

# TELESCOPICHILE

Observatorio Chileno de Buenas Prácticas de Dirección Universitaria

## Construcción Bottom UP del Plan Estratégico Institucional (PEI), Universidad de Santiago de Chile

**Palabras clave:** *Planificación Estratégica, Metodología Bottom Up, Universidad de Santiago de Chile*



Juan Carlos Alano Palavecino // Solange Carrasco Yáñez



[juan.alano@usach.cl](mailto:juan.alano@usach.cl)



(562) 2 718 01 88



<https://pei.usach.cl/>



Universidad de Santiago de Chile

## Resumen de la Práctica

Hasta 2020, la Universidad de Santiago de Chile había elaborado sus planes estratégicos bajo un modelo del proceso denominado Top Down. El proceso liderado por gobierno central propiciaba un efecto de “cascada” para que las unidades académicas replicaran el enfoque establecido y conformaran planes acordes a esas orientaciones estratégicas.

En el proceso de diseño y construcción del Plan Estratégico Institucional PEI 2020-2030, la tarea del Departamento de Planificación Estratégica, fue proponer una metodología que consideró, además de la participación triestamental en la etapa de diagnóstico, la participación de departamentos, escuelas y facultades en la construcción del PEI, tomando sus propuestas disciplinares como lineamientos estratégicos, conformándose con ello los Planes de Desarrollo Estratégico, instrumentos que operaron como modelo para la construcción de estrategias, es decir, la dirección del proceso emerge desde las bases. Esto en el ámbito de la planificación estratégica se conoce como enfoque Bottom Up.

El proceso de planificación mediante el modelo Bottom Up, contribuyó al ordenamiento institucional, esto implicó que las unidades académicas realizaran sus Planes de Desarrollo Estratégicos bajo un mismo tiempo, logrando articular dichos planes con las capacidades institucionales de gestión, en el sentido de apuntar hacia una estandarización del tiempo y el lenguaje organizacional en la construcción del PEI 2030.

Uno de los propósitos de este cambio permitió elaborar un PEI de largo plazo (decenal) que fuera percibido como una herramienta que posiciona a las unidades académicas desde el campo disciplinar, y que a su vez sea el mecanismo donde se representan bajo un mismo horizonte las expectativas, objetivos y compromiso de la comunidad universitaria.

En ese sentido, ante un nuevo escenario de planificación estratégica, en el que las directrices de autoridades superiores no se priorizaban en el quehacer de las unidades, fue necesario aunar un objetivo común que permitiera focalizar el ejercicio de la planificación, el cual les planteará desafíos y ordenará las prioridades en función de objetivos claros de desarrollo y aportes a la sociedad.

Los resultados fueron un 100% de unidades académicas con Planes de Desarrollo Estratégicos, de las cuales surgieron 5 ejes estratégicos institucionales que es hacia donde vuelcan el impacto del quehacer misional en Docencia, Investigación y Vinculación con el Medio.

Además, esta experiencia permitió:

- Posicionar el PEI como centro del quehacer institucional que orienta el desarrollo de la universidad.
- Articular las definiciones estratégicas entre el nivel corporativo, nivel facultades y nivel departamentos.
- Establecer un lenguaje común para desarrollar discusiones estratégicas de manera enfocada y en sinergia.

Diagnosticar necesidades transversales a toda la universidad para ser tratadas en forma de planes institucionales a cargo de las estructuras de apoyo a la gestión como las Vicerrectorías.

## 1. Planificación de la Práctica

El último año de vigencia del Plan Estratégico 2016-2020, representó un año de transición entre éste PEI y el nuevo Plan Estratégico Institucional de horizonte 2030. Esto se explica porque el PEI 2016-2020 tuvo la misión de solidificar los cimientos de la excelencia mediante procesos de aseguramiento de la calidad, para entablar un proceso de planificación a largo plazo en el cual, dicho mecanismo no solo dispusiera de una superación de las debilidades, sino también, de anticiparse y entregar respuesta a los fenómenos que la globalización y la nueva era digital traen consigo.

Esto último viene a entrar en coherencia con lo que propone la nueva ley 21.094. A partir de la promulgación de dicha ley, la calidad y excelencia dejaron de ser un parámetro de diferenciación, al menos en lo formal, para constituirse como una obligación para las instituciones de educación superior. Por lo tanto, el desafío de la calidad y excelencia no era un elemento estratégico, sí una política pública constitutiva de la institución, pero no un elemento que fuera un sello único. En ese sentido, el nuevo desafío estratégico estuvo puesto en generar una herramienta de diferenciación que permita visualizar los parámetros de calidad y excelencia en el quehacer universitario, es decir, propias del cómo se realizan esas actividades y no como razón de ser de las actividades misionales.

