chile y el Banco Mundial (2017). En conjunto, ambos instrumentos ofrecen una plataforma clave para el trabajo de planificación y fortalecimiento propuesto, alineado con los desafíos regionales y nacionales de desarrollo.

El *Plan de Fortalecimiento de Universidades Estatales a 10 años* es un instrumento de planificación y gestión de apoyo al desarrollo institucional, con una perspectiva de 10 años, el cual debe contemplar la planificación de acciones que potencien el logro de objetivos estratégicos y oportunidades de mejora, desde una visión institucional de desarrollo futuro, proyectando el trabajo conjunto para el fortalecimiento del Sistema de Universidades Estatales.

Para ello, la Ley ha establecido un total de 300 mil millones de pesos para la implementación del Plan de Fortalecimiento en un período de 10 años. Como un instrumento de operacionalización y financiamiento del Plan, se han definido los proyectos institucionales de fortalecimiento, entendidos como un proyecto o iniciativa focalizada, que nace del análisis institucional previamente realizado en el Plan de Fortalecimiento, y cuyo objetivo es contribuir a la disminución de brechas institucionales y fortalecer capacidades al interior de las Universidades del Estado.

Tanto en la Ley sobre Universidades Estatales, como en el Proyecto del Banco Mundial, establece que definiciones estratégicas son determinadas por un comité interno del Consejo de Coordinación de Universidades Estatales, denominado *Comité del Plan de Fortalecimiento*, destacando roles en la aprobación, supervisión y seguimiento de las iniciativas y proyectos que se financien en virtud del Plan de Fortalecimiento. Este organismo se constituyó en diciembre de 2018.

En el año 2020, el Comité PFE aprobó instrumentos comunes para el diseño de los Planes de fortalecimiento institucional. Estos instrumentos fueron propuestos por una mesa técnica conformada por representantes de todas las universidades y de la División de Universidades y del Departamento de Fortalecimiento Institucional, ambas pertenecientes a la Subsecretaría de Educación Superior del MINEDUC.

Así, cada universidad elaboró su propio PFE a 10 años. Estos Planes fueron desarrollados y aprobados durante el 2020. Todos los Planes son de conocimiento público y están disponibles en los sitios web del MINEDUC y de cada universidad. Desde estos Planes, se desprenden los proyectos de fortalecimiento que cada universidad ejecutará durante esta década.

Cada Plan cuenta con una estructura común, la cual incluye antecedentes institucionales, diagnóstico institucional, identificación de brechas institucionales, formulación e indicadores del plan de fortalecimiento. Las brechas y el plan en sí se organizan a través de cinco áreas estratégicas: 1) gestión y planificación estratégica, 2) docencia y procesos formativos de

pre y posgrado, 3) investigación, innovación y/o creación, 4) vinculación con el medio, y 5) sistema interno de aseguramiento de calidad.

Los Planes de Fortalecimiento pretender recoger la realidad diversa y heterogénea de las universidades. Así mismo, se reconocen desde una naturaleza dinámica y flexible, que contempla instancias de ajuste durante su implementación.

El primero ejercicio de ajuste se comprometió para el año 2021, con el fin de contar con versiones mejoradas y que, en algunos casos, puedan dar cuenta de cambios recientes o procesos de planificación llevados a cabo en este periodo; considerándose a la vez que los Planes fueron construidos en contexto de crisis sanitaria global, que afectó la forma de trabajar de las universidades, su relación con estudiantes y el entorno.

El propósito del presente documento es ofrecer un marco explicativo del proceso de ajuste de Planes de Fortalecimiento, así como orientar a las universidades y equipos responsables, en su desarrollo.

Plan de Fortalecimiento a 10 años¹

El Plan de Fortalecimiento a 10 años se define como un instrumento de planificación y gestión de apoyo al desarrollo institucional, con un plazo de 10 años de proyección. A continuación, se presentan sus principios orientadores:

Complemento al desarrollo institucional

El Plan de Fortalecimiento no reemplaza ni sustituye al Plan de Desarrollo Estratégico², definiéndose como un instrumento complementario, que se sustenta en definiciones estratégicas y procesos diagnósticos existentes en la universidad, tanto internos como externos.

