



INFORME DEL TALLER FUNDAMENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE UNIVERSIDADES ESTATALES Y PLANIFICACIÓN A 10 AÑOS

CONSTRUCCIÓN DE PLANES DE FORTALECIMIENTO
PARA LAS UNIVERSIDADES ESTATALES DE CHILE



**INFORME DEL TALLER FUNDAMENTOS PARA EL
FORTALECIMIENTO DE UNIVERSIDADES ESTATALES
Y PLANIFICACIÓN A 10 AÑOS**

CONSTRUCCIÓN DE PLANES DE FORTALECIMIENTO
PARA LAS UNIVERSIDADES ESTATALES DE CHILE

Julio 2019

Informe al Banco Mundial
Elaborado por Salvador Malo
Aseguramiento de la Calidad en la Educación y en el Trabajo
Ciudad de México
Julio de 2019

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	5
I. INTRODUCCIÓN	11
II. VISIÓN DEL FUTURO EN LAS ÁREAS UNIVERSITARIAS ESTRATÉGICAS	17
III. EXPLORAR EL PRESENTE Y LOS DESAFÍOS DEL FUTURO	27
IV. ENCONTRAR EL TERRENO COMÚN:	
IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS A LOGRAR	33
V. ESTRATEGIAS E INDICADORES PARA LOS OBJETIVOS PRIORIZADOS	43
VI. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES	49
VII.PASOS A SEGUIR	57
ANEXOS:	59
I. Programa del Taller	61
II. Participantes en los Grupos de Trabajo	62
III. Documentos de trabajo en las sesiones	66
III.1 Sesión 1	66
III.2 Sesión 2	75
III.3 Sesión 3	87
III.4 Sesión 4	97

INFORME DEL TALLER FUNDAMENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE UNIVERSIDADES ESTATALES Y PLANIFICACIÓN A 10 AÑOS
CONSTRUCCIÓN DE PLANES DE FORTALECIMIENTO PARA LAS UNIVERSIDADES ESTATALES DE CHILE

RESUMEN EJECUTIVO

PROPÓSITOS

Durante los días 27 y 28 de mayo de 2019, se llevó a cabo un taller de planificación a 10 años para fijar ejes sobre los cuales construir los Planes de Fortalecimiento de las Universidades Estatales de Chile. Este taller se derivó del Plan del mismo nombre (PFE) anunciado en la Ley 21.094 y fue realizado por la División de Educación Superior de Chile con el respaldo del Banco Mundial y concebido como parte de un proceso de trabajo conjunto entre las universidades estatales (UE) y el Ministerio.

Al ser el taller la primera etapa de un trabajo conjunto, éste se condujo bajo la modalidad de Conferencia de Búsqueda –metodología que descansa en la participación activa de un conjunto amplio de actores clave en un proceso de trabajo en grupo escalonado y convergente– que contó con la participación de 94 rectores, vicerrectores y directivos en docencia, planificación, investigación y vinculación provenientes de las 18 universidades estatales, mismos que sesionaron durante dos días completos.

Para sentar las bases del proceso a iniciar, su objetivo general fue generar una visión compartida del futuro deseable para el conjunto de las universidades estatales (UE) de Chile que contribuyese a la integración y el desarrollo del sistema de universidades estatales (SUECH), al establecimiento de referentes comunes para las definiciones y acciones institucionales con relación al PFE, y provocase la acción conjunta y sinérgica de las UE en la construcción del futuro deseado.

EL DESARROLLO DEL TALLER

Los participantes se agruparon en seis grupos de trabajo plurales, consistiendo cada uno de 15 o 16 participantes provenientes de igual número de universidades. Ellos se ocuparon, sucesivamente, de reflexionar, responder y proponer lo previsto para las cuatro sesiones del ejercicio: 1ª) Visión del futuro del conjunto (esto es, del sistema) de las universidades estatales considerando el impacto del PFE; 2ª) Explorar el presente a través de un análisis de las fortalezas y debilidades (internas) del actual sistema y de las amenazas y oportunidades (externas) que enfrenta; 3ª) Identificar objetivos estratégicos para el logro de la visión “ideal” construida en la primera sesión; 4ª) Sugerir estrategias para el logro de los objetivo propuestos.

Los seis grupos sesionaron simultáneamente, focalizando su trabajo en torno a las cuatro áreas estratégicas del ejercicio: a) Docencia de Pregrado; b) Planificación y Gestión Institucional; c) Investigación y Posgrado; d) Vinculación con el Medio. Durante el taller algunos grupos agregaron otras: Internacionalización, Desarrollo Académico y Educación Continua.

El número de participantes al Taller fue muy alto, como también altos fueron su dedicación, su convergencia y su rápido acuerdo tomando en cuenta la diversidad de los grupos y que para algunos de los participantes esta era la primera vez que trabajaban juntos en un ejercicio de esta naturaleza. A ello contribuyó la buena disposición mostrada por todos hacia la idea de un SUECH.

Este documento es el Informe del Taller: describe los trabajos realizados y las conclusiones alcanzadas en cada una de las etapas. Si bien el conductor del Taller es el compilador, seleccionador y redactor de la información aquí presentada, se ha puesto cuidado en presentar fielmente lo expresado y concluido por los participantes.

Antes de pasar a señalar algunos de los principales hallazgos o conclusiones del Taller, es pertinente recordar al lector que éste tuvo por objeto analizar y pensar siempre sobre el SUECH y no sobre las universidades estatales mismas. Y que solo los dos últimos capítulos contienen las reflexiones del conductor del Taller y redactor de este Informe.

EL TRABAJO DE LOS GRUPOS Y SUS RESULTADOS

Salvo en la primera sesión, en la que los grupos tardaron en generar una dinámica focalizada – que se hizo evidente en, por ejemplo, que sólo dos grupos completaran lo planteado para la sesión–, se puede afirmar que hubo una convergencia sorprendente tanto al interior de cada uno de los grupos como entre grupos. La relativa facilidad con la que coincidieron en su visión a futuro y diagnóstico del sistema, así como en los objetivos y las estrategias para su desarrollo futuro, es aún más notable si se considera que los participantes afirmaron que la idea de un SUECH está poco desarrollada.

En docencia de pregrado, los aspectos deseados al 2030 más frecuentemente mencionados fueron los relacionados con la construcción del sistema y con las prácticas docentes asociadas a ello. Al respecto se dijo que el sistema implicaba atender y mejorar las prácticas de las UE, poner en operación un marco nacional de cualificaciones y un sistema de créditos transferibles.

También se planteó que el sistema estaría homologado nacional e internacionalmente y en el que la asociatividad entre las universidades favorecería la formación integral, las trayectorias diferenciadas y la movilidad de los estudiantes. Un grupo resumió su aspiración diciendo que implicaba repensar el proceso de aprendizaje de manera integral y otro diciendo que el desafío era transitar de una docencia del siglo XX a una del siglo XXI.

Tras analizar las fortalezas y debilidades del actual conjunto de UE en esta área, y considerar sus posibilidades hacia el futuro, los grupos formularon 13 objetivos a lograr, mismos que después fueron compactados en cuatro, uno de los cuales incluía el situarse a la vanguardia de la docencia del siglo XXI.

Finalmente se desarrollaron las estrategias y proporcionaron sugerencia de indicadores para: *“Crear un espacio formativo, asociativo y colaborativo entre las UE, que permita el mejoramiento continuo y oportunidades formativas diversas”*.

Las aspiraciones iniciales al 2030 de los grupos en **planificación y gestión institucional**, fueron que ambas actividades estén fortalecidas y tengan una interacción sinérgica para construir y operar un sistema de universidades estatales que se traducirá en un mayor desarrollo de las capacidades individuales de las UE y en la existencia de un proceso de aseguramiento de la calidad propio al conjunto de ellas.

Así, se planteó que la planificación implicará un monitoreo real de la academia y contará con información dinámica y transparente en gestión administrativa y docente, dando lugar a la toma “inteligente” de decisiones y al mayor posicionamiento del SUECH a nivel nacional.

Los desafíos que previeron para contar con dirección estratégica buscada son la heterogeneidad de las UE en cuanto a capacidades, recursos y desempeño, y políticas públicas que incentivan poco su colaboración para emprender innovaciones educativas y avanzar de manera sistemática en la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje.

Para lograr esta visión los grupos formularon 14 objetivos que luego redujeron a tres y finalmente desarrollaron las estrategias e indicadores correspondientes a dos de ellos: i) *“Diseñar, implementar y evaluar un modelo de aseguramiento de la calidad en todos los niveles del SUECH”*, y 2) *“Reforzar los mecanismos de autonomía y sustentabilidad financiera de las universidades estatales expresadas en el modelo de financiamiento y sus procedimientos (reglamentos)”*.

Los participantes coincidieron en que en la **investigación y posgrado** del 2030 serán frecuentes las actividades de investigación aplicada, colaborativas e interdisciplinarias; focalizadas en la solución de problemas complejos, la atención de demandas territoriales o ligadas a la innovación y la industria. En la formación de posgrado, los grupos enfatizaron su articulación a lo dicho para la investigación y en la conveniencia de involucrar de manera temprana de pregrado en la investigación.

Hubo una apreciación extendida de la investigación como una fortaleza del actual sistema de universidades estatales, siendo sus desafíos a futuro las formas para incrementar su internacionalización, favorecer su asociatividad y estrechar su vinculación con los problemas de los territorios en donde están insertas.

Además, los grupos señalaron que son pocas las universidades acreditadas en investigación y muchas las que cuentan con baja capacidad instalada, reducidos cuadros académicos y pocos recursos. Lo que les lleva a concluir que la cultura de investigación sigue concentrada en pocos académicos, siendo individualista dentro y fuera de la universidad, y estando inmersa en una sociedad que se apropia poco de ella.

En este rubro se propusieron inicialmente 12 objetivos, reducidos más tarde a tres, y se desarrollaron las estrategias e indicadores de uno: *“Generar un modelo asociativo de las UE en investigación, innovación, creación artística y formación de posgrado que fortalezca el desarrollo integral del país”*.

Los desafíos que enfrentan las UE, expresados por los grupos, en cuanto a **vinculación de las universidades con el medio** son la creación de un modelo de gestión de esa relación que reduzca la heterogeneidad actual, homologue conceptos y criterios, y logre que la vinculación con el medio sea bidireccional, relevante y pertinente; se espera, además, que las universidades la valoren, reconozcan su importancia y la integren a las otras funciones universitarias hasta convertirla en un sello propio a las UE. Ello permitiría tener un rol activo en la generación de políticas públicas para su desarrollo y consolidación.

En un principio, los grupos identificaron 14 objetivos para esta actividad, comprimidos más tarde en cuatro, y concluyeron desarrollando las estrategias e indicadores correspondientes a uno: *“Fortalecer la incidencia de las UE en la sociedad, a través de un modelo integral que permita la generación de bienes públicos en conjunto con la sociedad civil, sector público y privado”*.

COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES

Se considera que el Taller cumplió con los objetivos de generar una visión compartida de futuro para el conjunto de las universidades estatales, contribuir a la integración y desarrollo del sistema de estas universidades, establecer referentes comunes para las definiciones y acciones institucionales en relación al PFE, consensuar las principales estrategias que se consideraron necesarias para conformar un plan general para el desarrollo de las UE y provocar su asociatividad para la construcción del futuro deseado.

Fue notable la convergencia en y entre los diferentes grupos de trabajo del Taller para la caracterización del escenario futuro del SUECH, la descripción de la situación actual de las UE, la identificación de objetivos colectivos a alcanzar y de las estrategias para hacerlo. En total, fueron 57 los objetivos inicialmente propuestos: 13 en docencia de pregrado, 14 en planificación y gestión institucional, 12 en investigación y posgrado, 14 en vinculación con el medio y 4 en otros.

Finalmente se desarrollaron las estrategias de cinco objetivos propuestos de manera preliminar y como ejercicio final de este Taller: uno en docencia de posgrado; dos en planeación y gestión institucional; uno en investigación y posgrado; uno en vinculación con el medio.

La presentación por área estratégica de los resultados obtenidos en los grupos permite apreciar la gran coincidencia de los participantes acerca de los objetivos a alcanzar como sistema: muchos comparten objetivos similares, variando ligeramente en redacción o alcance, y otros pueden ser considerados indicadores o estrategias de objetivos ya mencionados.

Se puede apreciar también que las UE ven bien las acciones del Gobierno de Chile en torno a las UE, se reconocen parte de ese grupo de universidades y están dispuestas a participar en su mayor integración y calidad.

Recomendación 1. Al ser este documento producto de un trabajo intenso, pero de corta duración, se recomienda no limitarse a leer únicamente las estrategias e indicadores cabalmente desarrollados; pues varios de los objetivos y puntos no trabajados por falta de tiempo pueden sugerir formas interesantes para apuntalar el avance y desarrollo del SUECH o el de un grupo de universidades.

Aun y cuando las estrategias finalmente propuestas por los grupos de trabajo son preliminares y serán abordadas nuevamente en etapas futuras, se estimó conveniente hacer algunas recomendaciones en torno a ellas. Ello se hace a continuación siguiendo los temas de trabajo.

Recomendación 2. En docencia de pregrado se recomienda **desarrollar más propuestas** en adición a la de “Crear un espacio formativo, asociativo y colaborativo entre universidades del Estado, que permita el mejoramiento continuo y oportunidades formativas diversas”.

Recomendación 3. La complejidad de los dos objetivos propuestos en materia de planeación y gestión institucional sugiere que, antes de iniciar el “Diseño, implementación y evaluación de un modelo de aseguramiento de la calidad en todos los niveles del SUECH” y el de “Reforzar los mecanismos de autonomía y sustentabilidad financiera de las UE expresados en el modelo de financiamiento y sus procedimientos (reglamentos), **se revise la información con que cuentan las UE a la luz de experiencias internacionales de avanzada y se defina el modelo o esquema educativo que quiere impulsar el conjunto de las UE.**

Recomendación 4. En materia de investigación y posgrado se sugiere **limitar inicialmente la propuesta** “Generar un modelo asociativo de las UE en investigación, innovación, creación artística y formación de posgrado que fortalezca el desarrollo integral del país” **sólo a los aspectos de investigación y posgrado.**

Recomendación 5. En materia de vinculación con el medio se sugiere que la propuesta “Fortalecer la incidencia de las UE en la sociedad, a través de un modelo integral que permita la generación de bienes públicos en conjunto con la sociedad civil, sector público y privado” **se inicie en los temas de educación continua y prestación de servicios profesionales.**

PASOS A SEGUIR

A partir del análisis de todo lo planteado, debatido y propuesto en el Taller se puede concluir que tras reconocer las fortalezas de las UE, los participantes encuentran que el sistema que ellas conforman se encuentra actualmente lejos de lo que aspiran. Por otro lado, es fácil ver que los objetivos descansan en estrategias y propuestas para hacer esencialmente lo mismo, ciertamente más y mejor, de lo que vienen haciendo hasta ahora.

En razón de la conclusión anterior, el SUECH está ante dos alternativas no excluyentes para avanzar hacia la puesta en operación de los ejes estratégicos y validar un instrumento común de planificación que permita la sistematización del Plan de Fortalecimiento:

- Retomar los señalamientos más frecuentes en el Taller, la heterogeneidad de las UE, la búsqueda de la calidad y la vinculación con la sociedad, así como los objetivos y estrategias propuestos para construir, con base en ellos, los programas, acciones, indicadores y metas de un sistema como el actual, más fortalecido y homogéneo, pero en esencia igual.
- Partiendo de la capacidad y nivel de desarrollo de las UE, retomar lo anterior con miras a transformar el sistema actual, rediseñando el modelo educativo para, con base en él, construir un sistema más pertinente, colaborativo y fuerte que el que actualmente representa el conjunto de universidades estatales; un sistema verdaderamente homologado internacionalmente.

I. INTRODUCCIÓN

I.1 PRESENTACIÓN Y CONTEXTO DEL TALLER

La Ley N°21.094 *sobre Universidades Estatales* de Chile contempla el desarrollo institucional de las universidades del Estado, promoviendo una visión y acción sistémica, coordinada y articulada del quehacer de sus instituciones de educación superior, a través de un Plan de Fortalecimiento que tendrá una proyección de 10 años a partir del 2020, denominado *Plan de Fortalecimiento de Universidades Estatales*. En dicho proceso es clave el espacio que ofrece, además, el acuerdo de préstamo “*Programa de Fortalecimiento de Universidades del Estado de Chile*”, suscrito por el Gobierno de Chile y el Banco Mundial, compartiendo el propósito central de fortalecer el sistema de universidades estatales, (SUECH).

La construcción de Planes de Fortalecimiento (PFE) a 10 años plantea un ejercicio colectivo de reflexión para la construcción de una carta de navegación colectiva e institucional. Desde allí se convocó a las Universidades del Estado de Chile (UE) a participar activamente en las distintas etapas del proceso.

Como actividad inicial, se invitó a las universidades a definir una visión compartida en torno a áreas estratégicas como fundamento para el fortalecimiento de universidades estatales y planificación a 10 años. La intención fue invitar a un centenar de actores centrales de las universidades estatales de Chile a pensar el futuro colectivamente, profundizando en ámbitos de desarrollo centrales del sistema de educación superior del país, como son: *docencia de pregrado, gestión y planificación institucional, investigación y posgrado, y vinculación con el medio*. Se enfatizó, asimismo, que dicha reflexión considerase los principios de *calidad, equidad, articulación, colaboración y de aporte al desarrollo regional y nacional*.

Al considerar que el trabajo a realizarse en el Taller pretendía fijar ejes sobre los cuales construir los Planes de Fortalecimiento de las Universidades Estatales, la respuesta de estas instituciones fue altamente significativa: casi un centenar de rectores, vicerrectores y directivos de las 18 universidades estatales se reunieron durante dos días –27 y 28 de mayo de 2019– para reflexionar y construir de manera colectiva y plural acerca de las expectativas, dificultades y posibilidades que abren los PFE.

Con el fin de aprovechar al máximo los conocimientos, la experiencia y la motivación de los representantes institucionales, el Taller descansó en la metodología de *Conferencia de Búsqueda*¹ –que

1 Robert Rehm y Nancy Cebula, *The Search Conference Method for Participative Planning*, consultado en www.elementsuk.com/libraryofarticles/searchconference.pdf el 18 de junio de 2019.

intenta lograr consenso entre actores claves respecto de la planeación y el diseño de los PFE–, coordinada por un especialista externo, facilitada por funcionarios de la División de Educación Superior del Ministerio de Educación, y realizada en la Casa Central de la Universidad de Chile.

I.2 OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN DEL TALLER

El objetivo general del Taller fue generar una visión compartida del futuro deseable para el conjunto de las universidades estatales de Chile –al año 2030 y considerando los efectos del PFE– en cuanto a docencia de pregrado, planificación y gestión institucionales, investigación y posgrado, y vinculación con el medio, con base en el talento y la experiencia de un centenar de rectores, vicerrectores y directivos académicos, de investigación y de vinculación de las universidades estatales (ver Anexo I, Programa del Taller).

Además de contribuir a construir una visión compartida sobre los beneficios del proceso de Fortalecimiento de las Universidades Estatales de Chile, se anticipaba que el ejercicio contribuyese a la integración y el desarrollo del sistema de universidades estatales, a establecer un referente común para las definiciones y acciones institucionales de las diversas universidades estatales, y a consensuar las principales estrategias que en este sentido se considerasen necesarias y contribuyesen a conformar un plan integral para el desarrollo de las UE.

Para alcanzar dichos objetivos se decidió utilizar una dinámica de grupos –Conferencia de Búsqueda– en la que representantes de todas las Universidades Estatales (UE) generan colectivamente el futuro deseado y acuerdan estrategias para lograrlo con base en el diálogo. Ello se alcanza en grupos de trabajo heterogéneos y pequeños, bajo un proceso disciplinado que: i) establece condiciones para analizar de manera colegiada y sin conflicto problemas complejos; ii) propicia la exploración de alternativas y el avance deliberativo incluso cuando las alternativas individuales divergen; iii) estimula la creatividad e innovación para diseñar un futuro compartido y colaborar para su logro.

El punto de partida en cada grupo fue la realidad por ellos percibida – la suma de los conocimientos y experiencias de los participantes – para, a partir de ella, plantear una perspectiva de futuro y, además, líneas de acción para alcanzarlo o construirlo. Ello, en un proceso de diálogo disciplinado que conduce a un “final” útil y satisfactorio, consecuencia directa de lo que los participantes aportan bajo un marco de referencia que busca el “terreno común”, no la “resolución de los conflictos”, es decir, uno en el cual las diferencias son reconocidas y no minimizadas.