Entonces, el PEI 2016-2020 vino a cerrar un ciclo de planificación de corto y mediano plazo focalizado en el fortalecimiento de las capacidades institucionales para sostener el liderazgo nacional y prestigio internacional que siempre ha caracterizado a la universidad. No obstante, los desafíos globales exigen soluciones innovadoras no posibles de visualizar en el corto y mediano plazo. Y en este sentido, la reflexión institucional fue cómo fortalecer a las unidades académicas desde su quehacer disciplinar para entregar respuestas a la nueva complejidad social de la década. Entonces, la intención de este cambio fue elaborar un PEI de largo plazo que sea percibido como una herramienta que permita posicionar a las unidades académicas desde el campo disciplinar, y que el PEI entonces, sea la herramienta que les permita llegar a esa posición dentro de un escenario mundial dinámico y lleno de incertidumbre. En otras palabras, que el PEI sea el medio para que las unidades lleguen a un fin. Desde ahí parte la articulación Bottom Up del proceso de planificación, buscando las proyecciones de desarrollo de las unidades académicas, y reflejar las respuestas institucionales a esas proyecciones desde el PEI.

Sumado a lo anterior, los procesos internos también invitaron a pensar en respuestas innovadoras de planificación. Además de la maduración de las capacidades institucionales, la universidad está en proceso de renovación del estatuto orgánico en el cual se apunta a modernizar las fronteras de su quehacer, entregando un nuevo marco interno de organización y funcionamiento orientado no solo al mantenimiento de la calidad y excelencia, sino que a potenciar el desarrollo de las disciplinas del conocimiento que alberga la institución.

Y, por último, cómo mantener a la institución en el diálogo mundial sobre soluciones innovadoras a problemas globales. En este escenario, el nuevo Plan Estratégico fue una invitación a las unidades académicas a pensar su quehacer aprovechando la oportunidad que brinda el horizonte de planificación, y con el fin de enmarcar su accionar disciplinar en las necesidades globales. Esto otorgó un sello único y generó un sentido de pertenencia de la comunidad universitaria, ya que cada una de las personas que la integran podrá reflejar su quehacer como un elemento que aporta al desarrollo de un mundo sostenible.

## 2. Desarrollo y ejecución de la Práctica

El proceso fue definido como Bottom Up, es decir, que la construcción de las definiciones del Plan fuera realizada desde las bases institucionales hacia las autoridades universitarias, lo que exige tomar una serie de decisiones metodológicas para asegurar el éxito de la propuesta dentro de las limitaciones y obligaciones propias de una institución universitaria.

La primera etapa fue la elaboración de un diagnóstico estratégico que tenía por objetivo establecer las orientaciones bajo las cuales dirigir la reflexión institucional. Este proceso tuvo como base las indicaciones de la Ley 21.091 sobre Educación Superior y la Ley 21.094 sobre Universidades del Estado, lo que fue complementado con un PESTEL institucional, un informe de Tendencias Mundiales en Educación Superior, y una encuesta de autoevaluación y proyección institucional aplicada a más de 12 mil miembros de la comunidad. De la síntesis de todos esos insumos, emergen los criterios estratégicos que fueron ampliamente difundidos a fin de orientar y preparar a la comunidad para las etapas posteriores.

Para la segunda etapa, la construcción de ejes estratégicos se realizó mediante un enfoque cualitativo, dado que este enfoque permite construir una amplia perspectiva que otorgue respuesta a la problemática planteada desde los propios sujetos en estudio (comunidad USACH), lo que es coherente con la lógica del Bottom UP. En concreto, se utilizó la técnica de la entrevista semi estructurada y grupos focales a distintos grupos de interés como estamentos, miembros directivos, organismos colegiados y organizaciones estudiantiles, salvaguardando la representatividad y participación de la comunidad.

Por último, se entrevistaron a expertas y expertos en el tema. Como el objetivo es construir las definiciones estratégicas de la USACH a partir de la perspectiva de los actores de la comunidad, la entrevista a expertos/as en cada uno de los temas emergentes del diagnóstico sirvió para ir configurando y comprendiendo las condiciones y trayectorias específicas que cada uno de esos temas podrían tener. En este sentido, tuvo una finalidad de potenciar la información y adquirir una mirada desde “afuera”, no influenciada por emociones y motivaciones que los actores de la institución puedan sentir desde su mirada interior y que haya proporcionado algún sesgo u perspectiva reducida con respecto a un tema, entregando una visión mucho más funcional a cada uno de los tópicos debido a la exclusión de aspectos “no productivos” para el análisis (Flick, 2007).