De esta forma el Plan de Fortalecimiento contiene la planificación de acciones que potencien el logro de objetivos estratégicos y oportunidades de mejora, desde una visión institucional de desarrollo futuro, considerando los procesos de autoevaluación institucional y de programas, el territorio de influencia, y relevando el trabajo conjunto para el fortalecimiento del Sistema de Universidades Estatales y los desafíos de la política pública.

Vínculo con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad

Las universidades del Estado, siendo parte estructural del sistema de educación superior, se encuentran reguladas por la Ley N°21.091, donde se establecen los criterios y estándares de calidad para los procesos de acreditación, los que son parte integral de los instrumentos de planificación institucional. De acuerdo con dicha conceptualización es que se plantea que la operacionalización de los lineamientos propuestos por la Ley N°21.094 y el Programa de Fortalecimiento de Universidades Estatales (BIRF 8785-CL), se sustenten y proyecten desde directrices del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

Con esta estrategia se apunta a asegurar un lenguaje coherente y pertinente con el sistema de educación superior, manteniendo el diálogo con los actuales mecanismos de planificación estratégica vigentes. En este contexto, los ejes para la construcción del Plan de Fortalecimiento Institucional son: planificación y gestión estratégica; docencia de pre y posgrado; investigación, innovación y/o creación; vinculación con el medio; y sistema interno de aseguramiento de la calidad.

Trabajo conjunto y sistema de universidades estatales

La Ley N°21.094 sobre Universidades Estatales plantea como principios la colaboración y trabajo conjunto entre las universidades del Estado, por lo que cobra relevancia abordar compromisos coordinados en materia del fortalecimiento a 10 años.

Como parte del ejercicio de reflexión conjunta para la definición de compromisos y metas comunes, durante el año 2019 las universidades participaron en talleres de trabajo, los cuales tuvieron como propósito la definición de una visión compartida y objetivos transversales para el fortalecimiento del sistema de universidades estatales.

¹ Definiciones extraídas de documento de “PLAN DE FORTALECIMIENTO 10 AÑOS UNIVERSIDADES ESTATALES. ORIENTACIONES PARA SU CONSTRUCCIÓN”, año 2020.

² Las universidades del Estado cuentan con Planes de Desarrollo Estratégico Institucionales, en tanto herramienta de gestión que grafica desafíos rectores de las instituciones en acciones temporales diversas, según la realidad de cada una de ellas.

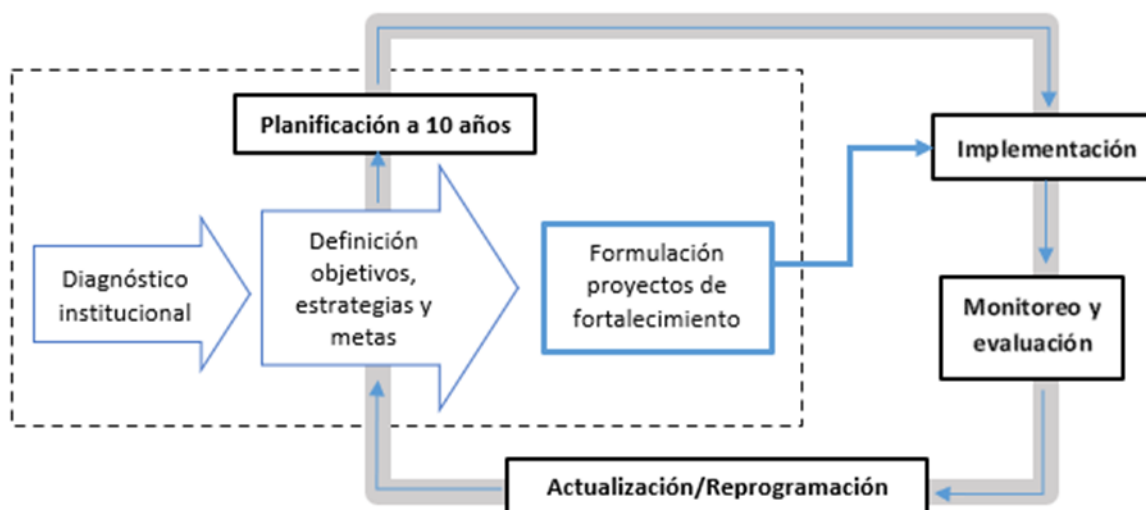
El actual contexto no ha permitido concretar este trabajo, por lo que se planifica que la definición de lineamientos comunes pueda abordarse posteriormente. De esta forma, la primera versión del Plan de Fortalecimiento a 10 años incluirá un primer acercamiento a indicadores comunes, basados en los indicadores de desarrollo del Proyecto del Banco Mundial, los cuales responden a una lógica de cumplimiento en torno al conjunto de las universidades.

