

**Red de Observatorios de Buenas Prácticas de  
Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa.**

**Proceso de Concordancia**

***Palabras claves: Planificación - Estrategia - Gestión***

Verónica Bustamante

veronica.bustamante@pucv.cl

56-32-2273931

<http://www.analisisinstitucional.ucv.cl>

Fecha de ingreso: 06-01-2016

## **Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa.**

### **Resumen de la Práctica**

Una vez concluido aprobado el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, la Universidad comenzó a implementar un mecanismo que le permitiera alinear los objetivos de las Unidades Académicas con los objetivos Institucionales, este procedimiento se denominó El Proceso de Concordancia y tiene por finalidad:

- Rediseño de los planes estratégicos de las unidades académicas, en función del nuevo Plan de Desarrollo Estratégico institucional 2011-2016 (PDEI).
- Aumentar la coordinación entre Unidades Académicas y Rectoría
- Establecer acuerdos y compromisos en las Unidades Académicas en relación con sus aportes a las metas del Plan de Desarrollo
- Acordar una metodología de seguimiento

Si bien la mayoría de las unidades académicas tradicionalmente han elaborado sus planes estratégicos como insumo requerido para sus respectivos procesos de acreditación, éstos no necesariamente han estado alineados de manera directa al Plan Institucional. Es por esta razón, que el Proceso de Concordancia representa un esfuerzo institucional de articulación, diálogo y compromiso para el desarrollo de cada una de las unidades académicas y con ello el de toda la universidad.

El procedimiento se formaliza con la firma de un Compromiso de Concordancia, en el cual rectoría y cada unidad académica acuerdan los aportes y compromisos para lograr las metas propuestas en el Plan Institucional. Para ello se definieron un total de 33 indicadores de concordancia, asociados a las seis áreas de desarrollo que el Plan Institucional establece. De esta manera, todas las unidades académicas, desde sus distintas disciplinas, aportarán al logro de los objetivos institucionales con metas y acciones concretas que se verán plasmadas en sus Planes de Concordancia.

Entre los años 2012 y 2013 se visitaron todas unidades académicas, apoyándolas en la elaboración de diagnósticos y en la formulación de metas y planes de acción.

Entre los principales resultados del proceso de concordancia destaca:

- Transparencia sobre las prioridades institucionales en las distintas áreas de desarrollo.
- Estandarización de la información.
- Comprensión en contexto sobre la realidad de cada unidad académica.
- Generación de instancias de reflexión del desarrollo de cada unidad académica.
- Priorización conjunta sobre los focos de desarrollo estratégico de cada unidad académica.
- Acogida a las diferencias y particularidades de cada unidad académica.
- Participación de todo el Consejo de unidad académica.
- Fortalecimiento del liderazgo de la dirección.
- Compromisos explícitos de rectoría y de la unidad académica.
- Rediseño de procesos de seguimiento y rendición de cuentas.

---

## **Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa.**

### **1. Planificación de la Práctica**

A partir del año 2000, La Pontificia Universidad Católica de Valparaíso incorporó la planificación estratégica en su gestión. La planificación tiene como propósitos alcanzar una posición compartida sobre la visión de futuro y orientar la gestión hacia el logro de dicha visión, en concordancia con su misión.

La Planificación Estratégica se ha implementado de forma gradual en la institución. En el primer ejercicio que data entre los años 2000 y 2005 se definieron orientaciones generales, en la segunda versión del plan, 2005-2010, se incorporaron indicadores estratégicos y metas. En el tercer plan, se incorporaron indicadores operativos y planes de acción detallados.

El diagnóstico estratégico levantado como insumo para la definición del Plan 2011-2016, recoge entre sus conclusiones la necesidad de alcanzar una plena congruencia entre la planificación estratégica de la Universidad y la de las unidades académicas, a través de instrumentos que permitan la verificación de esta concordancia.

El mecanismo para alcanzar una mayor congruencia entre la planificación estratégica de la Universidad y la de las unidades académicas se denominó Proceso de Concordancia, sus objetivos se resumen a continuación:

- Rediseñar los planes estratégicos de las unidades académicas, en función del nuevo Plan de Desarrollo Estratégico institucional 2011-2016. Estos nuevos planes se denominan Planes de Concordancia.
- Aumentar la coordinación entre Unidades Académicas y Rectoría.
- Establecer acuerdos y compromisos de parte de las Unidades Académicas que aporten al cumplimiento de las metas institucionales definidas en plan de desarrollo institucional.
- Establecer acuerdos y compromisos entre Rectoría y las Unidades Académicas en la asignación de los recursos necesarios para cumplir los compromisos.
- Acordar una metodología de seguimiento.