En el caso específico de las UE y dado el número total de los participantes, se conformaron seis grupos o mesas de trabajo plurales. Es decir, cada grupo contó con 15 o 16 representantes provenientes de 18 universidades estatales (ver Anexo II, participantes en el Taller).

Estos grupos se ocuparon, sucesivamente, de explorar, construir y definir lo previsto para las cuatro sesiones del ejercicio:

- Visión del futuro (atributos ideales al año 2030).
- Situación actual (análisis de las fuerzas y debilidades, amenazas y oportunidades).
- Objetivos estratégicos para lograr el futuro ideal.
- Estrategias para contrarrestar las debilidades y amenazas, así como aprovechar las fortalezas y oportunidades en el logro de los objetivos propuestos.

Para facilitar y estructurar el diálogo se propusieron cuatro grandes temas que ayudasen a ordenar las sugerencias y aportaciones (sin embargo, en algunos grupos se añadieron otros temas a la discusión).

- Docencia de pregrado
- Planificación y gestión institucional
- Investigación y posgrado
- Vinculación con el medio

Cada uno de los grupos de trabajo sesionó de manera independiente durante 2 ó 2 1/2 horas para cada uno de los temas; eligiendo cada grupo a un moderador y a un relator. Al terminar el trabajo de los grupos, hubo sesiones plenarias en las que todos conocieron los resultados alcanzados por cada grupo.

Para la cuarta y última de estas sesiones los grupos se reconfiguraron con base en el interés de cada uno de los participantes y no atendiendo a la diversidad de las instituciones.

En adición a lo anterior y como preparación al Taller, los participantes recibieron dos formularios en los que se les plantearon preguntas respecto a su institución similares a las que posteriormente responderían colectivamente respecto al sistema de universidades estatales de Chile (SUECH) durante las dos primeras sesiones del Taller. Asimismo, y a manera de introducción al Taller, el Presidente del Consejo Directivo del Consorcio de las Universidades del Estado de Chile recordó a los participantes diversos conceptos respecto a los orígenes de las UE, a su desarrollo y a sus circunstancias presentes. Mientras que el coordinador del Taller hizo una presentación acerca de algunos de los principales cambios y tendencias internacionales en la educación superior, la investigación y el trabajo.

I.3 EL INFORME DEL TALLER

El presente documento es un informe del Taller, una memoria, que describe los trabajos realizados y presenta los resultados en él alcanzados. Su estructura, por tanto, responde a las cuatro sesiones del Taller mencionadas.

Tras un capítulo introductorio, el segundo se ocupa de las características o atributos que se espera o desea tenga el sistema de universidades estatales al año 2030 en torno a los cuatro temas que guiaron el diálogo del Taller: los “escenarios ideales”. Como ya se dijo, los participantes se dividie-

ron en seis grupos, todos trabajando sobre los mismos elementos, por lo que no resulta extraño que en ocasiones varios grupos concluyeron lo mismo aunque lo expresaron de diferente manera.

El tercer capítulo presenta los desafíos —el conjunto de fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades— que observaron los participantes para alcanzar la visión ideal en cada uno de los temas. En este caso, al igual que en el anterior, se pueden apreciar más comentarios similares que percepciones distintas.

El cuarto capítulo se ocupa de señalar los objetivos que, tras analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se identifican como centrales para avanzar en el logro de las características ideales señaladas. Es nuevamente evidente la convergencia de todos los participantes al reducirlos y priorizarlos.

El capítulo cinco, finalmente, describe las estrategias que los participantes proponen lleven a cabo las UE en el corto plazo para alcanzar los cinco objetivos propuestos como prioritarios. Estas estrategias fueron elaboradas por grupos de personas interesadas en los distintos objetivos que habían sido seleccionados en la etapa anterior.

Es pertinente remarcar que, en los cuatro capítulos de este Informe dedicados a las sesiones del Taller, se ha puesto especial cuidado en presentar de manera fiel lo dicho por cada grupo. En todo momento se ha buscado respetar lo expresado por los participantes, conservando incluso los vocablos y las formas de redacción por ellos utilizadas en los documentos de trabajo, editando lo estrictamente necesario para facilitar su comprensión y consulta. Los formularios originales que llenaron los grupos se pueden consultar en el Anexo III.

Esto significa que la autoría tanto de la visión del SUECH al año 2030, del diagnóstico de la situación actual de ese sistema y de las UE que lo integran, como de los objetivos y las estrategias que aquí se presentan, es en todos los casos de los participantes en el Taller. Considerando que ellos fueron casi un centenar proveniente de todas las UE, su experiencia y voces son representativas de la situación actual de la educación superior chilena.

Dicho lo anterior, debe tenerse en cuenta: i) que la experiencia y conocimientos de los participantes fueron vertidos en un proceso intenso de trabajo de sólo dos días de duración; ii) que ese proceso operó bajo las “reglas” de Conferencia de Búsqueda que se describen en este documento; iii) que la duración del Taller y sus reglas limitaron la exploración a solo algunos de los objetivos y estrategias sugeridos para alcanzar la visión colectivamente identificada, venciendo las debilidades y aprovechando las fortalezas del actual sistema de UE. Por ello se recomienda, para los fines de política pública o de desarrollo institucional, no limitarse a leer solo lo desarrollado; es posible que varios de los muchos puntos señalados pero no trabajados por los grupos sugieran vías ricas e interesantes para apuntalar el avance y desarrollo de alguna UE en lo individual, un grupo de ellas o del conjunto del SUECH.

Antes de pasar al documento mismo, el coordinador del Taller y compilador de este informe agradece al Banco Mundial y al Ministerio de Educación de Chile por la oportunidad de trabajar para y con ellos; expresa asimismo su aprecio por el apoyo de la División de Educación de Educación Superior para la realización y conducción del Taller; reconoce, por último, la capacidad, seriedad y dedicación mostrada por todos los participantes durante el Taller y agradece la apertura y confianza que tuvieron para hablar de sus aspiraciones y problemas frente a un extraño. Es con este espíritu que se escribieron los dos últimos capítulos de este informe, únicos cuyo autor no fue el colectivo de las UE y que se espera resulte de utilidad a los destinatario de este documento y a quienes se ocupen de poner en práctica y difundir las ideas y propuestas en él contenidas.

INFORME DEL TALLER FUNDAMENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE UNIVERSIDADES ESTATALES Y PLANIFICACIÓN A 10 AÑOS
CONSTRUCCIÓN DE PLANES DE FORTALECIMIENTO PARA LAS UNIVERSIDADES ESTATALES DE CHILE

II. VISIÓN DEL FUTURO EN LAS ÁREAS ESTRATÉGICAS

La primera sesión tuvo por objetivo la “construcción” del futuro para el sistema de universidades estatales en las áreas o temas estratégicos. Se invitó a los participantes a reflexionar, debatir y acordar una visión de la situación que guardaría la educación superior en el sistema de universidades estatales al año 2030 como consecuencia de la aplicación del PFE. En particular se les pidió hacer lo anterior en torno a cuatro áreas consideradas de importancia estratégica: a) Docencia de pregrado, b) Planificación y gestión institucional, c) Investigación y posgrado, y d) Vinculación con el medio, utilizando el formulario 1 que se presenta a continuación.

Se sugirió a los grupos describiesen de forma realista y concisa los cambios o avances que esperaban se diesen en cada una de las áreas estratégicas del Sistema de Universidades Estatales de Chile al año 2030 como consecuencia del PFE, y señalaran los indicadores que permitirían, en cada caso, conocer el logro o grado de cumplimiento de esos cambios y avances.

Formulario 1

ÁREA ESTRATÉGICA	CAMBIOS/AVANCES ESPERADOS	INDICADORES DE LOGRO
1. DOCENCIA DE PREGRADO		
2. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL		
3. INVESTIGACIÓN Y POSGRADO		
4. VINCULACIÓN CON EL MEDIO		
5. OTRA (incorporar otra área si es pertinente para el ejercicio propuesto)		

Con base en esas indicaciones, los grupos sesionaron y produjeron los resultados que se muestran en las Tablas IIA a IID, una para cada una de las áreas estratégicas. Se puede apreciar que mientras unos grupos se esforzaron en describir de manera sintética los cambios esperados, otros siguieron un método más exhaustivo. Es también claro que en esta sesión y las subsecuentes, los grupos trabajaron esencialmente en torno a las cuatro áreas o temas estratégicos propuestos; sólo se mencionaron algunas áreas adicionales, mismas que fueron desarrolladas posteriormente, pero a menor nivel que las cuatro originales. Es notorio, por último, que: i) sólo dos grupos propusieron indicadores para medir el logro de los cambios y ii) que conforme se avanzó en los temas, la redacción de los grupos fuese pasando de lo esperado al año 2030 a una que se ocupó más de indicar lo que debiera hacerse para lograr el futuro deseado, haciendo que los atributos de ese futuro fuesen sacados de entre las líneas de acción propuestas para lograrlos.

II.1 LA DOCENCIA DE PREGRADO AL AÑO 2030

Los aspectos deseados más frecuentemente mencionados en esta área (Tabla II.A) fueron los relacionados al SUECH y a las prácticas docentes, en varias ocasiones de manera tal que la construcción/constitución efectiva del Sistema implicaría atender y mejorar las prácticas de las UE: “repensar el proceso de aprendizaje de manera integral”.

El Sistema de Universidades Estatales al año 2030 (SUECH 2030) se ve como un sistema “homologado nacional e internacionalmente” y en el que la “asociatividad entre las universidades favorece la movilidad, la formación integral y las trayectorias diferenciadas de los estudiantes; el perfeccionamiento y articulación de programas y carreras, así como la utilización de estándares según el territorio, que lleven a generar “un sello” de calidad y un espacio común propio de las UE.

Asociados con las aspiraciones para el SUECH 2030 antes mencionadas, varios grupos señalaron la importancia de poner en operación un Marco Nacional de Cualificaciones (MNC), un Sistema de Créditos Transferibles (SCT) y mecanismos que promuevan y faciliten la movilidad estudiantil, entre otros.

En cuanto a las prácticas docentes para el año 2030, los grupos esperan que se utilicen intensamente las Tecnologías Digitales, haciendo así más atractivos los programas de estudio para el alumnado, mejores los procesos y métodos de aprendizaje, y mayores las competencias analíticas de los egresados.

Anticipan también que la docencia de pregrado se dará con base en currículos cortos y flexibles; que al utilizar más tecnología y “Big Data” se favorecerá la formación integral, el autoaprendizaje y la participación de los estudiantes y su contacto con experiencias prácticas; que será inclusiva, certificará los aprendizajes, las competencias y el dominio de otra lengua. Ello implicará una integración entre niveles –carreras de pregrado y opciones de posgrado– que redundará en una docencia de pregrado fortalecida, eficiente y pertinente que se traducirá en una matrícula atendida que se aproxima a ser universal.

TABLA II.A Cambios o avances esperados al 2030 como consecuencia del PFE

EN DOCENCIA DE PREGRADO					
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
<ol style="list-style-type: none"> Un sistema homologado a nivel nacional e internacional, basado en un currículum con factores sello (colaboración, transdisciplinariedad, ciudadanía, género, otros), en todos sus niveles, presencial y no presencial. Incorporación de tecnologías decididamente. Movilidad estudiantil, nacional e internacional. Movilidad académica (perfeccionamiento) en materias sello. 	<ol style="list-style-type: none"> Implementación de TIC en docencia en el aula, que sean atractivas a todos los estudiantes, orientadas a mejorar las capacidades analíticas de los egresados. Uso de TIC al servicio de la mejora de las metodologías de aprendizaje. Curriculums cortos y flexibles. Importancia de segunda lengua certificada. Sistema consolidado de movilidad estudiantil y académica, mediante el uso de aulas diversas (online, homeoffice, a distancia). Aumento significativo de la matrícula del sistema de UE versus la totalidad del sistema. Propender a educación superior universal, de manera que la formación sea inclusiva. 	<ol style="list-style-type: none"> Asociatividad entre el sistema de IES estatales que permitan repensar el "proceso de Aprendizaje" de manera integral y la flexibilización curricular para favorecer la formación integral del estudiante, según los diversos perfiles de ellos. 	<ol style="list-style-type: none"> Mejorar la eficiencia y eficacia del currículum. Implementación de una política de certificación de conocimiento. Instalación de sistema que valore la movilidad en territorios. Desarrollo de carreras. Acortamiento, articulación entre los niveles de los programas. Revisión del rol del profesor. Establecerse los estándares según territorio. Oferta académica regional específica, asociada a la pertinencia territorial. Oferta con foco en la actividad productiva e industrial regional. Docencia basada en uso de tecnología y <i>Big Data</i>. Oferta pertinente de acuerdo con la edad. Establecer un sistema de acreditación internacional. Oferta en docencia digital. Vinculación efectiva con los titulados -vinculación directa y real. Movilidad como Modelo, con currículum flexible. Incorporación de Tecnología, considera posibilidad de procesos de autoaprendizajes. Aplicación integral del SCT y MNC. Sistema común de acceso a estudiantes. Redes académicas, trabajo colaborativo. Formación flexible. Incorporar la investigación, con una mirada territorial, regional, multidimensional. 	<ol style="list-style-type: none"> Sistema integrado y flexible. <ul style="list-style-type: none"> Integración y articulación entre niveles, carreras de pregrado y postgrado, y universidades (horizontal y vertical). Sistema estatal más articulado y flexibilizado. Sistema homogéneo que permita movilidad entre las universidades del sistema. En este sentido, homologar por medio de la instalación del sistema de créditos transferibles en todas las universidades. Desarrollar un nuevo marco nacional de cualificaciones, que permita contar con certificaciones intermedias. Mayor relevancia al autoaprendizaje. Que todos los estudiantes de las universidades estatales tengan pasantías en el sistema, como parte fundamental de la integración. Sistema pertinente, equitativo e inclusivo <ul style="list-style-type: none"> Sistema de formación más eficiente. Mejorar la oferta de carreras. Flexibilidad que permita trayectoria diferenciada entre estudiantes. Lograr que los estudiantes puedan permanecer en su trayectoria formativa, mediante trayectorias diferenciadas. El sistema educación cada vez será más inclusivo, por lo cual, se plantea como un desafío en las universidades. Titulación oportuna, enlaces e inserción con el mercado laboral. 	<ol style="list-style-type: none"> Existencia de un sistema (espacio) común de IES estatales Innovación curricular (emprendimiento, innovación, tecnologías, pertinencia territorial, etc.) Oferta fortalecida con pertinencia territorial y general. Mecanismos de acompañamiento consolidados. Existencia de un marco de cualificaciones. Incentivos para quedarse estudiando en la región implementados. Pertinencia de la formación.

II.2 LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL AL AÑO 2030

A juzgar por lo manifestado en los grupos que participaron en el Taller (Tabla II.B), la expectativa que tienen las UE para el año 2030 en materia de planificación y gestión institucional es alta. No sólo estiman que ambas actividades estarán fortalecidas y tendrán una interacción sinérgica, sino que además consideran que la construcción y operación del SUECH se traducirá en un mayor desarrollo de las capacidades individuales de las UE y en la existencia de un sistema de aseguramiento de la calidad propio al conjunto de las UE.

Así, en lo relativo a planificación se plantea que ella implicará un “monitoreo real con participación de la academia” y que contará con información dinámica y transparente en gestión administrativa y docente, dando lugar a una gestión y toma de decisiones “inteligente” y al mayor posicionamiento del SUECH a nivel nacional.

La planificación será multianual, descansará en sistemas de información dinámicos y transparentes en los que participarán activamente los miembros de la comunidad, por lo que contará con información de los procesos educativos y las trayectorias escolares, así como con mecanismos de alerta que permitan una gestión de calidad.

En ese contexto, el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (SNAC) atenderá a diferencias regionales y de objetivos y buscará la participación activa del Estado en la nivelación de las UE mediante reglas y mecanismos que cuiden y fomenten la auto regulación institucional como el mejor camino para asegurar la calidad de las UE. Se transitará así de un modelo de control a uno de colaboración en el aseguramiento de la calidad.

En adición a lo hasta aquí descrito y entrando al tema de gestión, los grupos sugirieron diversos programas o herramientas para apoyar y lograr la mejor inserción y posicionamiento del SUECH en el SNAC. Destacan entre ellos, la profesionalización de la gestión universitaria, la automatización de procesos administrativos, el fortalecimiento del uso del presupuesto como herramienta de gestión, la existencia de políticas de financiamiento estables y adecuadas a los requerimientos territoriales, la operación de unidades de análisis institucional, el reconocimiento a las buenas prácticas institucionales y un sistema regulatorio que, identificando y generando instrumentos comunes de gestión, cuide y atienda las diferencias regionales.

TABLA II.B Cambios o avances esperados al 2030 como consecuencias del PFE

EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL					
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de aseguramiento de la calidad propio del SUECH 2. Modernización tecnológica de la gestión. 3. Planificación estratégica del SUECH, con monitoreo real, participación de la comunidad educativa y que permita reflejar el posicionamiento nacional del sistema. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elevar niveles de automatización de los procesos administrativos. 2. Mejorar la proporción de funcionarios académicos y no académicos. (enfocados en labor universitaria, no administrativa). Transitar del sistema de control a aseguramiento de la calidad. 3. Debieran estar basados en un sistema integral de aseguramiento de la calidad con herramientas de planificación estratégica. 4. Sistemas de información dinámica y transparente en gestión administrativa y docente. 5. Información a nivel de sistema de universidades estatales que permita la inteligencia de la gestión universitaria y toma de decisiones. Por ejemplo, detección de problemas de salud mental de estudiantes. 6. Fortalecer el sistema de gobierno colegiado, con estructuras intermedias más flexibles y funcionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor participación de los miembros de la comunidad universitaria en un modelo de gestión de información integrado que permita tomar decisiones de manera eficiente. 2. Fortalecimiento de presupuesto como herramienta de gestión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema integrado de BSC 2. Sistema integrado para la movilidad. 3. Establecer un sistema de acreditación internacional. 4. Profesionalización de la gestión. 5. Sistema de Aseguramiento de la Calidad en los Procesos. 6. Gestión del cambio. 7. Uso del dato. 8. Sistema de información a nivel CUECH. 9. Auto regulación 10. Recursos de fondos regionales asociadas a las Universidades en el territorio. 11. Planificación académica a 5 años. 12. TIC incorporadas al área estratégica de la Universidad. 13. Ejes estratégicos acordes a aspectos regionales. 14. Estructura organizacional flexible de acuerdo con la voluntad política de acuerdo a Contraloría. 15. Reposicionar los modelos autónomos de las Universidades, avanzar a modelos basales. 16. Administración al servicio con los ejes estratégicos. 17. Profesionalización de los equipos de trabajo. 18. Estandarizar procesos que son comunes dentro del Sistema de Educación Superior. 19. Plan de Universidad alineados. 20. Instrumentos de gestión comunes. 21. Contar con un sistema de data, que permita ayudar a las Universidades. Disminuir brechas. 22. Proceso de aseguramiento de la calidad del sistema. 23. Que la regionalidad sea valorada. 24. Sistema regulatorio distinto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que todas las universidades tengan alcancen una acreditación de 6 años. 2. Fortalecimiento del sistema de aseguramiento de la calidad interna. 3. Dinamismo de la cultura organizacional, que permita movilizarnos hacia los requerimientos de la sociedad. 4. Instalación de un sistema integrado de aseguramiento de la calidad, que nos permita gestionar la calidad, por medio de mecanismos de alerta, automatizado, etc. 5. Rol más activo del Estado en el sistema de aseguramiento de la calidad, que permita nivelar a las universidades del sistema. 6. Sistema de financiamiento de acuerdo con las necesidades reales. 7. Definición de lo que el país quiere de sus universidades (desafíos), mediante un marco normativo y de financiamiento que sea coherente. 8. Sistema de financiamiento que permita tener niveles de solvencia adecuados. 9. Sistema de exigencias contextualizado a la región. 10. Necesidad de contar con sistemas informáticos integrados dentro de las universidades. 11. Apoyo en las bases normativas y presupuestarias, ya que estos no permiten del todo la movilidad horizontal y vertical. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inteligencia de negocios e información analítica para la toma de decisiones. 2. Digitalización de la gestión universitaria. 3. Sustentabilidad, estabilidad en la política de financiamiento. 4. Unidades de Análisis institucional generando buenas practicas sistemáticas.