Lógica flexible y dinámica

El Plan de Fortalecimiento concibe tanto su diseño como su implementación desde una lógica flexible y dinámica, por tanto, los compromisos deberán revisarse de forma periódica y articulada (bienal), adaptando el instrumento a la realidad institucional y del contexto nacional, cuando se requiera. Para ello, se definirá un modelo de seguimiento y monitoreo del Plan de Fortalecimiento, el que considerará evaluaciones anuales, intermedias y de medio término que permitirán realizar los ajustes que requiera cada institución para responder a sus definiciones estratégicas.

El siguiente diagrama muestra el ciclo de construcción, implementación, monitoreo y evaluación del Plan de Fortalecimiento a 10 años y los proyectos institucionales, el que tiene una lógica de actualización y reprogramación para la adaptación a la realidad institucional y del contexto nacional y regional.

Esquema N°1: Plan de Fortalecimiento y proyectos institucionales



Ajuste al Plan de Fortalecimiento a 10 años

El proceso de ajuste de los Planes de Fortalecimiento Institucionales, desarrollado durante 2021, estará a cargo del Comité del Plan de Fortalecimiento, con la colaboración de la Subsecretaría de Educación Superior y de las Universidades del Estado.

Se considera el ajuste como un proceso de mejora de los Planes que dé cuenta de los cambios recientes en las planificaciones institucionales, con la intención de disminuir discrepancias entre los propósitos de las Universidades, y lo planteado en el Plan de Fortalecimiento. Si bien no se considera una reestructuración de los fundamentos del Plan, sí contempla la posibilidad de adecuaciones que permitan afianzar su valor al interior de las universidades, como también robustecer compromisos para el sistema.

Se espera trabajar el ajuste de los Planes a través de una metodología participativa, de manera que sus resultados cuenten con mayor legitimidad y transparencia, garantizando un plan de fortalecimiento que dé cuenta de la realidad actual y de los desafíos del Sistema de Universidades Estatales. Este proceso se implementará en aproximadamente 3 meses.

Para el proceso de ajuste del Plan a 10 años se mantienen los principios orientadores para la gestión de éste, identificados en el documento “Plan de Fortalecimiento 10 años Universidades Estatales: Orientaciones para su construcción” del año 2020, detallados anteriormente: complemento a la planificación de desarrollo institucional, vínculo con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, trabajo conjunto y sistema de universidades estatales, lógica flexible y dinámica.

Consideraciones para ajuste de Planes de Fortalecimiento a 10 años

El proceso de ajuste de los Planes de Fortalecimiento institucionales se orientará bajo las premisas de colaboración y retroalimentación entre las Universidades, y cuenta con el apoyo de la Subsecretaría de Educación Superior para mejorar la presentación de los Planes, maximizar las sinergias y aprendizajes cruzados entre las instituciones, y avanzar en una visión de conjunto o de sistema del fortalecimiento de Universidades del Estado. En toda etapa del proceso se velará por resguardar la autonomía de las instituciones para el ajuste de sus Planes.

El Comité de Plan de Fortalecimiento de las Universidades del Estado, en conjunto con la Subsecretaría de Educación Superior, desarrollaron un análisis de los Planes de Fortalecimiento institucionales, a través de una consultoría financiada por el proyecto BIRF 8785-CL denominada “Análisis de Planes de Fortalecimiento a 10 Años”.

Como resultado de este trabajo se entregará a las Universidades del Estado insumos para el ajuste y mejora de los Planes de fortalecimiento institucionales, en específico:

- Informe de Análisis de Planes de Fortalecimiento a 10 años de las Universidades del Estado.
- Informe Propuesta de mejora para los Planes de Fortalecimiento de cada institución.

Asimismo, se facilitarán instancias donde puedan conocerse otros análisis a los Planes realizados desde las mismas universidades del Estado, para considerar como insumos del proceso.