Para implementar el Proceso de Concordancia la Institución conformo un equipo de trabajo liderado por el Vicerrector de Desarrollo e implementado por la Dirección de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico.

La Dirección de Análisis realizó un análisis técnico para definir los requerimientos mínimos de académicos para cumplir las metas definidas por la institución, posteriormente, la Dirección General de Asuntos Económicos y Administrativos efectuó un análisis de factibilidad económica cuyo resultado corresponde a la aprobación de un intervalo de crecimiento del cuerpo académico para el periodo de ejecución del plan.

Plan de trabajo general:

- Convocatoria de la Vicerrectoría de Desarrollo: Corresponde a una invitación del Vicerrector de Desarrollo a cada una de las Unidades Académicas para iniciar el proceso de concordancia.
- Levantamiento de un diagnóstico estratégico de la Unidad Académica
- Definición en conjunto, entre Rectoría y Unidades Académicas (Consejo de Unidad Académica) de las fortalezas y debilidades de la Unidad y los focos de trabajo a desarrollar.

- Definición de compromisos de las Unidades Académicas y Rectoría, considerando aportes a las metas institucionales y recursos asignados por la Institución.
- Elaboración de planes de acción detallados en la Unidad Académica que le permitan alcanzar los compromisos definidos.
- Acuerdo de seguimiento.

## **2. Desarrollo y ejecución de la Práctica**

### **Contexto**

El Proceso de concordancia se inicia en el año 2012. Una vez aprobado el Plan de Desarrollo Institucional, Rectoría encarga a la Vicerrectoría de Desarrollo liderar el proceso de alineamiento de los planes de desarrollo de las Unidades Académicas con el Plan de Desarrollo Institucional.

Este proceso hizo necesario un cambio en los instrumentos y los procedimientos de planificación e incorporó diversas instancias de diálogo entre la Rectoría y las unidades académicas, a través de las cuales se determinaron los focos de desarrollo de cada unidad. Esa definición se nutre de los procesos de gestión y análisis de la información de la Unidad que evidenciaban sus fortalezas y debilidades, así como el aporte que efectuaban a la institución para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo.

### **Ejecución**

a) Convocatoria de la Vicerrectoría de Desarrollo: Corresponde a una invitación del Vicerrector de Desarrollo a cada una de las Unidades Académicas para iniciar el proceso de concordancia.

b) Preparación de visita de Vicerrector de Desarrollo a la Unidad Académica

a. Preparación de formularios y formatos: Rectoría encargó a la Dirección de Análisis Institucional construir los formatos que se usarían para construir los Planes de Concordancia de las Unidades Académicas

b. Levantamiento de un diagnóstico estratégico de la Unidad Académica: La Dirección de Análisis desarrolló un diagnóstico integral de la unidad, considerando las seis áreas de desarrollo definidas en el plan de desarrollo estratégico institucional, a saber: Gestión, pregrado, estudios avanzados, investigación, internacionalización y vinculación con el medio.

El diagnóstico se conformaba de una ficha de Unidad, instrumento que contenía indicadores cuantitativos de la Unidad en el contexto institucional y nacional, y de una presentación que identificaba los elementos distintivos de la unidad y los focos en los cuales debería concentrar sus esfuerzos durante la vigencia del Plan de Desarrollo.

Ambos componentes del diagnóstico sirvieron para comenzar el proceso de negociación entre Rectoría y Unidad académica con el objeto de firmar un acuerdo de concordancia.

En el año 2012 se generaron 13 diagnósticos, superando en un 85% la meta definida. En el segundo año de ejecución se generaron 21 diagnósticos.

c) Definición de indicadores a concordar: El plan de Desarrollo Estratégico contaba con 56 indicadores estratégicos. De estos indicadores, se determinó que 33 son de responsabilidad de las

Unidades Académicas. Dado lo anterior, el Plan de Concordancia tenía como horizonte definir los compromisos de la unidad en relación con estos 33 indicadores que permitían dar cuenta del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad.

d) Definición en conjunto, entre Rectoría y Unidades Académicas (Consejo de Unidad Académica) de las fortalezas y debilidades de la Unidad y los focos de trabajo a desarrollar.