El plan de análisis de esta etapa se produjo a partir de la recolección de datos emitidos por los miembros de la comunidad y expertas/os, se trabajó en el análisis de la información a partir del método inductivo, respecto de los relatos particulares enunciados por los diversos actores institucionales, lo que a partir de la saturación de las categorías, nos permitió conformar visiones estratégicas más genéricas respecto de lo que se piensa a nivel intersectorial como Plan Estratégico Institucional para el siguiente decenio, con las correcciones que expertos/as y autoridades acerca de alcances y conceptos fueron entregando.

A nivel particular la información trabajada en estas instancias se organizó en torno a cuatro pilares: avances, desafíos, proyecciones y temas emergentes, dimensiones que fueron analizadas mediante la Teoría Fundamentada (Glaser y Strauss, 1967). En ese marco metodológico, asistimos al análisis apoyado en la codificación abierta que enuncia códigos y etiquetas en los datos, que permitió establecer relaciones en los temas abordados con los distintos grupos relevantes. Este análisis abordó el cúmulo de información mediante la condensación de temáticas, en función de la codificación establecida a raíz de los grupos focales y las entrevistas realizadas. De ahí emergió la propuesta de ejes

estratégicos: 1. Desarrollo Territorial, 2. Desarrollo Tecnológico, Innovación y Emprendimiento, 3. Inclusión e Igualdad de Género, 4. Sostenibilidad y 5 Internacionalización e Interculturalidad.

Ya con esa definición, fue momento de darle contenidos a dichos ejes. La etapa de elaboración estratégica fue mediante 44 jornadas de trabajo, en las que todas las unidades académicas aportaron su visión acerca de cada uno de los ejes. Nuevamente, la metodología que se trabajó para dotar de contenido cada eje fue el de criterios de saturación a partir del cúmulo de propuestas otorgadas por las unidades.

A partir del trabajo de codificación abierta se establecieron relaciones entre los enunciados entregados en las jornadas, y bajo el criterio de saturación de información, se construyeron las propuestas de objetivos y estrategias. Con esa definición, se hizo una segunda entrevista con expertos/as, con los mismos criterios de validación descritos anteriormente, aplicados ahora a la información de las jornadas. Además, se organizó una jornada de trabajo con las autoridades universitarias, de las cuales se entregaron insumos para delimitar el alcance y proyección en cada uno de los temas. De ahí emergen los principales objetivos y estrategias de la propuesta PEI 2030 que se trabajan actualmente.

### 3. Resultados de la Práctica

La planificación Bottom Up, tuvo como resultado una aplicación metodológica que tuvo un alcance a todos los estamentos de la comunidad universitaria en diversas etapas. En total, la ejecución metodológica comprendió:

- 12.501 encuestas triestamentales.
- 19 focus group.
- 4 seminarios con invitados internacionales.
- 53 cápsulas audiovisuales informativas.
- 60 entrevistas.
- 4 informes de resultados.
- 44 jornadas de trabajo con 351 participantes.

La síntesis de la aplicación metodológica derivó en 44 planes de desarrollo alineados bajo los mismos criterios estratégicos (ejes y estrategias). A partir de ahí, se pudo generar un diagnóstico global, de manera participativa, acerca de los principales problemas y fortalezas de la institución. Esto es muy importante porque contribuyó a orientar el trabajo no sólo de cada unidad académica, sino también de las unidades administrativas de apoyo, y en general, de toda la universidad en función de potenciar las fortalezas y generar planes de acción en aquellas dimensiones que se posee debilidad. De ahí nacen los planes transversales del PEI2030, que son parte de cada eje y que actualmente están en ejecución. Estos planes son resultados de esta priorización emanada del diagnóstico y posterior trabajo con las jornadas.

Por último, a partir de los Planes de Desarrollo Estratégicos propios de cada unidad, así como de los planes transversales, nace el Plan Estratégico Institucional. Por último, como forma de mejorar la revisión de resultados e ir adaptando las orientaciones en función de resultados e indicadores, es que se construyó la plataforma de Gestión 2030, donde todas las unidades académicas y de apoyo, es decir, toda la institución, deposita sus proyectos y genera los reportes de avances. Con eso, el seguimiento y evaluación del avance PEI queda en un repositorio de gestión que permite priorizar en distintos

---

momentos distintos aspectos del PEI que pudieran estar más rezagados, así como generar acciones de consolidación y permanencia de aquellos aspectos más avanzados.

## 4. Evaluación y Revisión de la Práctica

Como se trata de una práctica basada en un hito institucional con un horizonte largo de tiempo, el Plan Estratégico Institucional, la revisión y evaluación de la práctica se realiza en función de los reportes de implementación anuales. De igual manera, asumiendo el dinamismo de los desafíos mundiales es que se establecieron revisiones de los objetivos del PEI2030 cada 3 años, con el fin de realizar los ajustes en función de nuevas prioridades y/o desafíos que vayan emergiendo.