II.3 LA INVESTIGACIÓN Y EL POSGRADO AL AÑO 2030

Los cambios anticipados al año 2030 por los grupos de trabajo (Tabla III.C) pueden agruparse de manera separada: aquellos que se refieren a las actividades de investigación y los que tratan del posgrado; si bien es cierto que los grupos consideran que ambas actividades están estrechamente relacionadas entre sí.

En lo relativo a investigación, los participantes coinciden en que serán frecuentes las actividades de investigación aplicada, colaborativas e interdisciplinarias; focalizadas a la solución de problemas complejos, a la atención de demandas territoriales o ligadas a la innovación y la industria. Anticipan por ello que todas las UE estarán acreditadas en investigación, que existirán líneas de investigación prioritarias a nivel territorio y programas de interés nacional con fondos concursables para fortalecer zonas, áreas emergentes, y la colaboración.

Esperan que lo anterior se dé sin menoscabo de que las UE seguirán contando con investigación de clase mundial en todas las áreas del saber, participando en proyectos y temas internacionales de frontera, y con publicaciones de excelencia que hacen a las UE referentes nacionales según tema o área de especialidad.

En cuanto a la formación de posgrado, los grupos enfatizaron su articulación a lo dicho para la investigación. Señalaron, además, la importancia de involucrar a los alumnos de pregrado en la investigación y que los posgrados estarán mejor articulados con los programas de pregrado así como con otras universidades del SUECH. Algunos grupos enfatizaron los doctorados colaborativos o conjuntos, los ligados a las macrozonas, la industria y la transferencia tecnológica.

TABLA III.C Cambios o avances esperados al 2030 como consecuencia del PFE

EN INVESTIGACIÓN Y POSGRADO					
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
<p>1. Modelo de gestión de investigación y posgrado en red, que permita focalizar la especialización en el territorio, sin dejar de interactuar de manera equitativa con todas las áreas del saber y que se articulan con la formación de pregrado.</p>	<p>1. Aumentar importancia de postgrados articulados con pregrado y otras universidades del sistema.</p> <p>2. Conexión con demandas pertinentes del territorio.</p> <p>3. Investigación de clase mundial.</p> <p>4. PhD vinculado con industria, por macrozona y colaborativo, con fuerte componente Transferencia tecnológica.</p> <p>5. Capacidad de absorción del retorno e los doctorados.</p>	<p>1. Modelos de gestión de la ciencia interdisciplinarias y pertinentes con los problemas del territorio donde se encuentran insertas las UE.</p> <p>2. Articulación del pregrado con el posgrado.</p> <p>3. Internacionalización de la investigación y el posgrado.</p>	<p>1. Focalizar a temas de territorios.</p> <p>2. Pertenencia, articulación nacional e internacional.</p> <p>3. Liderazgo consolidado en investigación.</p> <p>4. Postgrado multidisciplinario.</p> <p>5. Impacto.</p> <p>6. Investigación enfocada a Solución de problemas complejos.</p> <p>7. Investigaciones colaborativas.</p> <p>8. Investigación interdisciplinarios.</p> <p>9. Programas de investigaciones a nivel nacional e internacional.</p> <p>10. Unidades ser considerados como Complejas.</p> <p>11. Alineación entre sus programas y sus líneas de investigación.</p> <p>12. Concursos para líneas de desarrollo, así como líneas emergentes, atendiendo a la regionalidad.</p> <p>13. Reparto equitativo de recursos.</p> <p>14. Investigación focalizada en áreas de las estrategias de desarrollo regionales.</p> <p>15. Acreditación internacional de posgrado.</p> <p>16. Fondos de desarrollo por macrozonas.</p> <p>17. Co-construcción del conocimiento.</p> <p>18. Fortalecer áreas emergentes.</p> <p>19. Fondos para trabajar de forma colaborativa.</p> <p>20. Trabajar a nivel de consorcio.</p> <p>21. Involucrar a alumnos de pregrado a la investigación.</p>	<p>1. Avanzar hacia la investigación aplicada y colaborativa, que abarque innovación con el medio.</p> <p>2. Sistema de postgrados integrados.</p> <p>3. Proyectos plurianuales, que permitan colaboración en temas de interés nacional, y que faciliten la integración de los académicos.</p> <p>4. Que las publicaciones de excelencia sean lideradas por las universidades del Estado, des-concentrado la contribución de la productividad.</p> <p>5. En este sentido, que las universidades se transformen en referentes en ciertas áreas de publicación pertinentes al territorio.</p> <p>6. En 10 años todas las universidades deberían estar acreditadas en investigación.</p>	<p>1. Existencia de programas de doctorado conjuntos.</p> <p>2. Desarrollar doctorados vinculados con la industria.</p> <p>3. Desarrollar doctorados en áreas pertinentes en los que se tenga ventaja competitiva, áreas de interés común para el desarrollo.</p> <p>4. Incrementar la investigación aplicada a todo nivel.</p> <p>5. Determinar áreas país para la investigación.</p>

II.4 LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO AL AÑO 2030

La Tabla II.D muestra los cambios o avances esperados en esta área universitaria para el 2030 como consecuencia del PFE.

Los cambios esperados pueden resumirse en, por un lado, la expectativa de contar con un modelo de Vinculación con el Medio en Red (VcM en Red) que descansa en una política pública y lleve a la valoración de esta función universitaria, a su integración en el proceso académico, y a la existencia de un “lenguaje común” que se traduzca en conceptos, criterios, métricas y actividades apropiadas a ella.

Por otro, a que existan proyectos de colaboración y espacios de interlocución que aseguren la “bidireccionalidad” de la VcM, es decir que se dé en ambos sentidos: desde la sociedad hacia la universidad, generando visiones, demandas, paradigmas, herramientas y modelos que enriquezcan a las universidades, y desde la universidad hacia la sociedad, formulando conceptos, aportando información, transfiriendo tecnologías y realizando estadías para atender y resolver problemas que aquejan a las diversas comunidades y territorios.

Se anticipa que, si se logra la “indisolubilidad” de la vinculación con la docencia y la investigación, ello llevaría a acercar, a “bajar” las UE a sus distintos territorios, a generar un sello de calidad para las UE y a atraer más estudiantes (incluso a los internacionales) a ellas.

TABLA II.D Cambios o avances esperados al 2030 como consecuencia del PFE

EN VINCULACIÓN CON EL MEDIO					
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
1. Disponer del modelo de gestión de VcM en red basado en la co-construcción con el entorno e indisolubilidad con la investigación y la docencia, que se materializa en políticas públicas y que dispone de un sistema de monitoreo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar mesa intersectorial, que vincule con sociedad civil. 2. Bidireccionalidad. 3. Programas de educación continua habilitante, por ejemplo, los MOOCs. 4. Política nacional de vinculación con el medio y consolidación de la red patrimonial y cultural 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valorar la VcM dentro del rol docente... que se cuantifique su labor y agregue a la carga académica... 2. Homologar criterios y conceptos... genera una definición de lo que estamos realizando... 3. Las universidades deben tener un rol activo en la formulación de las Políticas Públicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estándares de calidad universales. 2. Función universitaria integrada al proceso académico. 3. Investigación con sello de la vinculación. 4. Marco de referencia común. Marco compresivo común. 5. Favorecer proyectos colaborativos de responsabilidad social con territorios que tienen situación crítica. 6. Consolidar una plataforma que permita hacer registro, seguimiento y evaluación de impacto a nivel de sistema. 7. Creación de espacio de vinculación e innovación productiva. 8. Transferencia tecnológica. 9. Mecanismos formales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Corresponsabilidad en la implementación de políticas públicas, siendo la red un actor relevante en el apoyo de éstas. 2. Llevar la investigación a la formulación de las políticas públicas, como una bajada hacia el territorio. 3. Aumentar el número de estudiantes internacionales en las universidades estatales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de las actividades de vinculación con el medio. 2. Existencia de un lenguaje común de vinculación con el medio. 3. Métricas de medición comunes.

II.5 OTROS ASPECTOS MENCIONADOS COMO EJES TEMÁTICOS ESTRATÉGICOS AL AÑO 2030

Los aspectos que algunos grupos mencionaron para ser tratados como áreas estratégicas similares a las cuatro establecidas para el Taller fueron:

- Consolidación del financiamiento basal que permita la universalidad de la educación superior.
- Internacionalización multinivel del sistema (en todas las áreas de desarrollo universitario).
- Sello de calidad universidad estatales (sistema aseguramiento de la calidad).
- Educación continua.

Estas propuestas no fueron seguidas por todos los grupos, sino que en ocasiones sus temas fueron tratados dentro de las cuatro áreas estratégicas inicialmente establecidas, en otras fueron reescritos de manera distinta y como parte de dos nuevos temas: Internacionalización y Desarrollo Académico (Ver IV.I.5, página 36). Así fueron incluidos como puntos 15 y 16 de la Tabla IV.B (página 39).

INFORME DEL TALLER FUNDAMENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE UNIVERSIDADES ESTATALES Y PLANIFICACIÓN A 10 AÑOS
CONSTRUCCIÓN DE PLANES DE FORTALECIMIENTO PARA LAS UNIVERSIDADES ESTATALES DE CHILE

III. EXPLORAR EL PRESENTE Y LOS DESAFÍOS DEL FUTURO

La segunda sesión tuvo por objetivo analizar la situación actual del SUECH en comparación con la visión ideal definida en la sesión previa.

Así, se invitó a los participantes a expresar primero, de manera sucinta, lo que consideraban era la brecha a cerrar o el desafío a enfrentar; a explorar, después, las fortalezas y debilidades del SUECH y a considerar las amenazas y oportunidades que el entorno externo y la aplicación del PFE plantean.

Se solicitó a los participantes que hicieran esas reflexiones en grupo para cada una de las áreas estratégicas consideradas –Docencia de pregrado, Planificación y gestión institucional, Investigación y posgrado, y Vinculación con el medio–, utilizando el formulario que se presenta a continuación.

Formulario 2

ÁREA ESTRATÉGICA	SISTEMA UNIVERSIDADES DE CHILE	
DOCENCIA DE PREGRADO	DESAFÍOS/BRECHAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONALES	DESAFÍOS/BRECHAS	
	FORTALEZAS	FORTALEZAS
	AMENAZAS	AMENAZAS
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	DESAFÍOS/BRECHAS	
	FORTALEZAS	FORTALEZAS
	AMENAZAS	AMENAZAS
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	DESAFÍOS/BRECHAS	
	FORTALEZAS	FORTALEZAS
	AMENAZAS	AMENAZAS

III.1 SITUACIÓN PRESENTE Y DESAFÍOS EN DOCENCIA DE PREGRADO.

Al reflexionar sobre la distancia o brecha que existe entre la situación actual y la esperada para el 2030 en cuanto a docencia de pregrado, los grupos señalaron que para que el SUECH fuese un “sistema homologado a nivel nacional e internacional”, faltaba que las UE lograrán transitar de “una docencia del siglo XX a una del siglo XXI”; y que para ello era necesario crear un “espacio común” en el cual, de manera “sistémica y asociativa”, se repensase el “proceso de aprendizaje”, se flexibilizasen los currículos y se favoreciera la formación integral.

Entre las fortalezas para lograr lo anterior, los participantes señalaron que las UE cuentan con profesores bien preparados disciplinariamente y con capacidad en infraestructura y en informática; que están presentes en todo el país, son bien valoradas por la sociedad y están posicionadas en el ámbito internacional; que tienen modelos educativos con herramientas comunes, han usado y cuentan con las definiciones conceptuales para el sistema de créditos transferibles, y que ya se instaló el sistema de aseguramiento de la calidad.

En lo referente a las debilidades, apuntaron la persistencia de formas pedagógicas muy tradicionales con planes de estudio largos y mallas curriculares rígidas, la poca innovación en los procesos didácticos y la baja utilización de las tecnologías de información y comunicación en la enseñanza aprendizaje. Indicaron, asimismo, que el profesorado necesita actualizarse pues muestra deficiencias en su capacidad docente, se resiste a la innovación curricular, comprende mal las “competencias duras y blandas” y se opone a trabajar hacia un sistema homologado. Y señalaron, también, que el SUECH está desarticulado. Esto es, que los sistemas de cada universidad no “conversan” con el sistema ni entre ellas, los aspectos de inclusión y diversidad se abordan poco, hay desconfianza entre las UE para trabajar en Red y son pocas las UE y carreras que utilizan los SCT o cuentan con procesos de innovación curricular estandarizados.

Las amenazas para el SUECH descritas por los grupos, son las derivadas de los cambios en el mercado laboral, la debilidad del sistema escolar chileno, los recursos limitados con que cuentan las UE y la cultura centralista en que ellas operan. Los grupos manifestaron que además de la rigidez propia, mencionada en el anterior apartado de debilidades, las UE enfrentan procesos administrativos y de gestión que enfatizan más la cantidad de la matrícula que la calidad de las enseñanzas y aprendizajes; reglas que atienden más a la supervisión financiera y operativa que al desarrollo de las funciones universitarias de docencia, investigación y vinculación; procesos que en vez de estimular el cumplimiento de lo esencial, enfatizan la atención rutinaria e irreflexiva a las normas. Ello les llevó a apuntar al sistema privado como una amenaza, al contar éste con “menores barreras de entrada, menor exigencia académica, más flexibilidad y menores costos” que el sistema público.

Así, es importante hacer notar que las UE ven la Ley sobre Universidades Estatales como una oportunidad para colaborar en red y aprovechar las políticas públicas para convertirse en un sistema, lo que les permitiría disponer de una diversidad de herramientas tecnológicas, incorporarlas a la docencia, aportar propuestas innovativas, nivelar la calidad, mejorar el sistema educativo escolar y atender poblaciones interculturales.

III.2 SITUACIÓN PRESENTE Y DESAFÍOS EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

El desafío central identificado para el SUECH en el rubro de planificación y gestión es pasar del actual sistema de planificación “de control” a uno de “dirección estratégica”, el cual descansa en una gestión que asegure la calidad y la mejora continua. Ello significa que el sistema permita la oportuna toma de decisiones y tenga efectos en el sistema de financiamiento a partir de metas, indicadores e instrumentos de gestión comunes, elaborados con una visión estratégica y con base en el análisis de información compartida en una plataforma.

Las fortalezas identificadas por los grupos para alcanzar el sistema de dirección estratégica deseado, responden tanto a la experiencia y capacidad técnica del conjunto de las UE como a una actitud compartida respecto a su responsabilidad. Entre las primeras mencionan su tradición y prestigio, las áreas comunes de desarrollo, los ejemplos virtuosos de gestión y la información con que cada una de ellas cuenta. Entre las segundas apuntan a la institucionalidad comprometida con la calidad y la autorregulación, así como a su acuerdo en la necesidad de cambio, su disposición para emprenderlo y el respaldo social que tendrían para el mismo.

Esas fortalezas no impidieron la detección de debilidades. Entre ellas, las más mencionadas fueron: i) La heterogeneidad de las UE en cuanto a capacidades, recursos y desempeño, aunada con políticas públicas que incentivan poco su colaboración para emprender innovaciones educativas y avanzar de manera sistemática en la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje; lo que da como resultado un sistema cuyos avances son aislados, es poco adaptable a cambios y está poco motivado para el esfuerzo que requiere incidir en las áreas estratégicas colectivas o en las necesidades locales. ii) La desigualdad en las estructuras financieras de las UE y la disparidad en los esquemas de financiamiento gubernamentales, mismos que impiden que el constante llamado a asegurar la calidad de las UE y el SUECH se traduzca en una mayor eficiencia y eficacia de los programas educativos, independientemente de las diferencias institucionales. iii) El bajo profesionalismo de los responsables de tareas administrativas y de gestión, que conduce a una visión negativa de esas actividades, a números crecientes de personas contratadas para realizarlas, a que un significativo número de académicos se ocupe de llevarlas a cabo, y a que persista una distancia entre la visión de los académicos y los administrativos. iv) Los fragmentados sistemas de información, que por carecer de nomenclatura común no facilitan la coordinación de las UE, su relación con los requerimientos externos o el análisis de sus avances.

A partir de la visión de los desafíos, fortalezas y debilidades del SUECH en planificación y gestión institucional arriba mencionados, los participantes perciben como amenaza la incertidumbre de las políticas públicas en dos vertientes: financiera y normativa. Respecto a la última, consideran que persiste una “cultura estanco” en lo concerniente a la gestión de las UE: controladora, basada en la desconfianza, y poco pertinente a la educación; en la que importa más el cumplimiento rutinario de disposiciones y normas, que el atender a mejoras en los procesos de enseñanza, aprendizaje y a la evaluación de resultados y competencias. Y, respecto a la primera, dan como ejemplo el que mientras crecen las demandas sociales para las universidades, los recursos financieros para ellas son pocos e inciertos, especialmente los requeridos para mejorar la gestión universitaria.

No obstante, consideran que el alto nivel de credibilidad con que cuentan las UE, aunado a un uso más intenso de información y tecnología, representan un área de oportunidad para que las UE sean aún más transparentes y así reforzar su autonomía. Además, estiman que los problemas regionales, varios de los cuales son globales, y los mayores niveles de descentralización del gobierno abren perspectivas para un más fuerte intercambio de buenas prácticas a nivel internacional, mejores relaciones con los gobiernos regionales y tomas de decisión más transversales y participativas.

III.3 SITUACIÓN PRESENTE Y DESAFÍOS EN INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Los desafíos en investigación y posgrado que avizoran los grupos para el SUECH giran en torno a las formas para incrementar su internacionalización, favorecer su asociatividad, y estrechar su vinculación con los problemas de los territorios en donde están insertas. Hacer frente a estos desafíos implica, por tanto, incrementar los trabajos en red, articular mejor al posgrado con el posgrado y trabajar en la internacionalización de la investigación y el posgrado chilenos.

Se aprecia la coincidencia de los grupos en ver la investigación y el posgrado como fortalezas del SUECH. En particular, señalan que existe capacidad, políticas y mecanismos académicos y tecnológicos para esas dos actividades; se cuenta con experiencia de posgrados asociativos, doctorados conjuntos y normas e incentivos para los académicos, así como una visión compartida por mandato legal; que, además, el desempeño es adecuado y se manifiesta en el aumento de publicaciones, el reconocimiento internacional en ciertos campos, y la disposición para aprovechar la distribución territorial para generar investigación y doctorados que se complementen a nivel nacional.

Reconocen, sin embargo, que las asimetrías que existen en el sistema representan debilidades a superar. Señalan que son pocas las universidades acreditadas en investigación y muchas las que tienen baja capacidad instalada, cuadros académicos reducidos y pocos recursos; la cultura de investigación concentrada en pocos académicos sigue siendo “individualista dentro y fuera de la universidad”, lo que dificulta la cooperación para, entre otras cosas, acceder a fondos internacionales; que es “escasa la experiencia en programas conjuntos” y pocas las investigaciones articuladas entre instituciones o disciplinas diferentes y sólo algunos doctorados orientados a problemas de los entorno institucionales. Afirman, también, que “falta madurez en el sistema de investigación y desarrollo tecnológico”, en el marco conceptual para priorizar líneas de investigación estratégicas para el país, y en los indicadores para medir su impacto y orientar su desarrollo.

En consonancia con lo anterior, los grupos ven amenazas para la investigación y el posgrado en la “baja apropiación social de la investigación”, la falta de políticas públicas y las igualmente bajas inversiones estatal y privada en ella; así como una competencia inadecuada para la obtención de recursos que no favorece la asociatividad y tiene criterios poco flexibles.

Y ven como oportunidades la creación del Ministerio de Ciencia y Tecnología, la disponibilidad de “laboratorios naturales” dados los climas y “habitats” de las diversas regiones chilenas, la tendencia hacia la investigación interdisciplinaria y temas socialmente pertinentes. Anticipan que esas condiciones propiciarán el regreso de investigadores con alta preparación, la definición de proyectos y líneas de desarrollo científico, la generación de estándares que favorezcan tesis doctorales conjuntas y aprovechen el interés internacional en temas que se cultivan en Chile. Apuntan también como oportunidad, la alta demanda por formación continua en todas las regiones del país.

III.4 SITUACIÓN PRESENTE Y DESAFÍOS EN VINCULACIÓN CON EL MEDIO

La vinculación con el medio (VcM), dicen los grupos de las UE, sigue siendo una actividad académicamente poco reconocida y no integrada a las otras funciones universitarias. Por ello, el desafío que perciben en este rubro es lograr que exista un modelo de gestión de la VcM que reduzca la heterogeneidad actual, homologue conceptos y criterios y logre que ella sea bidireccionalmente relevante y pertinente. Además de tener un rol activo en la generación de políticas públicas para este propósito, las universidades deben reconocer la importancia de las actividades de VcM, asegurando su valoración e integración a las otras funciones universitarias hasta convertirla en un sello propio a las UE.