Formulación y aprobación institucional

El llamado es a que la Universidad conforme un equipo que aborde todos los ámbitos de desarrollo estratégico institucional, que utilice como base de la planificación los fundamentos y diagnósticos existentes en la Universidad, con tal de plasmar objetivos estratégicos coherentes a la realidad institucional y visión de fortalecimiento futuro.

Atendiendo a la naturaleza del Plan, el cual sistematiza los instrumentos institucionales de planificación y de mejora existentes, y siendo un mecanismo de financiamiento institucional, su aprobación debe entenderse como un compromiso de gestión de rectoría, por lo que el Plan debe contar con la ratificación de la máxima autoridad institucional. Sin perjuicio de lo cual, según definiciones institucionales, la Universidad podrá requerir contar con la aprobación de órgano colegiado para la tramitación del Plan. Frente a dicha situación, la revisión y aprobación por parte del Comité del Plan de Fortalecimiento debe ocurrir una vez se cuente con dicha validación.

Validación Comité del Plan de Fortalecimiento

En virtud de la definición del Plan a 10 años, será el Comité del Plan de Fortalecimiento el encargado de validar sus ajustes, debido a que el Plan será el marco que ampare la definición de iniciativas de financiamiento, denominados como proyectos de fortalecimiento institucionales.

Estructura del instrumento y recomendaciones³

El instrumento de planificación a 10 años se compone de cinco secciones, las cuales se presentan a continuación. Además, se consideran orientaciones iniciales de formato:

- La Universidad deberá identificarse en el recuadro inicial definido para ello, complementado nombre en UNIVERSIDAD... y en recuadro correspondiente en el encabezado del formulario.
- También deberá insertar *logo institucional* (este no podrá superar los 3 cm de largo), en el recuadro inicial definido para ello;
- La *Versión* del Plan corresponderá a la fecha de *validación* de los ajustes por parte del Comité del Plan de Fortalecimiento, por lo que deberá ser completado una vez se cuente con dicha aprobación (para el presente proceso la *versión* corresponderá a la denominada “Versión ajustada / 2021”, lo cual se acompañará de la fecha de ratificación del Comité).

³ Las recomendaciones provienen del Informe de la consultoría *Análisis de Planes de Fortalecimiento a 10 años Universidades Estatales*, desarrollado en el marco del Acuerdo de Préstamo Fortalecimiento de las Universidades Estatales en Chile / BIRF 8785-CL, cuyo documento original fue adaptado por la Subsecretaría de Educación Superior para la presentación de orientaciones para el ajuste de Planes de Fortalecimiento a 10 años.

El Plan considera períodos de actualización, por lo que tanto *versión* como *fecha* deberán modificarse en virtud de dichas adecuaciones, según instancias que serán definidas por el Comité de Plan de Fortalecimiento.

I. Antecedentes institucionales

Esta información entrega una visión general de la institución, que caracteriza de manera rápida las misiones, los énfasis, y el avance en materia de aseguramiento de la calidad, así también, se busca visualizar rápidamente la trayectoria de la organización y su tamaño.

Para el ajuste del Plan de Fortalecimiento a 10 años, es esencial que la Universidad considere los instrumentos de planificación estratégica vigentes, incluyendo aquellos vinculados a procesos de autoevaluación institucional, y los insumos entregados por el Comité de Plan de Fortalecimiento.

En articulación a ello, en el formulario se deberá entregar información concerniente a:

- **Descripción general:** fundación, ubicación, oferta académica y comunidad (estudiantes, académicos y funcionarios).
- **Plan de Desarrollo Institucional:** nombre, según denominación institucional, y periodo de vigencia del último Plan.
- **Misión institucional:** insertar misión institucional vigente al momento del ajuste del Plan de Fortalecimiento, siendo ésta un elemento basal de directrices institucionales.
- **Acreditación institucional:** años otorgados en último proceso de acreditación, fecha de vigencia y áreas de acreditación optativas.
- **Modelo Educativo:** fecha de vigencia y/o fecha última actualización.