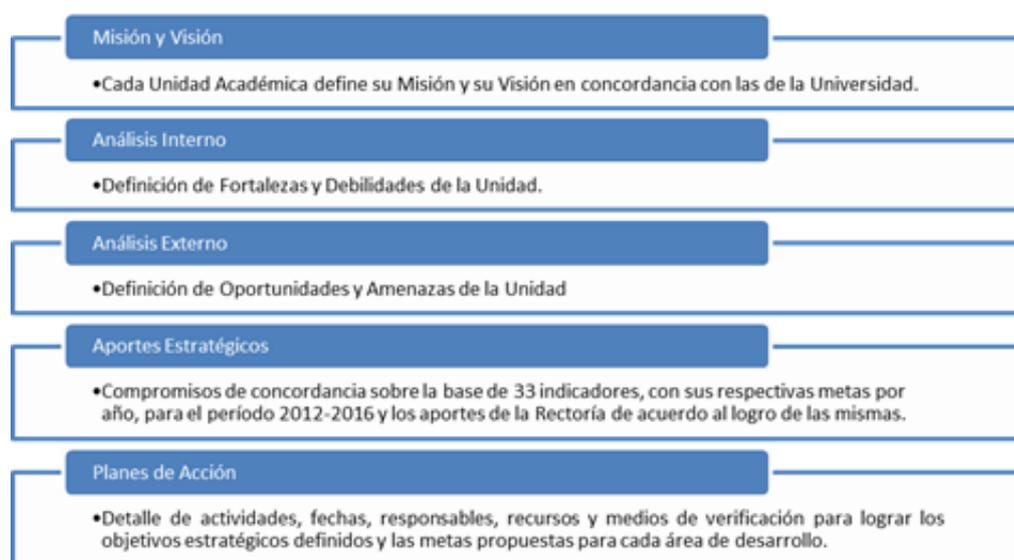
Una vez presentado el diagnóstico inicial de la Unidad Académica, ésta tiene la tarea de revisarlo y complementarlo con nuevos antecedentes.

Una vez concluido este trabajo, genera un nuevo documento de focos de trabajo de la Unidad.

e) Definición de compromisos de las Unidades Académicas y Rectoría, considerando aportes a las metas institucionales y recursos asignados por la Institución.

La culminación del proceso se formaliza con la firma de un compromiso de concordancia, por medio del cual la Rectoría y cada unidad académica acuerdan los aportes de ambas partes para lograr las metas propuestas en el plan institucional (33 indicadores). De esta manera, todas las unidades académicas, desde sus distintas disciplinas, aportan al logro de los objetivos institucionales con metas y acciones concretas que se encuentran plasmadas en sus Planes de Concordancia.

**Figura 1: Estructura de un Plan de Concordancia**



f) Acuerdo de seguimiento.

El procedimiento de seguimiento de los planes de concordancia de las unidades académicas implica la revisión del nivel de logro de las metas comprometidas anualmente por cada una de ellas. La Dirección de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico elabora una vez al año un Informe de Seguimiento, el cual es presentado por el Vicerrector de Desarrollo al Consejo de Unidad Académica. En dicha reunión se analizan en conjunto los resultados obtenidos y se plantean posibles ajustes en la gestión de la unidad.

Al momento de solicitar los recursos considerados en los planes de concordancia, cada unidad

académica presenta a la Rectoría el Informe de Seguimiento, complementado con observaciones y propuestas de ajuste a los planes de acción relacionados con las metas no logradas. Sobre la base de este informe la Rectoría aprueba la entrega de los recursos comprometidos.

Por otro lado, a partir del año 2012, la Universidad comenzó a diseñar e implementar un sistema de seguimiento en línea, de los avances del Plan de Desarrollo y de los Planes de Concordancia. Para ello se compraron licencias del software Oracle Business Intelligence Enterprise Edition y se contrató a la empresa Deloitte para su implementación.

Este sistema permite que Rectoría y Directivos de la Institución puedan revisar los avances del Plan y de los Planes de Concordancia en todo momento.

En complemento a lo anterior y teniendo presente que la Institución dispone de una cultura de rendición de cuentas de larga data, se rediseñaron los instrumentos y procedimientos para que, a partir del año 2012, esta rendición permita evidenciar los aportes de los diversos actores universitarios al logro del Plan de Desarrollo Institucional.