A decir de los participantes en el Taller, las UE tienen una larga tradición en extensión universitaria, sus misiones y filosofías corporativas buscan contribuir al desarrollo local y regional, y cuentan con capacidad instalada para hacerlo; asimismo, las UES son vistas como las instituciones más confiables del sistema público y cuentan con capacidad para convocar a actores importantes en temas regionales y para proponerles trabajar conjuntamente en programas y proyectos de alto impacto territorial. En adición a esas fortalezas, se afirma que muchas UE cuentan ya con instrumentos de planificación y vinculación con el medio, existen redes de VcM, una propuesta para la medición, registro y sistematización de ese tipo de actividades y, a juicio de algunos de los participantes, se cuenta con “masa crítica”.

Las debilidades reportadas por los grupos en esta área, modulan o atemperan las fortalezas antes señaladas. Así, se señala que es bajo el nivel de implementación y de reconocimiento de los conceptos y acciones de vinculación; al interior de las instituciones las de vinculación siguen subordinadas a las otras funciones universitarias y fuera de ellas no son valoradas. Ejemplos de esta situación citados por los grupos son la falta de financiamiento institucional, la ausencia de actores locales y regionales en la gobernanza universitaria, la dificultad para vincularse con el territorio local, la carencia de marcos comunes para la bidireccionalidad y la falta de indicadores generalmente aceptados para medir la vinculación de la docencia o de la investigación, y menos aún para cuantificar su impacto.

Muchos de los señalamientos anteriores son incluso vistos como amenazas. Se señala, por ejemplo, que se carece de una “conceptualización de lo que el entorno espera” de las UE en lo relativo a Vinculación con el Medio, lo que puede conducir a una “relación sin foco”, a un “exceso de actividades” inconexas y a una “politización en torno a los fondos regionales disponibles”, llevando todo ello a perder la confianza de los diversos grupos sociales.

Frente a lo anterior, los grupos ven varias oportunidades. Consideran, por un lado, que existe un mandato público de vinculación propio a las UE, mismo que se ha visto fortalecido por la nueva Ley de Educación Superior, que estipula la obligatoriedad de la VcM y abre espacios para la participación de las UE en el desarrollo de políticas públicas relacionadas con esta actividad. Por otro lado, que la creciente demanda de prestación de servicios y proyectos de investigación y desarrollo llevará a la construcción e integración de marcos normativos propios para su registro e integración en proyectos que, además de incidir en diferentes ámbitos de la sociedad, generen recursos para las UE.

IV. ENCONTRAR EL TERRENO COMÚN: IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS A LOGRAR

Partiendo de la visión establecida en la primera sesión del Taller y de los desafíos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificadas en la segunda sesión para las diferentes áreas estratégicas, en la tercera sesión se solicitó a los participantes reflexionar y acordar, en cada grupo, uno o dos objetivos generales a lograr en esas áreas utilizando el formulario 3 que se muestra a continuación.

Formulario 3

ÁREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS
DOCENCIA DE PREGRADO	
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	
OTRA	

Con base en las indicaciones del ejercicio, los grupos trabajaron y propusieron los objetivos que se muestran a continuación para cada una de las áreas estratégicas consideradas (Tablas IV.1 a IV. 5). El orden en que aparecen en cada caso no significa prelación o prioridad alguna, en la mayor parte de los casos obedece al orden en que fueron terminando los distintos grupos.

IV.1.1 EN DOCENCIA DE PREGRADO

En este rubro se propusieron los 13 objetivos listados a continuación:

1. Diseñar e implementar un sistema de homologación y estructura de planes curriculares, flexibles e integrados, que favorezcan la movilidad nacional e internacional.
2. Currículum que incorpore elementos de un "componentes sello" de las UE tales como: colaboración, transdisciplinariedad, ciudadanía, género, derechos humanos y formación tecnológica.

3. Disponer de un espacio formativo, integrado y flexible que permita experiencias diferenciadas y vinculadas a las necesidades del país (regional/macro- región) y desafíos del siglo XXI.
4. Creación de un espacio de asociatividad y colaboración entre UE, que permita la generación de mallas homologables y que tenga al aseguramiento de la calidad como eje articulador.
5. Establecer mecanismos para la sostenibilidad de la función docente y mantener la vigencia de las mallas curriculares.
6. Carrera académica razonablemente común y homologable.
7. Implementar un sistema integrado para la articulación horizontal y vertical, que considere trayectorias diferenciadas para la inclusión y la movilidad.
8. Asegurar la calidad de la docencia de pregrado.
9. Situarse a la vanguardia en la docencia en siglo XXI, cambios metodológicos y curriculares.
10. Consolidar una red estatal innovadora pertinente y de excelencia para una inserción exitosa de los profesionales en la sociedad del conocimiento.
11. Mejorar resultados e indicadores a nivel OCDE.
12. Establecer una identidad /sello de formación de pregrado estatal para contribuir con el capital humano avanzado al desarrollo del país.
13. Estimular la movilidad académica y estudiantil para lograr cooperación y excelencia en el ámbito de pregrado.

IV.1.2 EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

En este rubro se propusieron los 14 objetivos listados a continuación:

1. Diseñar e implementar un sistema integrado de aseguramiento de la calidad para las UE, que incorpore políticas, mecanismos y estándares, comunes y mínimos, eficientes y pertinentes a los territorios.
2. Generar una visión compartida a largo plazo para el Sistema de Universidades Estatales.
3. Reforzar los mecanismos de autonomía de las Universidades Estatales expresadas en el modelo de financiamiento y de sus procedimientos (reglamentaciones).
4. Implementar un sistema de información integrado para toma de decisiones estratégicas de las UE, considerando la experiencia de la Red de Unidades de Análisis Institucional de las UE.
5. Avanzar hacia un marco regulatorio pertinente a la realidad académica de las UE.
6. Generar un mecanismo consensuado de distribución de recursos que permita lograr estándares mínimos a todas las UE.
7. Articular la participación de los miembros de la comunidad universitaria en el uso, creación y accesibilidad de información (datos).
8. Garantizar recursos financieros estables para asegurar la excelencia de las UE.
9. Disponer de normativas y procedimientos que permitan mejorar sustantivamente la gestión.
10. Diseñar e implementar modelo integrado de gestión y aseguramiento de la calidad con estándares compartidos.
11. Modernizar procesos enfocados a la naturaleza de esta función universitaria, sus propósitos y el cumplimiento de su misión.

12. Proponer al sistema político un régimen administrativo propio a las UE, distinto del régimen público general.
13. Definir colegiadamente metas de desarrollo sustentable y métricas de resultados e impacto comunes para el SUECH.
14. Generar un gobierno digital universitario para tomar decisiones estratégicas basadas en la evidencia.

IV.1.3 EN INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

En este rubro se propusieron los 12 objetivos listados a continuación:

1. Consolidar un modelo asociativo de investigación, innovación, creación artística y formación de posgrados, para fortalecer el desarrollo integral del país.
2. Generar redes asociativas de investigación y posgrado.
3. Posicionar al SUECH como un actor relevante y vinculante en la definición de políticas públicas para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación.
4. Generar condiciones de colaboración para proyectos de investigación y doctorados con criterios compartidos para que participe más de una universidad en cada iniciativa en función de problemáticas territoriales.
5. Incorporar investigación, innovación, emprendimiento y resultados en función de problemáticas relevantes.
6. Elevar los niveles de productividad científica en calidad y cantidad y reducir las asimetrías interinstitucionales.
7. Incrementar la formación de capital humano avanzado de nivel cuaternario en cantidad y calidad.
8. Diseñar e implementar en conjunto programas de doctorado en red por macro-zonas pertinente y socialmente demandados.
9. Articular red de investigación orientada a desafíos país.
10. Promover la formación de posgrado en Ciencias Sociales, Artes y Humanidades para fortalecer el sistema cultural chileno.
11. Desarrollar programas de investigación y doctorados en consorcio para resolver problemáticas a nivel país y favorecer al desarrollo sustentable.
12. Establecer el itinerario de desarrollo en el horizonte 2030 que oriente la productividad científica universitaria a la formación y promoción de capital humano avanzado.

IV.1.4 EN VINCULACIÓN CON EL MEDIO

En este rubro se propusieron los 14 objetivos listados a continuación:

1. Diseñar e implementar un modelo de gestión articulado que favorezca la integralidad en el desempeño de la función universitaria.

2. Desarrollar un sistema (plataforma) que permita integrar los distintos parámetros de la VcM (indicadores de impacto) entre las UE.
3. Implementar un modelo que integre la VcM a los procesos académicos como un atributo inherente e indisoluble, un sello y valor percibido de las UE.
4. Contar con un modelo “bidireccional” de vinculación (territorio/universidad).
5. Contar con un modelo común entre las UE que contemple la territorialidad y permita medir la contribución interna y externa de las actividades de VcM. (la docencia/ desarrollo territorial).
6. Aumentar la articulación de un sistema que permita aprendizajes conjuntos y evaluación de resultados e impacto de la vinculación con el medio.
7. Mejorar la incidencia de las UE en las políticas públicas.
8. Diseño e implementación de una plataforma de registro de las mejores experiencias en VcM.
9. Establecer un programa nacional de VcM que le otorgue parámetros de validación, en red pertinente y macrozonal.
10. Implementar un sistema articulado de universidad empresa gobierno.
11. Visualizar la VcM como instrumento que legitime a las UE frente a la sociedad produciendo fuertes vínculos culturales y de pensamiento la sociedad civil.
12. Fortalecer la presencia de las UES estatales en la sociedad a través de la construcción de una red nacional de nodos: culturales, sociales, científicos y educativos.
13. Potenciar identidades regionales a través de la generación de bienes públicos con diversos actores (organizaciones de la sociedad civil, estado, sector privado).
14. Concretar y formalizar la VcM como un área que atiende a los procesos de jerarquización académica.

IV.1.5 EN OTROS ASPECTOS O ÁREAS ESTRATÉGICAS

En adición a los anteriores se propusieron cuatro objetivos en las áreas de internacionalización, identidad, desarrollo académico y gestión.

1. Elevar los niveles de internacionalización de las UE
2. Contar con una estrategia de posicionamiento de la identidad de las Universidades Estatales.
3. Contar con un Modelo de desarrollo docente integral, que considere las dimensiones de formación, VcM e investigación.
4. Diseñar e implementar un modelo de gestión articulado que favorezca la integralidad en el desempeño de la función universitaria.

IV.2 SELECCIÓN DE OBJETIVOS A LOGRAR

La presentación de los resultados alcanzados en los grupos por área estratégica permite apreciar la gran coincidencia entre los participantes respecto a los objetivos a alcanzar. Muchos de los 57 objetivos son similares, variando ligeramente en redacción o alcance, y otros pueden ser considerados indicadores o estrategias de objetivos ya mencionados.

Por ello se procedió a analizar y decidir de manera colectiva, en sesión plenaria, la forma de integrar o subsumir unos en otros sin dejar fuera objetivo propuesto alguno. Ello, como se muestra en la Tabla IV.A, resulta en un número mucho menor de objetivos en cada categoría: seis en docencia de posgrado, cuatro en planificación y gestión institucional, cuatro en investigación y posgrado, siete en vinculación con el medio, y dos en otros. Para ahorrar tiempo, los nuevos objetivos que integran a otros, no cambiaron de nombre, simplemente se listaron los objetivos anteriores, unos tras otro, dentro del nuevo número.

TABLA IV.A INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS

ÁREA	OBJETIVOS	
	ORIGINALES	NUEVOS
DOCENCIA DE PREGRADO		
	1, 3, 4, 7 y 13	1
	2, 9 y 12	2
	5 y 6	3
	8	4
	10	5
	11	6
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL		
	1, 2, 4, 7, 10 13 y 14	1
	3,5,9 y 12	2
	6 y 8	3
	11	4
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO		
	1, 2, 4, 5, 8, 9 y 11	1
	3	2
	6,7 y 12	3
	10	4
VINCULACIÓN CON EL MEDIO		
	1, 2, 3, 4, 5, 6 Y 8	1
	7	2
	11	3
	12 y 13	4
	9	5
	10	6
	14	7
OTRAS		
	1 y 2	1
	3 y 4	2

Así, después de agrupar objetivos similares, los nuevos objetivos para cada área estratégica se muestran en la Tabla IV.B.

TABLA IV.B NUEVOS OBJETIVOS SEGÚN ÁREA ESTRATÉGICA

NUEVOS OBJETIVOS SEGÚN ÁREA ESTRATÉGICA	
EN DOCENCIA DE PREGRADO	
1	<p>Diseñar e implementar un sistema de homologación y estructura de planes curriculares, flexibles e integrados, que favorezcan la movilidad nacional e internacional.</p> <p>Disponer de un espacio formativo, integrado y flexible que permita experiencias diferenciadas y vinculadas a las necesidades del país (regional/macro- región) y desafíos del siglo XXI.</p> <p>Creación de un espacio de asociatividad y colaboración entre universidades del Estado, que permita la generación de mallas homologables y que contenga un sistema de aseguramiento de la calidad.</p> <p>Implementar un sistema integrado para la articulación horizontal y vertical, que considere trayectorias diferenciadas para la inclusión y la movilidad.</p> <p>Estimular la movilidad académica y estudiantil para lograr cooperación y excelencia en el ámbito de pregrado.</p>
2	<p>Curriculum que incorpore componentes sello tales como: la colaboración, transdisciplinaridad, ciudadanía, género, derechos humanos, formación tecnológica, para una formación integral, consistente a los valores de las UES del estado, a las necesidades del entorno.</p> <p>Establecer una identidad /sello de formación de pregrado estatal para contribuir con el capital humano avanzado al desarrollo del país.</p> <p>Hallarse a la vanguardia en la docencia en siglo XXI, cambios metodológicos y curriculares.</p>
3	Asegurar la calidad de la docencia de pregrado.
4	Consolidar red estatal innovadora pertinente y de excelencia para una inserción exitosa de los profesionales en la sociedad del conocimiento.
EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	
5	<p>Diseñar e implementar un sistema integrado de aseguramiento de la calidad del SUECH, que incorpore políticas, mecanismos y estándares, comunes y mínimos, eficientes y pertinentes a los territorios.</p> <p>Implementar un sistema de información integrado para toma de decisiones estratégicas de las UE, considerando la experiencia de la Red UAI.</p> <p>Articular la participación de los miembros de la comunidad universitaria con el uso, creación y disponibilidad de la información (datos).</p> <p>Diseñar e implementar modelo integrado de gestión y aseguramiento de la calidad con estándares comunes.</p> <p>Definir colegiadamente metas de desarrollo sustentable y métricas de resultados e impacto comunes para el SUECH</p> <p>Generar gobierno digital universitario para tomar decisiones estratégicas basadas en la evidencia</p> <p>Generar una visión compartida a largo plazo para el Sistema de Universidades Estatales.</p>
6	<p>Reforzar los mecanismos de autonomía de las Universidades Estatales expresadas en el modelo de financiamiento y de sus procedimientos (reglamentaciones).</p> <p>Avanzar hacia un marco regulatorio pertinente a la realidad académica de las universidades del Estado.</p> <p>Disponer de normativas y procedimientos que permitan mejorar sustantivamente la gestión.</p> <p>Proponer al sistema político un régimen administrativo propio de universidades estatales distinto del régimen público general.</p>
7	<p>Generar un mecanismo consensuado de distribución de recursos que permita lograr estándares mínimos a todas las UE.</p> <p>Garantizar recursos financieros estables para asegurar la excelencia de las universidades estatales.</p>

NUEVOS OBJETIVOS SEGÚN ÁREA ESTRATÉGICA	
EN INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	
8	<p>Consolidar un modelo asociativo de investigación, innovación, creación artística y formación de posgrados, para fortalecer el desarrollo integral del país.</p> <p>Generar redes asociativas de investigación y posgrado.</p> <p>Incorporar investigación, innovación, emprendimiento y resultados en función de problemáticas relevantes.</p> <p>Generar condiciones de colaboración para proyectos de investigación y doctorados con criterios compartidos para que participe más de una universidad en cada iniciativa en función de problemáticas territoriales.</p> <p>Diseñar e implementar en conjunto programas de doctorado en red por macro-zonas pertinente y socialmente demandados</p> <p>Articular red de investigación orientada a desafíos país</p> <p>Desarrollar programas de investigación y doctorados en consorcio para resolver problemáticas a nivel país y favorecer al desarrollo sustentable.</p>
9	<p>Posicionar al Sistema de Universidades Estatales como un actor relevante y vinculante en la definición de políticas públicas para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación.</p>
10	<p>Elevar los niveles de productividad científica en calidad y cantidad y reducir las asimetrías interinstitucionales.</p> <p>Incrementar la formación de capital humano avanzado de nivel cuaternario en cantidad y calidad</p> <p>Establecer el itinerario de desarrollo en el horizonte 2030 que oriente la productividad científica en todas las áreas del conocimiento la formación y promoción de capital humano avanzado</p>
EN VINCULACION CON EL MEDIO	
11	<p>Diseñar e implementar un modelo de gestión articulado que favorezca la integralidad en el desempeño de la función universitaria.</p> <p>Implementar un sistema integrado de VcM a los procesos académicos como atributo inherente e indisoluble, con sello de las Universidades Estatales y valor percibido en las comunidades.</p> <p>Desarrollar un sistema (plataforma) que permita integrar los distintos parámetros de la VcM (indicadores de impacto) entre las UES estatales.</p> <p>Contar con un Modelo de Evaluación de Impacto Bidireccional (territorio/universidad).</p> <p>Contar con un modelo común entre las UE que contemple la territorialidad que permita medir la contribución interna y externa de las actividades de VcM. (la docencia/ desarrollo territorial).</p> <p>Aumentar la articulación de un sistema que permita aprendizajes conjuntos y evaluación de resultados e impacto de la vinculación con el medio.</p> <p>Diseño e implementación de una plataforma de registro de las mejores experiencias en VcM</p>
12	<p>Mejorar la incidencia de las universidades estatales en las políticas públicas</p>
13	<p>Visualizar la vinculación con el medio como instrumento que legitime a las UE en la sociedad produciendo fuertes vínculos culturales y de pensamiento con la sociedad civil.</p>
14	<p>Fortalecer la presencia de las UES estatales en la sociedad a través de la construcción de una red nacional de nodos: culturales, sociales, científicos y educativos</p> <p>Potenciar identidades regionales a través de la generación de bienes públicos con diversos actores (organizaciones la de sociedad civil, estado, sector privado)</p>
EN OTRAS	
15	<p>Contar con una estrategia de posicionamiento de la identidad de las Universidades Estatales. Instalar el concepto de Universidades Estatales.</p>
16	<p>Contar con un Modelo de desarrollo docente integral, que considere las dimensiones de formación, VcM e investigación.</p>

IV.3 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS A LOGRAR

En consideración al poco tiempo que restaba en el Taller para desarrollar las estrategias e indicadores de los 16 nuevos objetivos, se decidió seleccionar cuáles de ellos serían trabajados en la última sesión, y concluir de esa manera el programa originalmente propuesto.

El procedimiento que se siguió para ello fue poner los objetivos a votación de los participantes. El resultado de la votación se presenta en la Tabla IV.C con el propósito de hacer notar la convergencia en torno a ciertos objetivos.

La tabla muestra los objetivos ORIGINALES que se integraron en NUEVOS. Muestra, asimismo, los resultados alcanzados en la votación, a fin de hacer notar la también fuerte coincidencia de votos emitidos en favor de unos pocos objetivos.