II. Diagnóstico institucional

Esta sección es fundamental para entender el estado actual de la institución y hacia dónde está proyectando su fortalecimiento a 10 años. Aquí es donde se establece el relato institucional, ofreciendo un espacio que operacionaliza lineamientos propuestos por la Ley N°21.094, nuevos criterios y estándares de aseguramiento de la calidad de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), el Proyecto de Fortalecimiento de Universidades Estatales (BIRF 8785-CL), y otros aspectos tales como: crisis sanitaria, nuevos actores e institucionalidad regional, ley N°21.369 que regula el acoso, la violencia y la discriminación de género en el ámbito de educación superior, Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas (ONU).

Con la intención de que la Universidad realice un proceso de reflexión en torno a sus capacidades institucionales, brechas y desafíos, se los siguientes niveles de análisis de la realidad de la institución:

II.1. Escenario institucional

Se recomienda privilegiar un relato que describa y analice el estado actual de la institución y las oportunidades y desafíos más relevantes que se avizoran a futuro. Por supuesto que

las trayectorias o derivas institucionales son importantes para comprender el momento actual, pero este relato puede ser conciso y efectivo a la vez. Lo que se sugiere es evitar un listado exhaustivo de todas las acciones realizadas y los logros alcanzados. Acciones y logros son pertinentes en estas planificaciones, siempre y cuando estén relacionados con las áreas y objetivos estratégicos.

La mayoría de los PFE refiere a las brechas más importantes en sus escenarios institucionales. Sin embargo, son pocos las que usan un lenguaje directo y específico para describir dónde exactamente esa brecha se produce y cuáles son las partes, actores, o unidades más afectadas. Por ejemplo, la mayoría de las instituciones declaran que uno de sus principales desafíos son las asimetrías, desde infraestructura hasta capacidades de investigación, entre unidades, pero son muy pocas las que dicen cuáles son las unidades más desventajadas o precarizadas. Señalar estas unidades es importante para hallar puntos en común y posibles abordajes en conjunto a estas deficiencias.

Así, se espera que la Universidad plasme su estado actual, a partir de la revisión y análisis para cada una de las áreas estratégicas (AE), identificando las brechas o desafíos que se desprende de dicho análisis. Se definen como ejes del Plan de Fortalecimiento a 10 años:

- (AE1) Gestión y planificación estratégica.
- (AE2) Docencia y procesos formativos: pre y posgrado.
- (AE3) Investigación, innovación y/o creación.
- (AE4) Vinculación con el medio.
- (AE5) Sistema interno de aseguramiento de la calidad.

La naturaleza complementaria del Plan de Fortalecimiento considera que la revisión y análisis de la situación institucional se base en definiciones estratégicas vigentes (misión y propósitos institucionales), según información proveniente de: estatutos, proyecto educativo institucional, y de desafíos institucionales contemplados en Plan de Desarrollo Institucional vigente, Plan de Mejora asociado a los compromisos de acreditación, Planes de acción de unidades institucionales u otros, y resultados del seguimiento de dichos instrumentos. Así como también, que se articulen este escenario la implementación de los proyectos de fortalecimiento ejecutados o en curso.

En el análisis comparado de los Planes de Fortalecimiento, se encontraron tres temáticas transversales a las áreas estratégicas que son comunes a la mayoría de las universidades: una mirada del sistema de universidades estatales, un compromiso con la equidad, inclusión, igualdad de género e interculturalidad, y la internacionalización de la institución. No se recomienda que estas temáticas se transformen en nuevas áreas estratégicas, más bien se sugiere especificarlas de manera más nítida en aquellas áreas en que a la institución le otorgue más sentido. Aunque son temas transversales, la trayectoria, el estado de desarrollo, los proyectos de fortalecimiento y la visión institucional, hacen que estas temáticas sean urgentes en ciertas áreas más que en otras.

Sin perjuicio de aquello, atendiendo a definiciones de la Ley sobre Universidades Estatales y Proyecto del Banco mundial, se espera que la Universidad integre, en su proceso de reflexión desarrollo y fortalecimiento institucional, al menos las siguientes líneas transversales: enfoque de género, interculturalidad e inclusión.

Como fuentes de información, además de los instrumentos ya señalados, podrán contemplarse informes de SIES, reportes de redes de universidades estatales, informes de otras instituciones u organismos sectoriales relevantes y pertinentes.

Este campo no debe superar las 6 páginas o 4.500 palabras de redacción.