En este sentido, durante el segundo semestre del 2023, se está realizando la primera evaluación del PEI2030, la cual ya tiene como resultados preliminares una mayor inserción de las orientaciones en el estamento estudiantil.

No obstante, lo anterior, se destaca de forma positiva, que tanto los estamentos administrativos y académicos reconocen al PEI2030, como un instrumento clave de gestión que ordena las prioridades de la organización. Por último, se reconoce la importancia de estar contribuyendo a la Agenda 2030. Todo lo anterior, da cuenta de que el proceso fue internalizado por la comunidad universitaria y se reconoce como un instrumento institucional.

De todas maneras, la etapa de evaluación se realizó mediante una encuesta, grupos focales, así como jornadas con funcionarios y académicos para reorientar los propósitos de cada eje, así como ajustar factores operativos para mejorar la implementación de cada uno de los ejes y poder dar cumplimiento a los objetivos 2030.

## 5. Carácter Innovador de la Práctica

El proceso de planificación estratégica mediante el modelo Bottom Up permitió que todas las unidades elaboren sus Planes de Desarrollo Estratégicos bajo un mismo horizonte de tiempo logrando generar un proceso de articulación entre dichos planes y también con las capacidades institucionales de gestión, para la construcción del Plan Estratégico Institucional 2030.

Esta articulación contribuye a una sinergia operativa institucional, que se refleja en:

- El proceso Bottom Up de planificación estratégica permite conocer en qué estrategias, ámbitos de acción o proyectos convergen las necesidades de la mayoría de las unidades, y en consecuencia, enfocar las energías y recursos de la institución para lograr resultados que impacten a la organización. De esta forma, todas las acciones que se realicen apuntarán a desarrollo específicos e impactarán en desarrollo global.
- Permite también, estructurar y desagregar todo el Plan Estratégico Institucional en áreas, estrategias y ámbitos de acción que facilitan la definición de iniciativas estratégicas en todas las unidades.

- Genera una descarga laboral considerable en los encargados de llevar a cabo el diseño, monitoreo y control de los planes de las unidades, puesto que ahora solo se debe monitorear los planes a nivel de proyectos y no generar una coherencia forzosa con los objetivos institucionales.
- Permite lograr mayores consensos al trabajar con grandes grupos de participantes (académicos, estudiantes y funcionarios), puesto que el encuadre estratégico se reconoce como institucional y no como parte de una autoridad unipersonal y grupo reducido dentro de la institución.
- En cuanto a lo metodológico, permitió lograr resultados rápidos al disponer de un encuadre institucional compartido que guían la discusión en función del enfoque en los temas estratégicos relevantes para la universidad.

Permite que cualquier persona sin tener necesariamente conocimientos de estrategia, pueda participar activamente en los talleres y ver reflejada su opinión puesto que se valora el conocimiento de la experiencia también.

## 6. Divulgación de la Práctica

Para difundir el proceso de planificación estratégica y también motivar a la comunidad universitaria a participar y concretar un proceso Bottom Up que respondiera a los anhelos de la comunidad en su conjunto, se utilizaron diversos métodos para llegar a todo el espectro universitario.

- 1) Se realizó un hito de lanzamiento, donde fue el Rector quién dio el “vamos” al proceso.
- 2) Se ocupó el diario digital interno, Usach al día, para socializar a toda la comunidad sobre las etapas del proceso, así como las distintas instancias e instrumentos bajo los cuales se les conminaba a participar.
- 3) Se enviaron mails a toda la comunidad invitando a participar del proceso, con descripción precisa sobre cómo poder ser parte de la planificación.
- 4) Luego de realizar el diagnóstico estratégico que entregó las primeras orientaciones, se realizó el seminario denominado Construyendo Un Futuro Sostenible, instancia de diálogo sobre las discusiones disciplinares contingentes, con invitados internacionales de expertiz comprobada en cada una de las áreas, con el objetivo de sensibilizar sobre los temas del futuro y promover la reflexión de la comunidad.
- 5) Por último, se realizaron 53 cápsulas audiovisuales con diferente información sobre el proceso. Entre ellas, se pueden contabilizar muestras de avances, mensajes de miembros de la comunidad invitando a participar, e infografías con datos sobre los temas de interés institucional derivados del diagnóstico estratégico.

## 7. Fuentes Complementarias

Página de PEI2030 de la Universidad de Santiago de Chile, donde se puede encontrar todos los planes

de desarrollo de las unidades académicas y el Plan Estratégico Institucional:

<https://pei.usach.cl/>

Noticia de Usach al día, sobre el inicio del seminario Construyendo Un Futuro Sostenible y su vinculación con el Plan Estratégico institucional:

<https://www.usach.cl/news/usach-inicia-elaboracion-su-plan-estrategico-institucional-2020-2030>

## 8. Archivos Adjuntos

Esta Buena Práctica no posee archivos adjuntos.