TABLA IV.C PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS PROPUESTOS

ÁREA	OBJETIVOS PROPUESTOS			
	ORIGINALES	NUEVOS	VOTOS	PRIORIZADOS
DOCENCIA DE PREGRADO				
	1-3-4-7-13	1	TODOS	1
	2-9-12	2	34	2
	5-6	3	1	
	8	4	21	3
	10	5	19	4
	11	6	7	
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN				
	1-2-4-7-10-13-14	1	TODOS	5
	3-5-9-12	2	20	6
	6-8	3	28	7
	11	4	16	
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO				
	1-2-4-5-8-9-11	1	TODOS	8
	3	2	29	9
	6-7-12	3	19	10
	10	4	14	
VINCULACIÓN CON EL MEDIO				
	1-2-3-4-5-6-8	1	TODOS	11
	7	2	TODOS	12
	11	3	20	13
	12-13	4	19	14
	9	5	7	
	10	6	9	
	14	7	17	
DESARROLLO ACADÉMICO				
	1-2	1	30	15
INTERNACIONALIZACIÓN				
	1-2	1	TODOS	16

INFORME DEL TALLER FUNDAMENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE UNIVERSIDADES ESTATALES Y PLANIFICACIÓN A 10 AÑOS
CONSTRUCCIÓN DE PLANES DE FORTALECIMIENTO PARA LAS UNIVERSIDADES ESTATALES DE CHILE

V. ESTRATEGIAS E INDICADORES PARA LOS OBJETIVOS PRIORIZADOS

Aún tratándose de objetivos preliminares era importante llegar a la sesión de estrategias e indicadores del Taller. Unas y otros dependen centralmente de la visión, de la cultura de quienes será responsables de conducirlas y aplicarlas. De poco sirve que se conozcan y propongan las mejores prácticas universitarias internacionales en una universidad que no cuenta con ellas, si no se presentan e introducen de manera que los nuevos destinatarios se apropien de ellas. Por universales y buenas que sean ciertas prácticas, su aceptación en una institución que no las usa depende de la estrategia de introducción usada. De igual manera, de poco sirven indicadores para un objetivo dado, cuando no hay coincidencia en lo que el objetivo es.

En esta última sesión, y a partir de los 16 objetivos identificados en la sesión anterior, se pidió a los participantes describir dos estrategias que pudieran seguirse para lograr los objetivos a cargo de cada grupo, y señalar hasta tres indicadores por estrategia que pudiesen servir para medir el logro del objetivo.

Tras analizar la tarea a realizar, los grupos decidieron reformular los objetivos a abordar listados en la Tabla IV.B en sólo cinco, mismos que se listan a continuación por área estratégica.

ÁREA ESTRATÉGICA	OBJETIVO
En docencia de pregrado	1. Creación de un espacio formativo, asociativo y colaborativo entre las UE, que permita el mejoramiento continuo y oportunidades formativas diversas.
En planificación y gestión institucional	2. Diseñar, implementar y evaluar un modelo de aseguramiento de la calidad en todos los niveles del SUECH.
En planificación y gestión institucional	3. Reforzar los mecanismos de autonomía y sustentabilidad financiera de las UE expresados en el modelo de financiamiento y sus procedimientos (reglamentos).
En investigación y posgrado	4. Generar un modelo asociativo de las UE en investigación, innovación, creación artística y formación de posgrado que fortalezca el desarrollo integral del país.
En vinculación con el medio	5. Fortalecer la incidencia de las UE en la sociedad, a través de un modelo integral que permita la generación de bienes públicos en conjunto con la sociedad civil, sector público y privado.

A continuación se presentan los resultados alcanzados en cada caso.

V.1 EN DOCENCIA DE PREGRADO

Los participantes decidieron reescribir el objetivo 1 de la tabla IV.B de forma tal que incorporase los distintos objetivos en él incluidos. El resultado se muestra en la Tabla V.A.

TABLA V.A OBJETIVO, ESTRATEGIAS E INDICADORES EN DOCENCIA DE PREGRADO

OBJETIVO: Creación de un espacio formativo, asociativo y colaborativo entre universidades del Estado, que permita el mejoramiento continuo y oportunidades formativas diversas.	
ESTRATEGIAS	INDICADORES
Flexibilidad curricular para la articulación vertical (entre pre y posgrado, trayectorias diferenciadas) y horizontal (intra y en el sistema) que contemple experiencias formativas diversas.	- Número de estudiantes articulados horizontalmente
	- Número de estudiantes articulados verticalmente
	- Tasa de retención en la universidad
	- Tasa de retención de estudiantes en el SUECH
Generar instancias de monitoreo y seguimiento para la actualización permanente del currículum en pos de su ajuste a las necesidades del país y de las regiones.	- Número de trayectorias diferenciadas disponibles
	- Número de programas actualizados, que cumplen con los requisitos definidos en el sistema de monitoreo y seguimiento
Definir un sistema de homologación y de reconocimiento formativo para lograr movilidad estudiantil en el SUECH	
Establecer un sistema para el mejoramiento de la calidad de los procesos formativos en el pregrado en el SUECH	
Adoptar una institucionalidad que permita operacionalizar este espacio formativo común del SUECH	

En razón de la reescritura del objetivo 1, los objetivos 2 y 4 de esta área estratégica (Tabla IV.B) no se abordaron; el objetivo 3 de esta misma área fue incluido en el objetivo 5 del área de Planificación y gestión institucional (ambos de Tabla IV.B).

V.2 EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

En esta área, los participantes decidieron trabajar de forma independiente los objetivos 5 y 6 de la Tabla IV.B, incluyendo en el primero al objetivo 2 de Docencia de pregrado que se presenta en la misma tabla. Para ello, se formaron dos grupos que trabajaron de manera independiente, cuyos resultados se presentan en las siguientes tablas.

TABLA V.B OBJETIVO, ESTRATEGIAS E INDICADORES EN PLANEACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVO: Diseñar, implementar y evaluar un modelo de aseguramiento de la calidad en todos los niveles del SUECH.		
ESTRATEGIA	HITOS	INDICADORES
1. Generación de las bases mínimas del sistema de aseguramiento de la calidad.	Bases mínimas del sistema generadas y validadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditación de las instituciones del SUECH de al menos 5 años en todas las áreas. • Acreditación de doctorados por universidad. • Tasa de retención al tercer año • Tasa de titulación oportuna • Aumentar la composición de los claustros académicos con grado de doctor. • Empleabilidad. • Porcentaje de publicaciones de alto impacto Q1.
2. Formulación y gestión de un Plan de mejoramiento de los procesos y procedimiento para la reducción de brechas en las instituciones del SUECH.	Plan para reducción de brechas implementado.	
3. Evaluación sistemática de la implementación del Plan.	Informe de evaluaciones sistemáticas realizadas y aprobadas.	

TABLA V.C OBJETIVO, ESTRATEGIAS E INDICADORES EN PLANEACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVO: Reforzar los mecanismos de autonomía y sustentabilidad financiera de las universidades estatales expresadas en el modelo de financiamiento y sus procedimientos (reglamentos).	
ESTRATEGIA	INDICADORES
Participación vinculante de las universidades estatales en la definición del modelo de financiamiento (fondos Basales).	<ul style="list-style-type: none"> - Número de universidades del Estado participantes/ Total de universidades Estatales. - Fondos Basales obtenidos por este indicador/ Total de ingresos por cada universidad.
Proponer en forma conjunta un marco regulatorio pertinente a la realidad territorial de las universidades del Estado (zonas deprimidas, aisladas, extremas), incentivando la matrícula regional.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de marcos regulatorios caracterizados. - Recursos destinados a incentivos/ Ingresos por matrícula.
Flexibilizar las glosas de los gobiernos regionales que permita financiar a las universidades estatales regionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos entregados a las universidades estatales regionales/ Total de recursos para ciencia y tecnología de la región - Total de recursos de ciencia y tecnología en cada región/ Total de recursos asignados a las regiones para ciencia y tecnología.

V.3 EN INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

V.D. OBJETIVO, ESTRATEGIAS E INDICADORES EN INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

OBJETIVO: Generar un modelo asociativo de investigación, innovación, creación artística y formación de posgrados, para fortalecer el desarrollo integral del país.	
ESTRATEGIA	INDICADORES
1. Integración de aspectos organizacionales, normativos y de recursos económicos para el desarrollo de grupos de investigación y posgrados compartidos, según dimensiones territoriales.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de programas de doctorado de excelencia/Nº de programas de doctorado ofrecidos - Número de publicaciones compartidas en coautoría con UE - Grupos de Investigación asociativos - Porcentaje de recursos destinado a investigación asociativa/% de recursos destinado a investigación - Número de proyectos de I+D+i compartidos - Número de proyectos de creación compartidos
2. Desarrollo de plan de acción que genere estímulos a la colaboración y participación entre las universidades estatales.	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de recursos apalancados vía proyectos asociativos - Número de investigadores o académicos participando en proyectos asociativos - Programas de investigación colaborativos generados - Tasa de uso compartido de equipos y/o laboratorios

Se trabajó centralmente el objetivo 8 de esta área (Tabla IV.B), mismo que se estructuró en dos estrategias. No se abordaron los objetivos 9 y 10 aunque varios de los indicadores presentados son aplicables a ellos.

V.4 EN VINCULACIÓN CON EL MEDIO

V.E OBJETIVO, ESTRATEGIAS E INDICADORES EN VINCULACIÓN CON EL MEDIO

OBJETIVO: Fortalecer la incidencia de la UES estatales en la sociedad a través de un modelo integral que permita la generación de bienes públicos, en conjunto con la sociedad civil, sector público y privado.	
ESTRATEGIA	INDICADORES
1. Identificar y definir áreas estratégicas (nodos) que permitan la generación de proyectos conjuntos de Vinculación con el Medio, de alcance regional y nacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de nodos identificados - Tipo de nodos identificados - Número de proyectos asociados a los nodos - Número de actores internos asociados a los nodos - Número de actores externos asociados a los nodos - Tipo de actores internos asociados a los nodos - Tipo de actores externos asociados a los nodos - Satisfacción usuarios/socio comunitario
2. Generación de estrategia comunicacional del SUECH que permita el posicionamiento de la Vinculación con el Medio.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de apariciones en prensa (medios) - Incidencia en la agenda pública - Número de actividades comunicacionales del VcM
3. Asegurar la participación de académicos en las acciones de vinculación: Valorizar, reconocer e incorporar en los procesos de evaluación y jerarquización académica, las actividades y/o acciones de vinculación.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de convenios - Número de proyectos - Existencia de política, reglamento y manuales
4. Desarrollar e implementar un modelo de evaluación de impacto bidireccional (territorio/universidad).	<ul style="list-style-type: none"> - Generación del sistema integrado de VcM - Número de universidades incorporadas en el sistema integrado - Uso del sistema integrado del VcM - Homologar batería de indicadores de VcM

Este objetivo y sus estrategias incorporan a los objetivos 11 a 14 de Vinculación con el Medio y los objetivos 15 y 16 de Otras.

VI. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES

Del trabajo de los participantes, y con base en experiencia previa de otros ejercicios similares, se derivan algunas observaciones o comentarios generales, otros más específicos relativos a ciertos aspectos temáticos y varias recomendaciones específicas relacionadas con los objetivos y propuestas de los grupos. Todo se estima pertinente para las actividades que se emprendan a partir de los resultados obtenidos de este Taller - Conferencia de Búsqueda.

VI.I COMENTARIOS SOBRE EL TALLER

Como ya se dijo, el Taller estuvo centrado en la generación de una visión de sistema. Es normal por ello que la planificación y gestión institucional (orientada a la construcción del SUECH) fuese el punto más trabajado en el Taller, estando presente incluso en los temas de docencia de pregrado, investigación y posgrado, vinculación con el medio y otros. Extraña, sin embargo, que los señalamientos más frecuentes sean hacer realidad o tornar efectivos instrumentos y medidas presentes en la educación superior chilena desde hace mucho tiempo. Las estrategias inicialmente propuestas (Tablas V.1 a V.5) para vencer los obstáculos que han impedido su uso y aplicación generalizados son sin duda acciones adecuadas; lo que no se aprecia en ellas es qué es lo que hará que ahora sí se completen y funcionen; cómo se logrará su alineación a lo ancho (en todas las UE) y profundo (en los diferentes niveles de cada universidad) del sistema; cómo los profesores, directivos y funcionarios los aceptarán y usarán.

Es posible también que las UE necesiten repensar lo que entienden por calidad de la educación superior universitaria. Son pocas las estrategias/acciones e indicadores de ella mostrados en el Taller, y están focalizados en torno a los “insumos” (profesores, planes de estudio acreditados, resultados en examen de ingres ...) y “resultados” (retención, número de graduados, ...) pero poco a los procesos de enseñanza aprendizaje: contenidos, prácticas de campo, estadías en contextos reales, seriación y flexibilidad de asignaturas, modalidades y formas de enseñanza; desarrollo y evaluación de conocimientos, destrezas, actitudes, uso de tecnologías; experiencias educativas, naturaleza y frecuencia de tutorías, uso de bibliotecas, actividades alternas, etc. Y, además, como ya se dijo anteriormente, no está claro el concepto que dichos indicadores pretenden medir o calificar.

Se considera que el Taller cumplió con los objetivos de generar una visión compartida de futuro para el conjunto de las UE, contribuir a la integración y desarrollo del sistema de estas universidades, establecer referentes comunes para las definiciones y acciones institucionales en relación al PFE, consensuar las principales estrategias que se consideren necesarias para conformar un plan general para el desarrollo de las UE y provocar su asociatividad para la construcción del futuro deseado.

Durante el proceso se pudo apreciar también que: i) las UE ven favorablemente la atención y acciones del Gobierno de Chile en torno a este grupo de universidades y están bien dispuestas a participar en ellas; ii) si bien afirman que el SUECH todavía tiene que construirse, todas se reconocen como parte de ese grupo de universidades, al cual consideran especial y sus representantes están orgullosos de ser parte de él; iii) el conjunto de UE ya tiene liderazgos claros y todas están dispuestas a buscar incrementar su calidad y “asociatividad” para que el sistema en su conjunto sea un sello de calidad reconocido nacional e internacionalmente; iv) les interesa aprovechar su amplia distribución territorial para incidir de manera efectiva en el desarrollo de las zonas y del país.

Dicho lo anterior, debe tenerse en cuenta: i) que la experiencia y conocimientos de los participantes fueron vertidos en un proceso intenso de trabajo de sólo dos días de duración; ii) que ese proceso operó bajo las “reglas” de Conferencia de Búsqueda descritas en este documento; iii) que la duración del Taller y sus reglas limitaron la exploración a solo algunos de los objetivos y estrategias sugeridos para alcanzar la visión colectivamente identificada, venciendo las debilidades y aprovechando las fortalezas del actual sistema de UE.

Fue notable la convergencia en y entre los diferentes grupos de trabajo del Taller para la caracterización del escenario futuro del SUECH, la descripción de la situación actual de las UE, la identificación de los objetivos colectivos a alcanzar y de las estrategias para hacerlo. Dado que fue la primera vez que algunos de ellos trabajaban juntos en un ejercicio de esta naturaleza, en el que cada grupo contó con participantes provenientes de muy diversas instituciones, la rápida convergencia mostró la capacidad, nivel y experiencia de los participantes, así como la madurez del sistema en su conjunto.

La facilidad con la que los grupos coincidieron, no sólo en el diagnóstico del sistema sino también en los objetivos y las estrategias para su desarrollo futuro, es aún más sorprendente pues según los participantes, la idea de sistema de UE está poco desarrollada. Esto es, si bien expresaron ser y sentirse parte del conjunto de las UE de Chile, muchos apuntaron a que aún no existen elementos operativos que caractericen al conjunto de universidades estatales como sistema.

Al respecto, es también pertinente resaltar la buena recepción manifiestada hacia las recientes medidas del Gobierno de Chile para las UE, incluyendo el Taller que aquí se reporta. La disposición y actitud de las universidades para colaborar en la conformación de un “verdadero sistema” hace evidente, por tanto, la alta expectativa que existe respecto de las medidas y propósitos gubernamentales para las UE.

Es por ello que al analizar el trabajo y las propuestas de este Informe sea conveniente tener en mente la disposición e interés de las UE para trabajar en beneficio del sistema. Dicho de otro modo, el énfasis del Taller en el sistema y no en las universidades explica: i) que los grupos se hayan ocupado más en los objetivos y estrategias pertinentes a la construcción y operación del sistema que en aquellos referentes a los cambios necesarios al interior de cada una de las universidades; ii) que los únicos objetivos para los cuales se desarrollaron estrategias (Tablas V.A a V.E) sean todos ellos objetivos para el sistema.

La heterogeneidad de las UE se manifestó fuertemente en la sesión dedicada a la exploración del presente, capítulo III (páginas 27 a 32) de este Informe. Así, mientras la capacidad, historia y avan-

ce de las universidades más antiguas o más desarrolladas llevan a los grupos a concluir que el colectivo universitario estatal cuenta con aspectos, temas, prácticas y herramientas que son y representan verdaderas fortalezas, al explorar las debilidades del sistema los grupos matizan esas fortalezas o califican su alcance, haciendo ver que un número importante de las UE no las comparten. Este contraste de fortalezas y debilidades, presente en todas las áreas aunque más fuertemente en investigación y posgrado, se manifiesta también en las constantes referencias de los grupos a considerar los contextos y necesidades “territoriales”.

El énfasis del Taller en ocuparse del sistema puede haber llevado a los participantes a encontrar un “justo medio” señalando, por un lado, que el sistema cuenta con atributos y experiencias asociados con una situación de liderazgo o avanzada y, por otro, explicando que ellos no están igualmente distribuidos. Esta apreciación de la realidad evita distinguir entre instituciones, pero puede conducir asimismo a ignorar o dejar sin explorar asuntos apuntados como relevantes o importantes, incluyendo algunos que llevan mucho tiempo de ser parte de la educación superior chilena; o a proponer objetivos y estrategias que sin mencionar los puntos contenciosos pretenden atenderlos y resolverlos.

De comparar la visión y debilidades señaladas en las primeras etapas del Taller con los objetivos y estrategias propuestos al final, se aprecia que existe una brecha entre unas y otras, una pérdida de foco. Así, en las estrategias propuestas, las debilidades a corregir y las amenazas a superar parecen no haber estado presentes y los objetivos finales carecen de la fuerza y ambición que caracterizó la visión de los distintos grupos. Habría sido incorrecto que el facilitador interviniera durante la Conferencia de Búsqueda para apuntar lo anterior, pues al hacerlo, estaría conduciendo o direccionando el sentido y el contenido de las deliberaciones de los participantes. Es apropiado hacerlo notar ahora, ya terminado el Taller, y recomendar formas de recuperar y aprovechar los conocimientos, experiencias y señalamientos para la siguiente fase del proceso de planificación del Programa de Fortalecimiento de las Universidades del Estado de Chile.

Es con ese propósito que a continuación se expresan comentarios generales en torno a temas y aspectos mencionados por los participantes, pero poco desarrollados en los objetivos y estrategias finales. Ellos servirán para formular, después, algunas recomendaciones para avanzar en la operacionalización de los ejes de fortalecimiento a 10 años de las UE.

VI.2 COMENTARIOS TEMÁTICOS

La calidad de todo sistema depende o descansa en la calidad de cada una de sus partes, en este caso la de cada una de las UE. En un contexto mundial en el que están cambiando los contenidos de las enseñanzas, las formas y procesos para enseñar, y las técnicas e instrumentos para evaluar los aprendizajes, es natural escuchar expresiones como “repensar el aprendizaje” o “pasar de una educación del Siglo XX a una del Siglo XXI” dichas en el Taller. Ambas refieren la necesidad de cambiar, el problema estriba en definir qué se debe cambiar, en qué dirección, cómo inducir y orientar el cambio, cómo hacer para que se dé, apropiada y coherentemente, en un conjunto diverso de universidades.

Es en este sentido que se considera conveniente señalar que pese a la convergencia antes mencionada y a las debilidades señaladas en cada área estratégica, los grupos mostraron dificultad para seleccionar y sugerir líneas de acción o medidas específicas para atender y resolver los problemas señalados así como para adentrarse en ellos. En general, los planteamientos acerca de lo que se busca y por qué o para qué, no fueron acompañados del cómo lograrlo: los cambios didácticos, pedagógicos, curriculares o de trabajo que se deben introducir, los medios, instrumentos o procesos a usar, las etapas y secuencias a seguir, los avances esperados en distintos plazos, la manera en que serán monitoreados y las formas en que se evaluarán los resultados. Si bien no era de esperarse que todo ello se diese en un taller de dos días de duración, la falta de mención de varios o todos los asuntos señalados —y de referencias a lo que se hace o se pretende hacer en algunas instituciones o al por qué ciertos caminos se han rechazado y otros no se han generalizado— apunta a cierta falta de familiaridad de los participantes con los actuales enfoques, procesos y recursos educativos.