II.2. Análisis del territorio de influencia

En este apartado la Universidad debe describir y analizar su relación con el territorio de influencia, considerando referencialmente la articulación del Plan de Desarrollo Institucional y la Estrategia de Desarrollo Regional u otro instrumento de planificación regional o sectorial, en caso de considerarse pertinente; el territorio de influencia, así como su alcance (regional o nacional), debe ser identificado y definido por cada universidad.

El análisis debe atender a características sociales, culturales, económicas y productivas, e identificar las variables del territorio que puedan potenciar o restringir el desarrollo de la Universidad, así como también considerar cómo el territorio y sus características la interpelan para su involucramiento, en cuanto a requerimientos u objetivos de desarrollo.

Para esto es crucial un análisis proyectivo del territorio de influencia en un horizonte a 10 años, articulado con Planes de desarrollo regionales u otros instrumentos similares. Se recomienda evitar descripciones detalladas del territorio que no estén relacionados al relato institucional, a los objetivos o áreas estratégicas del PFE.

Otro punto importante, es identificar y definir el alcance fronterizo, nacional o internacional, del territorio analizado, ya que este puede superar los límites regionales o nacionales si es que es pertinente al PFE.

Este campo no debe superar las 2 páginas o 1.500 palabras de redacción.

III. Colaboración con otras Universidades del Estado

Se incorpora un espacio exclusivo dentro de los PFE que tiene como objetivo entender la situación actual de la institución en torno a su trabajo colaborativo o en red con el resto de las Universidades del Estado y hacia dónde se proyecta este trabajo a 10 años.

Para la reflexión se propone considerar los indicadores de desarrollo del Proyecto con el Banco Mundial “Fortalecimiento de las universidades estatales de Chile”⁴, como una aproximación de compromisos comunes del Sistema de Universidades Estatales. Se espera que la Universidad pueda visualizar su posición, en relación con los indicadores planteados, con la intención de identificar posibles desafíos, en virtud de la realidad institucional y de su posibilidad de aportar al conjunto de universidades.

En paralelo, parece pertinente mencionar con qué universidad o conjunto de universidades se está trabajando, indicar las áreas y/o unidades que están involucradas, las características de dicho trabajo y si responden a alguna de las áreas estratégicas y/o objetivos estratégicos. En caso de que no respondan, se sugiere conciliar ambos puntos para que estén alineados con el PFE. Se deben mencionar los trabajos que están en curso,

⁴ La información sobre los indicadores del Sistema de Universidades Estatales, y la situación institucional, será aportada por la Subsecretaría de Educación Superior (Departamento de Fortalecimiento Institucional).

o en fase diseño si es que existen, y los proyectos en red de PFE en los que participa cada universidad.

Para el caso de trabajos colaborativos entre un conjunto de universidades estatales, esto puede ser mencionado identificando el asunto de interés que las une (ej., universidades de la quinta región, universidades australes, universidades especialistas en pedagogía, universidades especialistas en temáticas de pueblos indígenas) con el fin de poder contextualizar este trabajo a un grupo más acotado.

Además, se sugiere mencionar algún elemento que destaque dentro de la institución y que pueda ser incorporado dentro de los trabajos colaborativos o en red del resto de universidades estatales, con el fin de abrir oportunidades de colaboración e interés por parte de las otras instituciones.

Este campo no debe superar las 2 páginas o 1.500 palabras de redacción.

IV. Formulación del Plan de Fortalecimiento

A partir del análisis realizado en secciones de diagnóstico institucional y de colaboración con otras Universidades del Estado, la Universidad debe formular los objetivos estratégicos a ser considerados en su PFE a 10 años, para cada área estratégica. Para ello, deberán considerarse los siguientes aspectos:

- **Área Estratégica:** identificar el área a la que se vinculan los objetivos estratégicos; se requerirá completar el código de cada área: AE1, AE2, AEx, aspecto relevante tanto para su monitoreo, como para su asociación a proyectos institucionales.
- **Brechas:** plantear, de forma priorizada, las brechas identificadas para cada área estratégica que serán abordadas en el Plan de Fortalecimiento a 10 años. Se entenderá por brecha la distancia entre la situación actual y la situación futura de la institución.