### 3. Resultado de la Práctica

Objetivos	Resultados
Rediseñar los planes estratégicos de las unidades académicas, en función del nuevo Plan de Desarrollo Estratégico institucional 2011-2016. Estos nuevos planes se denominan Planes de Concordancia.	Durante la ejecución del Proceso de Concordancia se firmaron acuerdos con las 34 Unidades Académicas de la Universidad.
Aumentar la coordinación entre Unidades Académicas y Rectoría.	Este trabajo se desarrolló entre los años 2012 y 2013. Gracias al proceso de Concordancia se transparentaron prioridades institucionales y de Unidades Académicas, gracias a ello se generaron acuerdos y una mayor coordinación en el trabajo.
Establecer acuerdos y compromisos de parte de las Unidades Académicas que aporten al cumplimiento de las metas institucionales definidas en plan de desarrollo institucional.	Cabe destacar que para alcanzar los acuerdos, se sostuvieron, en promedio, 3 reuniones de coordinación entre las Unidades y Rectoría.
Establecer acuerdos y compromisos entre Rectoría y las Unidades Académicas en la asignación de los recursos necesarios para cumplir los compromisos	Estos acuerdos consideran: - Compromisos de parte de la Unidad Académicas con el cumplimiento de determinados objetivos estratégicos. El cumplimiento de los objetivos se mide a través de un conjunto de indicadores. - Compromisos de parte de la institución para asignar recursos a la Unidad en beneficio del cumplimiento de las metas - Generación de planes de acción detallados en cada unidad en beneficio del cumplimiento de los objetivos e indicadores.

**Objetivos****Resultados**

Acordar una metodología de seguimiento.

Las Unidades Académicas se comprometieron con metas en un conjunto de 33 indicadores estratégicos desagregados en cada una de las áreas de desarrollo definidas en el plan institucional y en sus respectivos objetivos estratégicos

Los compromisos institucionales se materializaron a través de la asignación de recursos a la Unidad Académica, principalmente, contratación de nuevos académicos.

En los acuerdos firmados por las Unidades Académicas y Rectoría se establecen las condiciones de seguimiento y de asignación de recursos.

En paralelo se desarrolla un sistema de seguimiento en línea del Plan de Desarrollo Institucional y de los planes de concordancia de las Unidades Académicas.

Al año 2015 se han efectuado 3 procesos de seguimiento a los planes de concordancia de las Unidades Académicas, a saber, ejercicio 2012, 2013 y 2014. Todos ellos se pueden revisar en el sistema de seguimiento en línea de la institución.

Otros resultados del proceso:

- Estandarización de la información. Metodología de cálculo de indicadores, periodicidad y criterios.
- Comprensión en contexto sobre la realidad de cada unidad académica. Diagnóstico integral de la Unidad Académica.
- Generación de instancias de reflexión acerca del desarrollo de cada unidad académica.
- Participación de la comunidad académica. El proceso de concordancia procuró una alta participación de los académicos, la cual se refleja principalmente en todos los Consejos de unidad.
- Priorización conjunta, entre rectoría y Consejo de Unidad Académica, sobre los focos de desarrollo estratégico de cada unidad.
- Fortalecimiento del liderazgo de la dirección. La responsabilidad de los compromisos recae en el Director de la Unidad Académica.

**4. Evaluación y revisión de la Práctica**

La evaluación de la implementación del proceso de concordancia tiene las siguientes características

distintivas:

- El proceso se perfeccionó con la experiencia acumulada del equipo de Rectoría: Lo anterior se refiere a que a medida que se incorporaban Unidades Académicas al proceso, su implementación fue más eficiente, principalmente porque el equipo de Rectoría disponía de mayor experiencia en negociación con las Unidades. Esto facilitó la firma de acuerdos.

Cabe destacar que en el primer año de implementación del Proceso de Concordancia se firmaron 13 acuerdos, superando con creces la meta de 7 establecida en la planificación.

- Seguimiento de los avances: Entre los acuerdos firmados se establece un programa de seguimiento de los avances en la implementación de los compromisos de la Unidad. Al año 2015, se han efectuado 3 ejercicios de seguimiento de los avances en la implementación de planes de concordancia, a saber: año 2012, año 2013 y año 2014. Cada seguimiento dispone de un informe, generado en la Vicerrectoría de Desarrollo y entregado a los Directores de Unidades Académicas. Dicho documento dispone de una evaluación de las metas logradas y no logradas por la Unidad.

Este informe sirve de insumo para evaluar la pertinencia de asignación de recursos a la Unidad.