Extraña, igualmente, que los señalamientos más frecuentes fuesen hacer realidad medidas o tornar efectivos instrumentos presentes en la educación superior chilena desde hace mucho tiempo. Las estrategias inicialmente propuestas (Tablas V.1 a V.5) para vencer los obstáculos que han impedido su uso y aplicación generalizados son sin duda acciones adecuadas; lo que no se aprecia en ellas es qué es lo que hará que, ahora sí, se cumplan y funcionen; cómo se logrará su alineación a lo ancho (en todas las UE) y profundo (en los diferentes niveles de cada universidad) del sistema; cómo los profesores, directivos y funcionarios los aceptarán y usarán.

Algo similar sucedió en relación a la poca preparación con la que llegan los jóvenes a la educación superior. Los participantes mostraron preocupación por esa condición y empatía hacia esos jóvenes. Sin embargo, fueron pocas las sugerencias para apoyar y articularse mejor con el sistema escolar y más escasas aún aquellas que dijese en qué aspectos y formas dar el apoyo; pareciera que las UE consideran que tienen poca capacidad de intervención en el sistema.

La actitud de los grupos en relación a las tecnologías digitales durante el Taller fue como si ellas no representasen la principal fuerza de cambio en la educación contemporánea, y el mejor y más usado instrumento para cambiar la educación superior. Nuevamente, no es que las hubiesen rechazado, simplemente no aparecieron como problema, herramienta o método, más allá de mencionar plataformas o redes.

Las tecnologías digitales representan no sólo un instrumento que apoya las prácticas de enseñanza aprendizaje y facilita o propicia su transformación, sino algo que los estudiantes deben dominar si desean tener éxito al salir de la universidad. Además, las tecnologías digitales evolucionan de manera vertiginosa de forma tal que mientras antes se hablaba del uso de computadoras, laptops, redes, acervos digitales y cursos en línea, ahora se discute la capacidad que poseen los alumnos para “codificar”, crear algoritmos y usar conceptos, técnicas y herramientas para construir sistemas inteligentes; son cada vez más las editoriales y campus universitarios que recurren a los *smartphones* para apoyar a profesores y alumnos con recursos digitales de todo tipo; y creciente el desarrollo y uso de la inteligencia artificial en oficinas, negocios y empresas.

Es pertinente mencionar por último la poca atención de los grupos hacia la innovación educativa y la educación continua, sea como parte de la docencia de pregrado, la investigación o la vinculación

con el medio. No se debatieron ni la una ni la otra, no se discutió su importancia o trascendencia, ni se propusieron mecanismos o procesos para explorarlas e impulsarlas.

Es posible que para ello las UE necesiten repensar lo que entienden por calidad de la educación superior universitaria. Son pocas las estrategias/acciones e indicadores de ella mostrados en el Taller, y están focalizados en torno a los “insumos” (profesores, planes de estudio acreditados, resultados en examen de ingreso ...) y “resultados” (retención, número de graduados, ...) pero poco a los “procesos” de enseñanza aprendizaje: contenidos, prácticas de campo, estadías en contextos reales, seriación y flexibilidad de asignaturas, modalidades y formas de enseñanza; desarrollo y evaluación de aprendizajes, destrezas, actitudes, uso de tecnologías; experiencias educativas, naturaleza y frecuencia de tutorías, uso de bibliotecas, actividades alternas, etc. Como ya se dijo anteriormente, no está claro el concepto que dichos indicadores pretenden medir o calificar, ni es evidente la forma en que se están obteniendo y usando.

Las UE podrían reducir el impacto negativo de estas observaciones, asegurando que la atención a ellas acompañara a las recomendaciones que se dan a continuación, toda vez que entre los principales desafíos que enfrenta el SUECH están la heterogeneidad del sistema y la necesidad de renovar sus formas de enseñanza aprendizaje.

VI.3 RECOMENDACIONES

Con base en lo expuesto por los participantes en este ejercicio de consulta, es posible afirmar que son propósitos sentidos el posicionarse como referente nacional e internacional de formación e investigación, así como el estar comprometido con el desarrollo y el bienestar social, económico y humano del país y con el específico de las zonas circundantes a cada una de las universidades que lo conforman.

Recomendación 1

Al ser este Informe producto de un trabajo intenso, pero de corta duración, se recomienda no limitarse a leer únicamente lo cabalmente desarrollado; varios de los diversos puntos que no fueron elaborados pueden sugerir formas interesantes para apuntalar el avance y desarrollo del sistema de universidades o el de un grupo de ellas.

A continuación se hacen otras recomendaciones que se derivan del abordaje llevado a cabo en cada uno de los temas tratados en el Taller.

Docencia de Pregado

El deseo de repensar el aprendizaje y el propósito de situarse a la vanguardia de la docencia en el siglo XXI expresados por los participantes, demandan que:

- Las UE operen ya con base en un marco nacional de cualificaciones, créditos académicos transferibles, competencias universitarias y profesionales certificadas, cuenten con un marco de desarrollo aceptado de manera generalizada, con procesos comunes para la evaluación de aprendizajes y destrezas (duras y blandas e incluyendo una segunda lengua) y para el seguimiento de egresados a fin de avanzar en la determinación del “valor agregado” de la educación universitaria. Todo ello ha sido motivo de atención en Chile desde hace años, pero todavía no opera de manera amplia y sistemática.
- Los profesores estén al tanto y capacitados para apoyarse en y contribuir al desarrollo de prácticas de enseñanza que lleven a la formación integral, flexibilidad, contexto real, razonamiento crítico, habilidades digitales y capacidad de aprender deseada nacional o institucionalmente; incluyendo las necesarias para la inserción de las tecnologías digitales en los procesos de enseñanza aprendizaje y para la conformación de comunidades de aprendizaje que permita la actualización constante y la generación de recursos educativos digitales. Esto requiere un esfuerzo de gran magnitud sostenido durante los próximos años.
- Se cuente con salones, medios y equipamiento que respalden las prácticas de enseñanza y aprendizaje, y con plataformas e instrumentos para la colección y análisis oportuno y sistemático de datos e información sobre los procesos de enseñanza aprendizaje, las actividades, trayectorias y logros de los estudiantes.
- Se incorporen a este rubro objetivos de internacionalización y desarrollo académico.

Recomendación 2

En ese sentido y siguiendo el orden usual en este documento, en Docencia de pregrado se recomienda que además del objetivo “Creación de un espacio formativo, asociativo y colaborativo entre universidades del Estado, que permita el mejoramiento continuo y oportunidades formativas diversas”, se desarrollen más propuestas de objetivos.

Planificación y gestión institucional

En Planificación y gestión institucional se plantean dos objetivos: “Diseñar, implementar y evaluar un modelo de aseguramiento de la calidad en todos los niveles del SUECH” y “Reforzar los mecanismos de autonomía y sustentabilidad financiera de las universidades estatales expresadas en el modelo de financiamiento y sus procedimientos (reglamentos)”.

Los dos objetivos están estrechamente relacionados, bien planteados y ambiciosos.

El primero de ellos requiere de una muy buena coordinación entre las UE y entre ellas el gobierno y la sociedad que lleve a la construcción de un marco de referencia compartido, la construcción de indicadores realistas y útiles, y la generación, recopilación y sistematización de datos útiles y confiables. Si bien las UE cuentan con muchas bases de datos, son escasos los relativos a resultados de aprendizaje y procesos educativos, a competencias y cualificaciones profesionales, a vinculación con el medio y a innovación. Se recomienda revisar experiencias de otros países en este tema.

El segundo, es aún más complicado, tanto porque los modelos de asignación de recursos públicos deben encontrar un equilibrio entre los que se dedican a las áreas, grupos y temas que más los necesitan y los que se dan a aquellas que más prometen y mejor los pueden utilizar, como por cuanto las decisiones sobre ellos generalmente competen a órganos públicos distintos a los universitarios. Y, además, los modelos deben alimentarse de los sistemas de información y de aseguramiento de la calidad que busca construir el primero de los objetivos en esta área.

Recomendación 3

La complejidad de los dos objetivos propuestos en materia de Planificación y gestión institucional sugiere que, antes de iniciar el “Diseño, implementación y evaluación de un modelo de aseguramiento de la calidad en todos los niveles del SUECH” y el de “Reforzar los mecanismos de autonomía y sustentabilidad financiera de las UE expresados en el modelo de financiamiento y sus procedimientos (reglamentos)”, se revise la información con que cuentan las UE a la luz de experiencias internacionales de avanzada y se defina el modelo o esquema educativo que quiere impulsar el conjunto de las UE.

Investigación y posgrado

En materia de Investigación y posgrado se propone “Generar un modelo asociativo de investigación, innovación, creación artística y formación de posgrados, para fortalecer el desarrollo integral del país”.

Pese a lo difícil que es el logro de este objetivo, se considera que es factible de alcanzarse si se empieza por uno circunscrito a la investigación y el posgrado. No es que no deba buscarse algo semejante para la innovación y la creación artística, lo que sucede es que en el campo de la investigación y el posgrado (especialmente del doctorado) existe una gran experiencia nacional e internacional que facilita las deliberaciones y acuerdos en torno a ellos.

Se recomienda iniciar con la generación o multiplicación de líneas de investigación bajo el modelo asociativo, y posgrados construidos y ofertados por dos o más universidades tomando como base lo existente, así como con proyectos para la inserción temprana de la investigación en los programas de estudio de pregrado. A pesar de que Chile es el líder latinoamericano en estos temas (si se normalizan los datos en términos del tamaño de población), es claro que su producción científica y doctoral es todavía un área de oportunidad.

Recomendación 4

En materia de Investigación y posgrado se sugiere iniciar la propuesta “Generar un modelo asociativo de las UE en investigación, innovación, creación artística y formación de posgrado que fortalezca el desarrollo integral del país” limitándola sólo a los aspectos de investigación y posgrado.

Vinculación con el medio

En materia de Vinculación con el medio, el objetivo que se propone es “Fortalecer la incidencia de la UES estatales en la sociedad a través de un modelo integral que permita la generación de bienes públicos, en conjunto con la sociedad civil, sector público y privado”.

Se trata de una propuesta razonable y con estrategias concretas y coherentes con su objetivo. No obstante, se recomienda iniciarla explorando y desarrollando otras dos líneas de acción para este objetivo: las actividades de educación continua y la prestación de servicios a la comunidad. Ambas representan mecanismos naturales de conexión y vinculación con el entorno de las universidades.

Recomendación 5

En materia de Vinculación con el medio, se sugiere que la propuesta “Fortalecer la incidencia de las UE en la sociedad, a través de un modelo integral que permita la generación de bienes públicos en conjunto con la sociedad civil, sector público y privado”, se inicie en los temas de educación continua y prestación de servicios profesionales.

VII. PASOS A SEGUIR

Son tres los puntos más frecuentemente repetidos por los participantes en el Taller como motivantes para su acción presente y futura: calidad, sistema y atención a la sociedad. Así, además de su integración en un “verdadero” sistema (que reduzca la heterogeneidad, favorezca la asociatividad, genere un sello propio, etc.), las principales razones que expresan las UE para trabajar conjuntamente son incrementar la calidad de su oferta y acción educativa, de sus investigaciones, posgrados y tareas en vinculación en beneficio del país, y lograr el reconocimiento internacional de ello.

Al analizar todo lo planteado, debatido y propuesto en el Taller se puede concluir que, tras reconocer las fortalezas de las UE, los participantes estiman que el sistema que ellas conforman se encuentra actualmente lejos de lo que se espera en cuanto a docencia de pregrado: acceso común, flexibilización curricular, trayectorias diferenciadas, capacidad analítica, autoaprendizajes, formación integral, prácticas y contextos reales, certificación de conocimientos, uso intenso de TIC, y mejora en las metodologías de aprendizaje, por mencionar sólo las más frecuentes. Lo mismo sucede, aunque en menor medida, en planificación y gestión, investigación, posgrado y vinculación.

Se puede apreciar, igualmente, que no obstante la coincidencia de intereses, los objetivos propuestos y las estrategias con ellos asociadas descansan en hacer esencialmente lo mismo que se viene haciendo hasta ahora. Si bien es de esperar que, con el incentivo y apoyo del Plan de Fortalecimiento, los programas y acciones planteadas se den de manera más focalizada, sean mejor ejecutados y tengan más impacto que los actuales, no resulta claro que ello lleve a hacer que la educación superior chilena pase de ser una buena educación del Siglo XX a una mejor del Siglo XXI.

Las experiencias internacionales señalan que incluso aquellos sistemas que cuentan con buenos procesos de acreditación, marcos de cualificaciones, créditos académicos transferibles, sistemas de acceso unificado, y otros aspectos mencionados en el Taller como susceptibles de ser mejorados o puestos en operación, siguen debatiendo cómo educar a sus estudiantes y explorando formas para hacerlo en este siglo. Asimismo, parece haber acuerdo internacional respecto a que el cambio que esas medidas representan, y las reflexiones y cambios que han venido con ellas, son esenciales tanto para mejorar la educación superior que ofrecen en el presente como, más importante, para preparar a los estudiantes para lo que demanda el futuro.

La revisión internacional también apunta a que América Latina es la única de las grandes regiones mundiales que, salvo por universidades y programas educativos aislados, sigue inmersa en una posición “tradicional” que enfatiza más los insumos y la organización académico-administrativa de la educación superior que los procesos y logros de ella.

ALTERNATIVAS A SEGUIR

Los comentarios anteriores apuntan a señalar que existen dos alternativas para que el SUECH ponga en operación ejes estratégicos y cuente con un instrumento de planificación comunes para el Plan de Fortalecimiento de las UE y la sistematización de su avance y logros:

- Uno es retomar los señalamientos más frecuentes en el Taller: la heterogeneidad de las UE, la búsqueda de la calidad y la vinculación con la sociedad, así como los objetivos y estrategias propuestos en él, para construir con base en ellos los programas, acciones, indicadores y metas de un sistema como el actual más fortalecido y homogéneo;
- Otro es partir de las fortalezas (capacidad, nivel de desarrollo y motivación) de las UE para retomar los resultados del Taller como plataforma para transformar el sistema actual; rediseñando primero el modelo educativo que se desea para, con base en él, construir un sistema más pertinente, uniforme y fuerte que el actual; un sistema verdaderamente homologado internacionalmente.

ANEXOS

INFORME DEL TALLER FUNDAMENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE UNIVERSIDADES ESTATALES Y PLANIFICACIÓN A 10 AÑOS
CONSTRUCCIÓN DE PLANES DE FORTALECIMIENTO PARA LAS UNIVERSIDADES ESTATALES DE CHILE

ANEXO I. PROGRAMA DEL TALLER

TALLER DE TRABAJO

Fundamentos para el fortalecimiento de universidades estatales y planificación a 10 años 27 y 28 de mayo de 2019 Santiago, Chile.

Día 1: 27 de mayo de 2019

Lugar: Sala Ignacio Domeyko, Universidad de Chile, Casa Central (2do piso)

09:30 – 09:50	Acreditación – Café de bienvenida
09:50 – 10:15	Palabras de inicio
10:15 – 11:00	Presentación Principales cambios y tendencias internacionales en la educación superior y el trabajo
11:00 – 11:20	Objetivos Taller de Trabajo: Fundamentos para el fortalecimiento de las universidades estatales y planificación a 10 años
11:20 – 13:00	Construir el futuro en áreas estratégicas (grupos de trabajo)
13:00 – 15:00	Almuerzo libre
15:00 – 15:30	Presentación: visión común del “futuro ideal a 10 años” (plenaria)
15:30 – 17:30	Explorar el presente y los desafíos a futuro (grupos de trabajo)
17:30 – 18:00	Presentación del presente y los desafíos a futuro (plenaria)

Día 2: 28 de mayo de 2019

Lugar: Sala Ignacio Domeyko, Universidad de Chile, Casa Central (2do piso)

09:00 – 09:15	Acreditación - Café inicio 2° jornada
09:15 – 11:15	Encontrar el terreno común: objetivos por área estratégica (grupos)
11:15– 11:30	Receso y café
11:30 – 12:00	Presentación de objetivos comunes, según área estratégica (plenaria)
12:00 – 13:00	Priorización de objetivos comunes (plenaria)
13:00 – 15:00	Almuerzo libre
15:00 – 17:00	Estrategias e indicadores para el logro de objetivos (grupos)
17:30 – 17:45	Presentación de Estrategias e indicadores para el logro de objetivos
	Palabras al cierre

ANEXO II. LISTADO DE PARTICIPANTES

Taller SUECH

	NOMBRE PARTICIPANTE	UNIVERSIDAD
1	Adriana Navarro Hernández	Universidad de Magallanes
2	Alberto Díaz Araya	Universidad de Tarapacá
3	Aldo Valle Acevedo	Universidad de Valparaíso
4	Alfonso Díaz Aguad	Universidad de Tarapacá
5	Álvaro Restuccia Núñez	Universidad de Antogagasta
6	Álvaro Rojas Marín	Universidad de Talca
7	Ana María Barra Salazar	Universidad del Bío-Bío
8	Andrea Foessel Bunting	Universidad de Aysén
9	Angélica Bosch Cartagena	Universidad de Chile
10	Angélica Oyarzún Jara	Universidad de Aysén
11	Antonio Peñafiel Escudero	Universidad de Valparaíso
12	Beatriz Figueroa Sandoval	Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación
13	Boris López Bravo	Universidad de Aysén
14	Carlos Leiva Sajuria	Universidad de Tarapacá
15	Celso Arias Mora	Universidad de Atacama
16	César Espíndola Arellano	Universidad de La Serena
17	César Marilaf Cortés	Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación
18	Christian Corvalán Rivera	Universidad de Valparaíso
19	Claudia Valderrama Hidalgo	Universidad de Antofagasta
20	Claudio Martínez Robles	Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación
21	Claudio Rivera Mercado	Universidad de Los Lagos
22	Claudio Tenreiro Leiva	Universidad de Talca
23	Daniel Hojman Trujillo	Universidad de Chile

	NOMBRE PARTICIPANTE	UNIVERSIDAD
24	Deodato Radic Foschino	Universidad de O'Higgins
25	Diana Veneros Ruis-Tagle	Universidad de Antogagasta
26	Dieter Koch Zúñiga	Universidad Tecnológica Metropolitana
27	Eduardo Hebel Weiss	Universidad de La Frontera
28	Eduardo Notte Cuello	Universidad de La Serena
29	Elizabeth Jeldres Molina	Universidad de Magallanes
30	Elizabeth Troncoso Ahués	Universidad Tecnológica Metropolitana
31	Emilio Rodríguez Ponce	Universidad de Tarapacá
32	Ennio Vivaldi Véjar	Universidad de Chile
33	Fernando Gaspar Abraham	Universidad de Chile
34	Federico Pastene Labrín	Universidad del Bío-Bío
35	Forlín Aguilera Olivares	Universidad de Atacama
36	Gloria Rodríguez Moretti	Universidad de La Frontera
37	Gustavo Soto Bringas	Universidad Arturo Prat
38	Héctor Fuentes Castillo	Universidad de Atacama
39	Hugo Salgado Cabrera	Universidad de Talca
40	Hugo Salinas Pérez	Universidad de Atacama
41	Iván Coydan Tapia	Universidad de Talca
42	Jaime Espinoza Araya	Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación
43	Javier Pino	Universidad de O'Higgins
44	Jennifer Peralta Montecinos	Universidad de Tarapacá
45	Jorge Petit-Breuilh Sepúlveda	Universidad de La Frontera
46	Jorge Torres Ortega	Universidad de Santiago de Chile
47	José Maripani Maripani	Universidad de Magallanes
48	José Miguel Salazar Zegers	Universidad de Valparaíso
49	José Ojeda Cossio	Universidad de La Serena

	NOMBRE PARTICIPANTE	UNIVERSIDAD
50	José Palacios Guzmán	Universidad de Playa Ancha de Cs. De la Educación
51	Juan Álvarez Guzmán	Universidad de Playa Ancha de Cs. De la Educación
52	Juan Carlos Retamal Abarzúa	Universidad de Santiago de Chile
53	Juan Francisco Vallejo Cerda	Universidad Arturo Prat
54	Juan José Troncoso Tirapegui	Universidad de Talca
55	Juan Manuel Zolezzi Cid	Universidad de Santiago de Chile
56	Juan Oyarzo Pérez	Universidad de Magallanes
57	Julio Romero Figueroa	Universidad de Santiago de Chile
58	Karina Arias Yurisch	Universidad de Santiago de Chile
59	Leonor Armanet Bernal	Universidad de Chile
60	Loreto Castillo Collado	Universidad Arturo Prat
61	Luis Alberto Loyola Morales	Universidad de Antofagasta
62	Luis Pinto Faverio	Universidad Tecnológica Metropolitana
63	Luperfina Rojas Escobar	Universidad de la Serena
64	Marcello Visconti Zamora	Universidad de O'Higgins
65	Margarita Pastene Valladares	Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación
66	María Carolina Gatica Jorquera	Universidad Arturo Prat
67	María Francisca Briones Rosas	Universidad de Playa Ancha de Cs. De la Educación
68	Mariana González Navarro	Universidad de Aysén
69	María Teresa Marshall Infante	Universidad de Aysén
70	Mariela Ravanal Ponce	Universidad de Chile
71	Mario Torres Alcayaga	Universidad Tecnológica Metropolitana
72	Marisol Durán Santis	Universidad Tecnológica Metropolitana
73	Mauricio Cataldo Monsalves	Universidad del Bío-Bío
74	Milton Urrutia Salinas	Universidad de Antogagasta
75	Nibaldo Avilés Pizarro	Universidad de La Serena

	NOMBRE PARTICIPANTE	UNIVERSIDAD
76	Oscar Garrido Álvarez	Universidad de Los Lagos
77	Osvaldo Bernales Rivas	Universidad de Los Lagos
78	Patricio Sanhueza Vivanco	Universidad de Playa Ancha de Cs. De la Educación
79	Paula Manríquez Novoa	Universidad de Talca
80	Pilar Barba Buscaglia	Universidad de O'Higgins
81	Rafael Correa Fontecilla	Universidad de O'Higgins
82	Reinier Hollander Sanhueza	Universidad del Bío-Bío
83	Ricardo Herrera Lara	Universidad de La Frontera
84	Roberto Jaramillo Alvarado	Universidad de Los Lagos
85	Rosa Devés Alessandri	Universidad de Chile
86	Sandra Ríos Núñez	Universidad de Los Lagos
87	Sergio Granados Aguilar	Universidad de Playa Ancha de Cs. De la Educación
88	Solangela Garay Abally	Universidad de Valparaíso
89	Susana González Valenzuela	Universidad del Bío-Bío
90	Teresa Ximena Ibarra Mendoza	Universidad Arturo Prat
91	Violeta Acuña Collado	Universidad de Playa Ancha de Cs. De la Educación
92	Ximena Elgorravia Silva	Universidad del Bío-Bío
93	Ximena Póo Figueroa	Universidad de Chile
94	Ximena Sapiains González	Universidad de Atacama

ANEXO III. DOCUMENTOS DE TRABAJO EN LAS SESIONES

III. 1 PRIMERA SESIÓN

Formulario 1: Construir el futuro del sistema de universidades estatales, según áreas estratégicas

INDICACIONES

Describa, de forma realista, concisa y precisa los cambios/avances que espera ocurran **en el Sistema de Universidades Estatales de Chile** para el año **2030** como consecuencia del PFE en cada una de las áreas estratégicas, y señale los indicadores que permitirían conocer **el logro o el grado de cumplimiento** de esos cambios/avances.