Este ejercicio debe plantearse desde el diagnóstico realizado y la identificación de metas deseadas, pudiendo corresponder a déficits o desafíos institucionales. Las brechas pueden ser redactadas de forma negativa, o atendiendo a la proyección de áreas por desarrollar. Estas deben ser precisas en su redacción, evitando relatos extensos y/o justificaciones.

- **Objetivo estratégico (OE):** formular objetivo estratégico con proyección a 10 años, mostrando con claridad el resultado o cambio esperado. Será relevante la manera de redactar el objetivo, teniendo en consideración el foco institucional, pues de él dependerá la posterior formulación de las estrategias.

Se sugiere que los OE tengan en consideración el foco institucional y se procure que sean precisos, y relativamente amplios, pues los detalles pueden ser abordados en las estrategias planteadas en la siguiente sección.

Con todo, considerar un máximo de 3 objetivos para cada área estratégica. Además, se deberá codificar cada uno, señalando en primer lugar el área estratégica (AE1, AE2, AEx) y luego el número del Objetivo Estratégico (OE1, OE2, OEx). Esto será relevante luego para su vinculación con los proyectos institucionales futuros.

- **Unidad responsable:** señalar unidad institucional responsable de la implementación del objetivo estratégico, según área estratégica abordada.

- **Estrategias:** la formulación de estrategias debe ser acotada en número, coherentes a los objetivos estratégicos planteados, y los cambios esperados a corto, mediano y largo plazo.

Las estrategias son esenciales para la definición y formulación de proyectos institucionales, ya que, posteriormente, serán las estrategias de corto plazo las llamadas a constituir proyectos inmediatos, asociados al financiamiento del Plan de Fortalecimiento. Es necesario que se desarrolle un proceso de priorización de propósitos institucionales, conjuntamente al análisis de cambios esperados, según horizonte de logro.

- **Cambios esperados:** teniendo en consideración el objetivo estratégico, los cambios esperados responden a resultados deseados, dando respuesta a brechas y desafíos institucionales, mediante la implementación de estrategias.
- **Horizonte de logro:** indicar el plazo en que se compromete el logro de los cambios esperados: Corto (años 1 a 3)⁵ / Mediano: (años 4 a 6) / Largo (años 7 a 10).
- Se sugiere equilibrar los horizontes de logros de las estrategias propuestas, es decir, no concentrar todos los cambios esperados en uno de los horizontes de logro, sino distribuirlos en corto, mediano y largo plazo, de modo que estos cambios sean alcanzables y coherentes con el resto del Plan de Fortalecimiento, y con su implementación.

V. Indicadores del Plan de Fortalecimiento

Esta sección es fundamental para medir, monitorear y proyectar las metas de los diferentes objetivos estratégicos de cada área estratégica. Por ello, con la intención de tener una medición común de los indicadores, que permita la comparación estándar entre las Universidades, para la elaboración de este apartado se Sugiere considerar el desarrollo asociado a Sistema de información de universidades estatales.

V.1. Indicadores de resultados

Los indicadores deben dar cuenta del cumplimiento de los objetivos estratégicos, siendo los resultados durante el proceso de fortalecimiento planteado por la Universidad. De allí es que éstos deben ser coherentes a los alcances deseados, definiendo claramente las variables que se desea medir.

Se recomienda combinar no solo un AE-OE para cada indicador, ya que estos pueden responder a múltiples objetivos estratégicos. Sin perjuicio de aquello, es necesario verificar que todos los OE tengan al menos un indicador donde pueda ser monitoreado.

Será necesario acotar el número de indicadores, procurando no superar un máximo de 10, con la intención de favorecer el seguimiento y monitoreo del Plan.

Para completar el apartado, se solicita considerar los siguientes aspectos:

⁵ Se considera que año 1 de implementación del Plan corresponde a año 2021.