Para solicitar los recursos la Unidad Académica debe:

- Entregar informe de seguimiento que dé cuenta de los logros que justifican la entrega de recursos
- Entregar un informe que justifique los resultados no logrados
- Ajustar los planes de acción que le permitan cumplir con los compromisos pendientes
- La solicitud debe hacerla el Decano de la Facultad, previo análisis de los resultados con la Unidad Académica

Paralelamente, cada Director de Unidad y Decano de Facultad disponen de una clave de acceso al sistema de seguimiento en línea de los avances en la implementación del plan de concordancia.

- Visitas del Vicerrector de Desarrollo a la Unidad Académica: El Vicerrector de desarrollo visitó a las Unidades Académicas para presentar los avances en la implementación de los planes de Concordancia. En dicha oportunidad se hizo una evaluación integral al proceso y se generaron propuestas de mejora, sobre todo para facilitar el cumplimiento de las metas comprometidas por la Unidad. En el año 2014 se efectuaron 11 visitas a Unidades Académicas.

## **5. Carácter Innovador de la Práctica**

---

<b>Elementos innovadores</b>	<b>Descripción</b>
Participación de la comunidad académica.	El proceso de concordancia procuró una alta participación de los académicos, la cual se

refleja principalmente en todos los Consejos de unidad.

El proceso en sus orígenes fue participativo y desde entonces se ha mantenido una comunicación fluida entre Rectoría y la Unidad con el objeto de implementar mejoras y avanzar hacia el logro de los objetivos institucionales.

Instancias de reflexión acerca del desarrollo de cada unidad académica.

Si bien la Universidad dispone de instancias de reflexión, la implementación del proceso de concordancia favoreció la discusión sobre el desarrollo de la institución y de la responsabilidad que tienen las Unidades Académicas con este.

Priorización conjunta sobre objetivos institucionales.

De común acuerdo, entre Rectoría y Consejo de Unidad Académica, se definieron los focos de desarrollo estratégico de cada unidad. El trabajo conjunto tiene dos elementos innovadores, por un lado, la Unidad Académica tiene conocimiento sobre la disciplina y Rectoría pone este conocimiento en el contexto institucional.

Fortalecimiento del liderazgo de la dirección.

La responsabilidad de los compromisos recae en el Director de la Unidad Académica. El Director de la Unidad firma el acuerdo de concordancia y es responsable del cumplimiento de las metas definidas.

Transparencia y estandarización.

Los planes de concordancia disponen de indicadores estandarizados y cuya metodología de cálculo es compartida y conocida en la institución.

Por otro lado, la información de avances en la ejecución de los planes de concordancia es transparente y está a disposición de Rectoría, de directores de las Unidades Académicas y Decanos.

## 6. Divulgación de la Práctica

### Medios

Página Web de la Institución

### Objetivo

A través de la página web de la institución se comunican los avances en la ejecución del proceso de concordancia.

Etapas del proceso difundidas:

- Unidades Académicas en proceso de concordancia
- Unidades Académicas con acuerdos de

concordancia firmados

- Periodo y alcances del seguimiento de los avances de los planes de concordancia

Público objetivo: Comunidad Universitaria PUCV

Cartas de Vicerrectoría de Desarrollo

Para informar del proceso, la Vicerrectoría de Desarrollo envía cartas personalizadas a Directores de Unidad Académica, Decanos y Rectoría, indicando las etapas del proceso. (periodo de ejecución de cada etapa, es decir, firma de acuerdos, seguimiento)

Correo electrónico

El correo electrónico fue usado para entregar informes a las Unidades Académicas.

Visitas de Vicerrector de Desarrollo a la Unidad Académica

Cada Unidad Académica fue visitada en tres oportunidades en la etapa de firma de acuerdos de concordancia. A su vez, en la etapa de seguimiento han contado con la visita del Vicerrector en una oportunidad.

Visitas de apoyo técnico

El equipo de la Dirección de Análisis ha visitado a todas las unidades académicas. En las visitas se ha capacitado en el uso del sistema de seguimiento del plan de concordancia, revisión de indicadores y revisión de planes de acción.

Informe de sostenibilidad

El informe de sostenibilidad es un documento que permite informar a usuarios internos y externos del quehacer institucional. Este documento también incluye antecedentes del proceso de concordancia.

## **7. Fuentes Complementarias**

<http://telescopi.utralca.cl/plataforma/inc/imagehosting/tmp/fa89a886bf.docx>

## **8. Archivos Adjuntos**

1.- [Proceso de Concordancia PUCV.docx](#)