GRUPO DE TRABAJO 1

ÁREA ESTRATÉGICA	CAMBIOS/AVANCES ESPERADOS	INDICADORES DE LOGRO
DOCENCIA DE PREGRADO	<p>Un sistema homologado a nivel nacional e internacional, basado en un currículum con factores sello (colaboración, transdisciplinaridad, ciudadanía, genero, otros), en todos sus niveles, presencial y no presencial.</p> <p>Incorporación de tecnologías decididamente.</p> <p>Movilidad estudiantil, nacional e internacional.</p> <p>Movilidad académica (perfeccionamiento) en materias sello.</p>	<p>100%Oferta académica homologada</p> <p>Sistema de enseñanza basado en tecnología en SUECH</p> <p>Incremento sostenido de la movilidad estudiantil y académica</p>
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	<p>Sistema de aseguramiento de la calidad propio del SUECH</p> <p>Modernización tecnológica de la gestión.</p> <p>Planificación estratégica del SUECH, con monitoreo real, participación de la comunidad educativa y que permita reflejar el posicionamiento nacional del sistema.</p>	<p>Universidades acreditadas por organismo pertinente.</p> <p>Sistema de información del SUECH.</p>
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	<p>Modelo de gestión de investigación y posgrado en red, que permita focalizar la especialización en el territorio, sin dejar de interactuar de manera equitativa con todas las áreas del saber y que se articulan con la formación de pregrado.</p>	<p>Centro y programa de posgrado territoriales altamente especializados.</p> <p>Financiamiento de la investigación equitativa, en todas las áreas del saber.</p> <p>Demostración de articulación con el pregrado.</p>
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	<p>Disponer del modelo de gestión de VcM en red basado en la co-construcción con el entorno e indisolubilidad con la investigación y la docencia, que se materializa en políticas públicas y que dispone de un sistema de monitoreo.</p>	<p>Participación de la política pública territorial del SUECH.</p> <p>Sistema de información de VcM.</p>
OTRA (incorporar otra área si es pertinente y relevante al ejercicio propuesto)		

GRUPO DE TRABAJO 2

ÁREA ESTRATÉGICA	CAMBIOS/AVANCES ESPERADOS	INDICADORES DE LOGRO
DOCENCIA DE PREGRADO	<p>Implementación de TIC en docencia en el aula, que sean atractivas a todos los estudiantes, orientadas a mejorar las capacidades analíticas de los egresados.</p> <p>Uso de TIC al servicio de la mejora de las metodologías de aprendizaje.</p> <p>Curriculums cortos y flexibles.</p> <p>Importancia de segunda lengua certificada.</p> <p>Sistema consolidado de movilidad estudiantil y académica, mediante el uso de aulas diversas (online, homeoffice, a distancia).</p> <p>Aumento significativo de la matrícula del sistema de universidades estatales versus la totalidad del sistema.</p> <p>Propender a educación superior universal, de manera que la formación sea inclusiva.</p>	
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	<p>Elevar niveles de automatización de los procesos administrativos.</p> <p>Mejorar la proporción de funcionarios académicos y no académicos (enfocados en labor universitaria, no administrativa). Transitar del sistema de control a aseguramiento de la calidad.</p> <p>Debieran estar basados en un sistema integral de aseguramiento de la calidad con herramientas de planificación estratégica.</p> <p>Sistemas de información dinámica y transparente en gestión administrativa y docente.</p> <p>Información a nivel de sistema de universidades estatales que permita la inteligencia de la gestión universitaria y toma de decisiones. Por ejemplo, detección de problemas de salud mental de estudiantes.</p> <p>Fortalecer el sistema de gobierno colegiado, con estructuras intermedias más flexibles y funcionales.</p>	
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	<p>Aumentar importancia de posgrados articulados con pregrado y otras universidades del sistema.</p> <p>Conexión con demandas pertinentes del territorio.</p> <p>Investigación de clase mundial.</p> <p>PhD vinculado con industria, por macrozona y colaborativo, con fuerte componente Transferencia tecnológica.</p> <p>Capacidad de absorción del retorno de los doctorados.</p>	
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	<p>Generar mesa intersectorial, que vincule con sociedad civil.</p> <p>Bidireccionalidad.</p> <p>Programas de educación continua habilitante, por ejemplo, los MOOCs.</p> <p>Política nacional de vinculación con el medio y consolidación de la red patrimonial y cultural.</p>	
OTRA (incorporar otra área si es pertinente y relevante al ejercicio propuesto)	<p>Consolidación del financiamiento basal, que resuelva la universalidad.</p> <p>Internacionalización multinivel del sistema (a nivel de todas las áreas de desarrollo universitaria).</p>	

GRUPO DE TRABAJO 3

ÁREA ESTRATÉGICA	CAMBIOS/AVANCES ESPERADOS	INDICADORES DE LOGRO
DOCENCIA DE PREGRADO	Asociatividad entre el sistema de Universidades estatales, que permitan repensar el "proceso de Aprendizaje", y además, la flexibilización curricular, para favorecer la formación integral del estudiante, según los diversos perfiles de ingreso.	<ul style="list-style-type: none"> - Titulación oportuna - Deserción - Profesores /Hora (renovación de la planta) - % de participación de actores públicos y privados
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	Mayor participación de los miembros de la comunidad universitaria en un modelo de gestión de información integrado, que permita tomar decisiones de manera eficiente. Fortalecimiento de presupuesto como herramienta de gestión.	
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	<p>Modelos de gestión de la ciencia interdisciplinarias y pertinentes con los problemas del territorio donde se encuentran insertas las IES.</p> <p>Articulación del pregrado con el posgrado. Internacionalización de la investigación y del posgrado.</p>	
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	<p>Valorar la VcM dentro del rol docente... que se cuantifique su labor y agregue a la carga académica...</p> <p>Homologar criterios y conceptos... generar una definición de lo que se está realizando actualmente en el área...</p> <p>Las universidades deben tener un rol activo en la formulación de las Políticas Públicas.</p>	
OTRA (incorporar otra área si es pertinente y relevante al ejercicio propuesto)		

GRUPO DE TRABAJO 4

ÁREA ESTRATÉGICA	CAMBIOS/AVANCES ESPERADOS	INDICADORES DE LOGRO
DOCENCIA DE PREGRADO	<p>Mejorar la eficiencia y eficacia del currículum. Implementación de una política de certificación de conocimiento. Instalación de sistema que valore la movilidad en territorios. Desarrollo de carreras. Acortamiento, articulación entre los niveles de los programas. Revisión del rol del profesor. Establecerse los estándares según territorio. Oferta académica regional específica, asociada a la pertinencia territorial. Oferta con foco en la actividad productiva e industrial regional. Docencia basada en tecnología. Uso de tecnología. Uso de BigData Oferta pertinente de acuerdo con la edad. Establecer un sistema de acreditación internacional. Oferta en docencia digital. Vinculación efectiva con los titulados. -vinculación directa y real- Movilidad como Modelo, con currículum flexible. Incorporación de Tecnología, considera posibilidad de procesos de autoaprendizajes. Aplicación integral del SCT y MNC. Sistema común de acceso a estudiantes. Redes académicas, trabajo colaborativo. Formación flexible. Incorporar la investigación, con una mirada territorial, regional, multidimensional.</p>	<p>Modalidades de certificación</p>
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	<p>Sistema integrado de BSC Sistema integrado para la movilidad. Establecer un sistema de acreditación internacional. Profesionalización de la gestión. Sistema de Aseguramiento de la Calidad en los Procesos. Gestión del cambio. Uso del dato. Sistema de información a nivel CUECH. Auto regulación Recursos de fondos regionales asociadas a las Universidades en el territorio. Planificación académica a 5 años. TIC incorporadas al área estratégica de la Universidad. Ejes estratégicos acordes a aspectos regionales. Estructura organizacional flexible de acuerdo con la voluntad política de acuerdo a Contraloría. Reposicionar los modelos autónomos de las Universidades, avanzar a modelos basales. Administración al servicio con los ejes estratégicos. Profesionalización de los equipos de trabajo. Estandarizar procesos que son comunes dentro del Sistema de Educación Superior. Plan de Universidad alineados. Instrumentos de gestión comunes. Contar con un sistema de data, que permita ayudar a las Universidades. Disminuir brechas. Proceso de aseguramiento de la calidad del sistema. Que la regionalidad sea valorada. Sistema regulatorio distinto.</p>	

ÁREA ESTRATÉGICA	CAMBIOS/AVANCES ESPERADOS	INDICADORES DE LOGRO
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	<p>Focalizar a temas de territorios. Pertenencia, articulación nacional e internacional. Liderazgo consolidado en investigación. Postgrado multidisciplinario. Impacto. Investigación enfocada a Solución de problemas complejos Investigaciones colaborativas. Investigación interdisciplinarios. Programas de investigaciones a nivel nacional e internacional. Unidades ser considerados como Complejas. Alineación entre sus programas y sus líneas de investigación. Concursos para líneas de desarrollo, así como líneas emergentes, atendiendo a la regionalidad. Reparto equitativo de recursos. Investigación focalizada en áreas de las estrategias de desarrollo regionales. Acreditación internacional de posgrado. Fondos de desarrollo por macrozonas. Co- construcción del conocimiento. Fortalecer áreas emergentes. Fondos para trabajar de forma colaborativa. Trabajar a nivel de consorcio. Involucrar a alumnos de pregrado a la investigación.</p>	
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	<p>Estándares de calidad universales. Función universitaria integrada al proceso académico. Investigación con sello de la vinculación. Marco de referencia común. Marco compresivo común. Favorecer proyectos colaborativos de responsabilidad social con territorios que tienen situación crítica. Consolidar una plataforma que permita hacer registro, seguimiento y evaluación de impacto a nivel de sistema. Creación de espacio de vinculación e innovación productiva. Transferencia tecnológica. Mecanismos formales.</p>	
OTRA (incorporar otra área si es pertinente y relevante al ejercicio propuesto)		

GRUPO DE TRABAJO 5

ÁREA ESTRATÉGICA	CAMBIOS/AVANCES ESPERADOS	INDICADORES DE LOGRO
<p>DOCENCIA DE PREGRADO</p>	<p>Sistema integrado y flexible.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integración y articulación entre niveles, carreras de pregrado y posgrado, y universidades (horizontal y vertical). 2. Sistema estatal más articulado y flexibilizado. 3. Sistema homogéneo que permita movilidad entre las universidades del sistema. En este sentido, homologar por medio de la instalación del sistema de créditos transferibles en todas las universidades. 4. Desarrollar un nuevo marco nacional de cualificaciones, que permita contar con certificaciones intermedias. 5. Mayor relevancia al autoaprendizaje. 6. Que todos los estudiantes de las universidades estatales tengan pasantías en el sistema, como parte fundamental de la integración. <p>Sistema pertinente, equitativo e inclusivo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de formación más eficiente. Mejorar la oferta de carreras. 2. Flexibilidad que permita trayectoria diferenciada entre estudiantes. Lograr que los estudiantes puedan permanecer en su trayectoria formativa, mediante trayectorias diferenciadas. 3. El sistema educación cada vez será mas inclusivo, por lo cual, se plantea como un desafío en las universidades. 4. Titulación oportuna, enlaces e inserción con el mercado laboral. 	
<p>PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que todas las universidades alcancen una acreditación de 6 años. 2. Fortalecimiento del sistema de aseguramiento de la calidad interna. 3. Dinamismo de la cultura organizacional, que permita movilizarlos hacia los requerimientos de la sociedad. 4. Instalación de un sistema integrado de gestión de aseguramiento de la calidad, que nos permita gestionar la calidad, por medio de mecanismos de alerta, automatizado, etc. 5. Rol más activo del Estado en el sistema de aseguramiento de la calidad, que permita nivelar a las universidades del sistema. 6. Sistema de financiamiento de acuerdo con las necesidades reales. 7. Definición de lo que el país quiere de sus universidades (desafíos), mediante un marco normativo y de financiamiento que sea coherente. 8. Sistema de financiamiento que permita tener niveles de solvencia adecuados. 9. Sistema de exigencias contextualizado a la región. 10. Necesidad de contar con sistemas informáticos integrados dentro de las universidades. 11. Apoyo en las bases normativas y presupuestarias, ya que estos no permiten del todo la movilidad horizontal y vertical. 	

ÁREA ESTRATÉGICA	CAMBIOS/AVANCES ESPERADOS	INDICADORES DE LOGRO
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avanzar hacia la investigación aplicada y colaborativa, que abarque innovación, vinculación con el medio. 2. Sistema de posgrados integrados. 3. Proyectos plurianuales, que permitan colaboración en temas de interés nacional, y que faciliten la integración de los académicos. 4. Que las publicaciones de excelencia sean lideradas por las universidades del Estado, desconcentrado la contribución de la productividad. 5. En este sentido, que las universidades se transformen en referentes en ciertas áreas de publicaciones, siendo pertinentes al territorio. 6. En 10 años todas las universidades deberían estar acreditadas en investigación. 	
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Corresponsabilidad en la implementación de políticas públicas, siendo la red un actor relevante en el apoyo de éstas. 2. Llevar la investigación a la formulación de las políticas públicas, como una bajada hacia el territorio. 3. Aumentar el número de estudiantes internacionales en las universidades estatales. 	
OTRA (incorporar otra área si es pertinente y relevante al ejercicio propuesto)		

GRUPO DE TRABAJO 6

ÁREA ESTRATÉGICA	CAMBIOS/AVANCES ESPERADOS	INDICADORES DE LOGRO
DOCENCIA DE PREGRADO	Existencia de un sistema (espacio) común de IES estatales Innovación curricular (emprendimiento, innovación, tecnologías, pertinencia territorial, etc.) Oferta fortalecida con pertinencia territorial y general Mecanismos de acompañamiento consolidados Existencia de un marco de cualificaciones Incentivos para quedarse estudiando en la región implementados Pertinencia de la formación	Crecimiento de matrícula de las U regionales Movilidad estudiantil Planes armonizados Tiempo de titulación Tasa de retención
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	Inteligencia de negocios e información analítica para la toma de decisiones Digitalización de la gestión universitaria Sustentabilidad, estabilidad en la política de financiamiento Unidades de Análisis institucional generando buenas practicas sistemáticas	% cumplimiento de plan de universidades estatales
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	Existencia de programas de doctorado conjuntos Desarrollar doctorados vinculados con la industria Desarrollar doctorados en áreas pertinentes en los que se tenga ventaja competitiva, áreas de interés común para el desarrollo Incrementar la investigación aplicada a todo nivel Determinar áreas país para la investigación	N° programas Publicaciones Proyectos
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	Reconocimiento de las actividades de vinculación con el medio Existencia de un lenguaje común de vinculación con el medio Métricas de medición comunes	N° de horas
OTRA (incorporar otra área si es pertinente y relevante al ejercicio propuesto)	Sello calidad universidad estatales (sistema aseguramiento de la calidad) Internacionalización Educación continua	N° de programas impartidos anualmente

III. 2 SEGUNDA SESIÓN

Formulario 2: *Explorar el presente y los desafíos a futuro para el sistema de universidades estatales.*

INDICACIONES

Describa, de forma realista, concisa y precisa las brechas y desafíos para cada área estratégica, considerando los siguientes elementos:

- a) **La brecha** entre su visión de la situación esperada para el 2030 en el **Sistema de Universidades Estatales** y la situación actual;
- b) Las principales **debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades** que enfrenta su institución para reducir esa brecha.

GRUPO DE TRABAJO 1

ÁREA ESTRATÉGICA	SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES	
DOCENCIA DE PREGRADO	Desafío: Un sistema homologado a nivel nacional e internacional	
	Brecha: Heterogeneidad de los sistemas curriculares	
	FORTALEZAS Existen las definiciones conceptuales para la aplicación del sistema SCT.	DEBILIDADES Resistencia de los académicos y docentes a un sistema homologado
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	AMENAZAS Falta de recursos. Cultura del centralismo. Rápidos cambios en el mercado laboral requieren adaptaciones curriculares.	OPORTUNIDADES Se puede generar demandas de estudiantes internacionales. Se aprovechan las transformaciones de la política pública.
	Desafío: Sistema de Aseguramiento de la Calidad del SUECH	
	Brecha: Falta de metas comunes para un sistema de aseguramiento de la calidad del SUECH	
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	FORTALEZAS Existe institucionalidad asociada a la calidad y la auto regulación.	DEBILIDADES Heterogeneidad en las capacidades, recursos y el desempeño de las UES.
	AMENAZAS Exceso de control y nuevas demandas sociales. Falta de recursos económicos para la gestión institucional.	OPORTUNIDADES Posibilidad de intercambio de buenas prácticas a nivel internacional.
	Desafío: Trabajo en red en Posgrado e Investigación	
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	Brecha: Ausencia de un modelo de gestión consolidado en investigación y posgrado	
	FORTALEZAS Existen políticas y mecanismos respecto a la investigación y posgrado, en las universidades. Diferenciación territorial. Reconocimiento internacional de la investigación en ciertas áreas.	DEBILIDADES Dificultad de coordinar el trabajo y confianza entre académicos. Pocas universidades se encuentran acreditadas en investigación.
	AMENAZAS Limitados o escasos recursos para la investigación Existencia de competencia de centros de investigación que no pertenecen a universidades	OPORTUNIDADES Requerimiento de investigación especializada en los territorios (Laboratorios naturales).