- **Área Estratégica y Objetivo Estratégico (AE-OE):** señalar área estratégica (AEx) y objetivo estratégico (OEx) asociados a cada indicador. Es posible que un indicador aborde más de un área estratégica.
- **Indicador⁶:** para la formulación de indicadores se precisa el análisis de cada objetivo, identificando variables o aspectos relevantes a cuantificar, con tal de proponer metas durante la ejecución del Plan, a partir de la situación actual.
- **Fórmula de cálculo:** señalar variables que integran el indicador y unidades de medida asociadas.
- **Línea Base:** para cada indicador, reflejar situación de la Universidad al año 2020. En caso de datos cuantitativos, línea base se definirá a partir del promedio 3 años⁷. Se considera necesario que todos los indicadores tengan completa su línea base.
- **Metas:** plantear metas de para cada indicador, por horizonte de logro: Corto (años 1 a 3)⁸ / Mediano: (años 4 a 6) / Largo (años 7 a 10).
- **Fuente de verificación:** señalar documento mediante el cual será posible comprobar resultados obtenidos por cada indicador. Esta información debe tener carácter oficial, siendo respaldada por la institución. Se deberá identificar a unidades responsables de la emisión de la información.

V.2. Indicadores del Sistema de Universidades Estatales

En contexto del Plan de Fortalecimiento a 10 años, cada Universidad comprometerá metas asociadas a su desarrollo institucional, así como también favorecer el desarrollo del sistema de universidades estatales. Ello se realizará a partir de los indicadores comprometidos en Proyecto “Fortalecimiento de las universidades estatales en Chile” con el Banco Mundial, y serán proporcionados por el Departamento de Fortalecimiento Institucional del Mineduc, a cada universidad (Ver Anexo: PDO BM_IES)

Se debe verificar que el conjunto de estrategias de los Objetivos Estratégicos responda a todos los indicadores del sistema de universidades estatales que se comprometen en este apartado.

- **Identificador indicador de desarrollo:** refiere a la codificación con la que se identifican los indicadores de desarrollo del Proyecto con el Banco Mundial: PDO (por su sigla en inglés, en referencia a Project Development Objectives).
- **Indicador:** cada Universidad definirá, de acuerdo con su realidad institucional (basada en el diagnóstico presentado), de qué forma atenderá dichos indicadores, así como los compromisos y metas que se establezca. No obstante, deberá tener en consideración la orientación en cuanto al aporte que la Universidad realice al sistema.

⁶ Para su formulación, se sugiere considerar definiciones del Sistema de información de Universidades del Estado, elaborado por la red de Análisis Institucional CUECH.

⁷ Corresponde a promedio de años 2018 a 2020.

⁸ Se considera que año 1 de implementación del Plan corresponde a año 2021.

De allí es que, en virtud de su rol, el Comité del Plan de Fortalecimiento podrá requerir que la Universidad considere o mejore metas comprometidas, apostando al fortalecimiento del conjunto de universidades.

- **Línea Base:** deberá ser definida en función de la situación de la Universidad. Se considera necesario que todos los indicadores tengan completa su línea base, dado que ya ha transcurrido un tiempo suficiente para la elaboración de estas.
- **Situación Universidad:** para cada indicador, declarar situación de la Universidad, según datos a 2020.
- **Metas:** definir compromisos de logro para años de duración del Proyecto con el Banco Mundial, para cada indicador considerado por la Universidad.

VI. Compromiso institucional

De acuerdo con lo planteado en el apartado de Proceso de construcción del Plan a 10 años, el formulario contiene apartado referido a la ratificación del/la Rector/a de la Universidad, lo cual, valida el desarrollo del Plan, así como el compromiso institucional para su posterior implementación. Contar con este compromiso será esencial para iniciar la revisión por parte del Comité del Plan de Fortalecimiento.

ANEXO: Indicadores Sistema de Universidades Estatales / Proyecto BIRF 8785-CL

El formato del Plan de Fortalecimiento incluye un adjunto con los indicadores de desarrollo (PDO) del Proyecto BIRF 8785-CL. Allí se presentan los compromisos (metas) y resultados del conjunto de universidades (sistema), por período de proyección y ejecución de la iniciativa, respectivamente. Esta información fue previamente integrada en la tabla.

De esta forma, será labor de cada Universidad completar “valores efectivos” institucionales para cada indicador y año, según tabla, a partir de información contenida en documento “PDO BM_IES” elaborado y enviado por el Departamento de Fortalecimiento Institucional a cada Universidad.

Esta información será esencial para que cada Universidad identifique desafíos y/o brechas para la posterior formulación de estrategias pertinentes en el apartado IV del formulario y, a la vez, comprometa indicadores asociados en sección V.2.

Tener en consideración que columna del año 2022 no se debe completar.