ÁREA ESTRATÉGICA	SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES	
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	Desafío: Modelo de gestión de la VcM común. Brecha: Heterogeneidad de modelo de VcM en las UES estatales.	
	FORTALEZAS Desarrollo conceptual de la VcM de parte de las UES estatales.	DEBILIDADES Bajo nivel de implementación de los conceptos de VcM Bajo nivel de reconocimiento de la VcM en el desempeño de los académicos
	AMENAZAS Limitadas fuentes de financiamiento. Mirada superficial de las actividades de VcM en el sistema de Educación Superior.	OPORTUNIDADES Nueva ley de Educación Superior, que estipula la obligatoriedad de la VcM.
OTRA		

GRUPO DE TRABAJO 2

ÁREA ESTRATÉGICA	SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES	
DOCENCIA DE PREGRADO	Brecha: docencia del siglo veinte al siglo veintiuno	
	FORTALEZAS Profesores con buen conocimiento disciplinar Sistema de aseguramiento de la calidad de pregrado instalado Se cuenta con unidades de apoyo a la gestión docente y estudiantil Red consolidada de pregrado Posicionamiento internacional del sistema	DEBILIDADES Poco presupuesto No innovan en didáctica y poca utilización de TICs. Deficiencias de profesorado en competencias docentes, duras y blandas Falta de reconocimiento de académicos que se destacan
	AMENAZAS Débil sistema escolar Oferta de sistema privado con menores barreras de entrada y menor exigencia académica, más flexible, menores costos (más competitivo) Lentitud en actualizar el currículum académico de las carreras Rigidez del sistema público para innovar	OPORTUNIDADES Disponibilidad de una diversidad de herramientas tecnológicas Mejora continua del sistema educativo escolar Creación de cluster en la educación pública versus la fragmentación del sistema privado. Estatales pueden actuar de manera colaborativa, lo que ayuda a homologar el estándar de las universidades estatales
	Brecha: sistema de planificación a un sistema de dirección estratégico, basado en gestión de aseguramiento de la calidad y la mejora continua	
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	FORTALEZAS Experiencia de trabajo en red Acuerdos en la necesidad de cambio Compromiso con la calidad No está basado en el lucro Disponibilidad de información interna	DEBILIDADES Resistencia y lentitud en los cambios Tecnologías desfasadas Aparataje administrativo burocrático. Falta de profesionalización a nivel directivo No hay integración de los sistemas de información Visión negativa de la academia a la gestión
	AMENAZAS Fuerzas externas que rigidizan a la universidad, en el marco de un sistema mixto de provisión de educación superior (normas e instituciones) Sistema de control basado en la desconfianza Volatilidad de las políticas públicas	OPORTUNIDADES Disponibilidad de sistemas de información Mayor transparencia del sistema Nuevas áreas de integración vertical Problemas regionales o locales que son globales, por ejemplo, cambio climático Mayores niveles de descentralización que mejoran relación con Gobiernos Regionales (GOREs) Alto nivel de credibilidad

ÁREA ESTRATÉGICA	SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES	
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	Brecha: falta de profundización de elementos para constituir una red de investigación en conjunto, pertinente y asociativo (articulado)	
	FORTALEZAS Capacidades académicas instaladas Plataforma tecnológica instalada Desempeño eficiente en relación a la masa crítica y prestigioso	DEBILIDADES Asimetrías en las capacidades del sistema Falta de madurez del sistema I+D. Escasa experiencia de programas conjuntos Sesgo hacia la investigación en programas profesionalizantes.
	AMENAZAS Baja inversión estatal y más baja aun del sector privado en I+D Presión por impartir programas académicos en detrimento de lo profesionalizante sin correlato en incentivos para la producción científica (pertinencia de la exigencia)	OPORTUNIDADES Retorno de capital humano avanzado Alta demanda por formación continua en todas las regiones del país Disponibilidad de laboratorios naturales
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	Brecha: vinculación de tipo extensión unidireccional hacia vinculación bidireccional relevante y pertinente	
	FORTALEZAS Capacidad de universidades de convocar a actores en estos temas regionales y proponer temas de alto impacto en sus territorios Existencia de una red en vinculación con el medio	DEBILIDADES No se valoran las actividades de vinculación con el medio Falta de indicadores comunes para medir vinculación con el medio en la producción científica. Es un área sin financiamiento. No hay un componente de vinculación con el medio en cada una de las áreas de quehacer: docencia, investigación.
	AMENAZAS Falta conceptualización de lo que el entorno espera en VcM del sistema de Ues estatales VcM no es un parámetro que diferencia en calidad entre instituciones	OPORTUNIDADES Fuerte institucionalización en términos jurídicos. Hay un mandato público de vinculación propio de universidades estatales Obtención de recursos mediante prestación de servicios
OTRA	Brecha: Falta de financiamiento basal para el desarrollo sustentable y largo plazo	
	FORTALEZAS Diversificación de ingresos por parte del sistema	DEBILIDADES Falta de flexibilidad para adecuar costos de operación que permitan ser más competitivos. Falta de equidad en la distribución. Costos de universidades siempre van al alza.
	AMENAZAS Lógica imperante de mercado	OPORTUNIDADES Nueva ley de fondos regionales

GRUPO DE TRABAJO 3

ÁREA ESTRATÉGICA	Sistema de Universidades Estatales	
<p>DOCENCIA DE PREGRADO</p> <p>Asociatividad entre el sistema de Universidades estatales, que permitan repensar el “proceso de Aprendizaje”, y además, la flexibilización curricular, para favorecer la formación integral del estudiante, según los diversos perfiles de ingreso</p>	<p>Brecha:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de asociatividad formal en todos los ámbitos de docencia que permitan complementar el currículo. 2. Falta modelo formativo común. 3. Falta de sentido compartido de cómo se debe realizar la asociatividad. 	
	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consorcio de universidades Estatales. 2. Modelos educativos con herramientas comunes. 3. Diversidad / distribución territorial. 4. Valoración positiva de las IES Estatales. 5. Políticas inclusivas de las IES estatales. 6. Las nuevas generaciones de académicos vienen con un cambio de paradigma. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los sistemas de cada universidad no conversan con el sistema. 2. Malla rígida (afecta movilidad y complementariedad del currículo). 3. Formas pedagógicas muy tradicionales. 4. Falta de renovación del cuerpo académico.
	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconfianza de la calidad de una institución sobre otra. 2. Crecimiento de la matrícula de las universidades privadas. 3. Desconfianza para compartir experiencia. 4. Agilidad de las universidades privadas (gestión). 5. Procesos administrativos/gestión. 6. Concentración en la matrícula y no en la calidad de la docencia. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en red para nivelar calidad. 2. Incorporación de la tecnología para la docencia. 3. Perfil de los nuevos estudiantes para poder incorporar nuevas metodologías pedagógicas. 4. Ley de universidad es estatales.
	<p>Brecha:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de un sistema que permita compartir la información y gestión común. 2. Sistema integrado (único) de indicadores. 	
<p>PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL</p> <p>Mayor participación de los miembros de la comunidad universitaria en un modelo de gestión de información integrado, que permita tomar decisiones de manera eficiente. Fortalecimiento de presupuesto como herramienta de gestión.</p>	<p>FORTALEZAS</p>	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de más administrativos que académicos. 2. Académicos involucrados en procesos de gestión.
	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Regulación externa a las IES (rígida). 2. Control público (contraloría) con la misma lógica de todos los servicios públicos no pertinente a Educación. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones más transversales y participativas.

ÁREA ESTRATÉGICA	Sistema de Universidades Estatales	
<p>INVESTIGACIÓN Y POSGRADO</p> <p>Modelos de gestión de la ciencia interdisciplinarias y pertinentes con los problemas del territorio donde se encuentran insertas las IES.</p> <p>Articulación del pregrado con el posgrado. Internacionalización de la investigación y del posgrado.</p>	<p>Brecha:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. internacionalización 2. asociatividad 3. vínculo con el territorio 	
	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones de vice del CUECH/ CRUCH. 2. Aumento en la cantidad de publicaciones. 3. Existencia de experiencias de posgrados asociativos. 4. Distribución territorial para generar investigación que se complemente a nivel nacional. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de indicadores para medir el impacto de la investigación. 2. Cultura individualista dentro y fuera de la universidad (falta de asociatividad). 3. Aporte fiscal directo (AFD) como incentivo perverso. 4. Marco conceptual... 5. Forma de priorización del financiamiento público. 6. Líneas estratégicas de investigación a nivel país.
	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Baja apropiación social de la investigación. 2. Los fondos (financiamiento) no incentivan la asociatividad. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia a la investigación interdisciplinaria. 2. Los avances sociales nos obligan a generar cambios en investigación (pertinente). 3. Existencia de la ERD que se articula con las líneas de investigación de las IES. 4. Interés internacional por temas que se trabajan en Chile.
<p>4. VINCULACIÓN CON EL MEDIO</p> <p>Valorar la VcM dentro del rol docente... que se cuantifique su labor y agregue a la carga académica...</p> <p>Homologar criterios y conceptos ... generar una definición de lo que se está realizando actualmente en el área...</p> <p>Las universidades deben tener un rol activo en la formulación de las Políticas Públicas.</p>	<p>Brecha:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Débil relación de las IES y la sociedad. 2. Definición de mecanismos pertinentes a la contribución de la universidad pública como sello diferenciador. 3. Definición del cómo y el para qué se realiza la VcM. 	
	<p>FORTALEZAS</p> <p>Las IES estatales son las más confiables del sistema.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Dificultad para vincularnos al territorio local.</p>
	<p>AMENAZAS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Las IES estatales son las más confiables del sistema.</p>

GRUPO DE TRABAJO 4

ÁREA ESTRATÉGICA	SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES	
DOCENCIA DE PREGRADO	Brecha: Flexibilidad curricular (retención/titulación, intercambio, capacidad de virtualización). Política e incentivo de docencia en pregrado.	
	FORTALEZAS a. Procesos de innovación curricular. Planes de mejoras. b. Presencia en todo el país. c. Uso sistemático de SCT. d. Conocimiento de las instituciones sobre el tema.	DEBILIDADES a. Planes rígidos y largos b. Desconfianza entre universidades para trabajos en red. c. Autoridad no están lo suficiente para institucionalizar el cambio para la institucionalización. d. Poco abordaje del tema de inclusión y diversidad.
	AMENAZAS a. Baja presencia de algunas carreras a nivel territorial. b. Oferta de las universidades privadas. c. Desfinanciamiento por parte del Estado.	OPORTUNIDADES a. Demandas de Profesionales con conocimiento interdisciplinarios. b. Profundizar en un sistema integral, movilidad, uso de tic. c. Propuestas innovativas. d. Sello de lo público. Identidad Estatal. e. Atención a poblaciones interculturales, migración
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	Brechas: 1. Modelo de financiamiento rígido 2. Falta de plataforma de información integrada. 3. Falta de definición de una mirad estratégica a largo plazo.	
	FORTALEZAS a. Calidad y prestigio de las Universidades del Estado. b. Ejemplos virtuosos. c. Áreas comunes de desarrollo.	DEBILIDADES a. Financiamiento sobre estructurado. b. No hay nomenclatura común de indicadores. c. Sistema que no relaciona las áreas estratégicas.
	AMENAZAS a. Universidades privadas crecen con ventajas comparativas. b. Persistir una cultura de estanco.	OPORTUNIDADES a. Cambio de estatutos, para reforzar la autonomía de las Universidades Estatales. b. Uso de información para mejorar la gestión del sistema. c. Desarrollo tecnológico.

ÁREA ESTRATÉGICA	SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES	
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	Brechas: 1. Centralización del conocimiento. 2. Número insuficiente de doctorados en el sistema. 3. Baja tasa de asociación.	
	FORTALEZAS a. Disposición de las universidades. b. Normas e incentivos para los académicos	DEBILIDADES a. Falta de recursos b. Poca capacidad instalada c. Concentración en pocos académicos
	AMENAZAS a. Competencia entre las Universidades con los mismos recursos. b. Escasa sofisticación. c. Falta de área priorizada a nivel país.	OPORTUNIDADES a. Investigación en las áreas de la región. b. Creación del Ministerio de Ciencias y tecnología. c. Incentivos a trabajo en red. d. Definición de proyectos estratégicos. e. Propuesta de línea de investigación.
VINCULACIÓN CON EL ENTORNO	Brecha: Sistema integrado de VcM insuficiente en los procesos académicos y con un insuficiente modelo de evaluación.	
	FORTALEZAS a. Tradición histórica de extensión. b. Existencia de Políticas de vinculación con el medio. c. Instrumentos de planificación y de discusión sistemática con el medio. d. Registro de las actividades y sistematización de las acciones realizadas.	DEBILIDADES a. Marco de referencia común insuficiente. b. Poca claridad de indicadores estandarizados. c. Función subordinada a otras funciones.
	AMENAZAS a. Facilidad de perder la confianza con los actores. b. Relacionalidad sin foco. Exceso de actividades.	OPORTUNIDADES a. Sistema debe construir el marco, su integración y reconocimiento. b. Creciente demanda por los servicios, vinculación por proyectos. c. Corriente principal a nivel internacional.
DESARROLLO ACADÉMICO	Brecha: Falta Desarrollo académico en la docencia.	
	DEBILIDADES a. Reconocimiento débil de la carrera académica docente.	FORTALEZAS a. Modificación curricular
	AMENAZAS a. Fuga de competencias por demandas	OPORTUNIDADES a. Señales de cambios en el sistema.

GRUPO DE TRABAJO 5

ÁREA ESTRATÉGICA	SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES	
DOCENCIA DE PREGRADO	Brecha: No operar sistémicamente y no contar con estrategias comunes.	
	FORTALEZAS 1. Capacidades instaladas de recursos humanos, físicos, de información. 2. Presencia territorial en todas las regiones y trabajo en redes colaborativas.	DEBILIDADES 1. Sistema desarticulado y poco flexible. 2. Sistema de financiamiento y normativo limitante.
	AMENAZAS 1. Competencia por el financiamiento y los estudiantes. 2. Contextos cambiantes.	OPORTUNIDADES 1. Nuevos requerimientos formativos para la educación superior. 2. Opciones de financiamiento externo: Banco Mundial y otras.
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	Brecha: Cantidad de recursos y normativa vigente.	
	DEBILIDADES 1. Débiles sistemas de información. 2. Estructura financiera desigual y deficiente.	FORTALEZAS 1. Experiencia acumulada en gestión.
	AMENAZAS 1. Incertidumbre en el financiamiento. 2. Sistemas de control y regulación.	OPORTUNIDADES 1. Disponibilidad potencial de los recursos.
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	Brecha: Producción de conocimiento insuficiente y heterogénea.	
	FORTALEZAS 1. Distribución territorial. 2. Visión compartida por mandato legal.	DEBILIDADES 1. Poca articulación disciplinar, institucional, etc. 2. Falta de masa crítica.
	AMENAZAS 1. Competencia con universidades nacionales y extranjeras. 2. Sistema de financiamiento competitivo.	OPORTUNIDADES 1. Nueva institucionalidad del nuevo Ministerio de Ciencias y Tecnología. 2. Existencia de laboratorios naturales asociados a la presencia territorial de las universidades y mayor oferta de capital humano avanzado.
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	Brecha: Limitaciones para evaluar los impactos de la vinculación con el medio.	
	FORTALEZAS 1. Existencia de misiones y filosofías corporativas de las universidades del Estado, que buscan contribuir al desarrollo local y regional. 2. Masa crítica.	DEBILIDADES 1. Falta de representación de los actores locales y regionales en la gobernanza universitaria. 2. Bajos niveles de internacionalización.
	AMENAZAS 1. Politización de los fondos regionales disponibles. 2. El financiamiento público por subsidio a la demanda no asegura financiamiento de las actividades de VcM.	OPORTUNIDADES 1. La regulación actual considera la VcM como un área de desarrollo académico. 2. Confianza pública en las universidades estatales.

GRUPO DE TRABAJO 6

ÁREA ESTRATÉGICA	SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES	
DOCENCIA DE PREGRADO	Brecha: espacio común	
	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> Deficiente comunicación entre las IES Falta de flexibilidad No todas las IES y carreras con SCT y procesos de innovación curricular estandarizados 	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> Carreras acreditadas y avance en los procesos de innovación curricular
	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> Recursos limitados 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> Existencia de una red de universidades estatales que pueda transformarse en un sistema
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	Brecha: decisiones basadas en información analítica	
	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> Existen los datos 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> Falta de integración de los datos Falta de integración / coordinación de los requerimientos externos Disparidad en el rol de las UAI y recursos asignados Los sistemas de información no dan respuesta a los compromisos sociales
	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> Falta de recursos para mejorar la gestión Distintos requerimientos para la misma información 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> Existe la tecnología
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	Brecha: doctorados e investigación no vinculados con el medio, en áreas de interés común para el desarrollo de la región y el país	
	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> Doctorados y masa crítica en todas las áreas del saber Existencia de doctorados conjuntos 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> Doctorados no orientados o no vinculados con el entorno. Falta de cuadros académicos (masa crítica) (no es suficiente) Débil cooperación que no permite acceder a fondos internacionales
	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> Criterios de acreditación poco flexibles (un doctor no puede estar en mas de dos claustros) Sistema altamente competitivo por la obtención de recursos No existencia de políticas publicas en investigación 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> Existencia de doctores en el mercado Se pueden generar estándares comunes para las UES estatales Creación del Ministerio de CyT Coordinación entre las UES para favorecer las tesis doctorales conjuntas Existencia de fondos internacionales

ÁREA ESTRATÉGICA	SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES	
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	Brecha: falta de reconocimiento de las actividades de vinculación con el medio y la integración con las otras funciones universitarias	
	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Existe capacidad instalada para realizar la VcM • Existe una propuesta para la medición de acciones de VcM • Existencia una red de VcM 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Falta de reconocimiento formal al interior de las Universidades. • Débil bidireccionalidad de las acciones de VcM
	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Definición de la CNA de lo que es VcM aún es muy restrictiva 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Es un área acreditable • Las UES tienen que incidir en las políticas públicas en diferentes ámbitos de la sociedad
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Brecha: aseguramiento de la calidad, sello de calidad de UES estatales.	
	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un sistema base instalado 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en los procesos de acreditación institucional y de programas. • Falta de evaluaciones de impacto en la transformación social (evidencia)
	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Falta de definición de los nuevos criterios y estándares de acreditación 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Mayor colaboración para procesos más virtuosos para apoyar a UES con menos de 4 años de acreditación • Nuevas leyes de ES 21.091 y 21.094
INTERNACIONALIZACIÓN	Brecha: Política de Internacionalización en el sistema de Universidades Estatales	
	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Existen capacidades instaladas para desarrollarla 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con una organización y gestión a nivel sistémico que direcciona el desarrollo de la internacionalización en las UE estatales
	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con recursos permanentes • No es una discusión prioritaria 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Existen redes internacionales con las cuales se puede trabajar conjuntamente

III. 3 TERCERA SESIÓN

Formulario 3: Encontrar el terreno común: *objetivos para el sistema de universidades estatales, según áreas estratégicas.*

INDICACIONES

A partir de su visión acerca de la situación deseada para el 2030 en el Sistema de Universidades Estatales de Chile, y de la brecha y los obstáculos para alcanzarla, proponer dos o más objetivos en los que podría participar su universidad a fin de remover los obstáculos y alcanzar el futuro.

GRUPO DE TRABAJO 1

ÁREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS
DOCENCIA DE PREGRADO	<p>Diseñar e implementar un sistema de homologación y estructura de planes curriculares, flexibles e integrados, que favorezcan la movilidad nacional e internacional.</p> <p>Curriculum que incorpore componentes sello tales como: la colaboración, transdisciplinaridad, ciudadanía, genero, DD.HH, formación tecnológica, para una formación integral, consistente a los valores de las UES del estado, a las necesidades del entorno.</p>
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	Diseñar e implementar un sistema integrado de aseguramiento de la calidad del SUECH, que incorpore políticas, mecanismos y estándares, comunes y mínimos, eficientes y pertinentes a los territorios.
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	Consolidar un modelo asociativo de investigación, innovación, creación artística y formación de posgrados, para fortalecer el desarrollo integral del país.
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	<p>Diseñar e implementar un modelo de gestión articulado que favorezca la integralidad en el desempeño de la función universitaria.</p> <p>Desarrollar un sistema (plataforma) que permita integrar los distintos parámetros de la VcM (indicadores de impacto) entre las UES estatales.</p>

GRUPO DE TRABAJO 2

ÁREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS
DOCENCIA DE PREGRADO	<ul style="list-style-type: none"> - hallarse a la vanguardia en la docencia en siglo XXI, cambios metodológicos y curriculares - consolidar red estatal innovadora pertinente y de excelencia para una inserción exitosa de los profesionales en la sociedad del conocimiento - mejorar resultados e indicadores a nivel OCDE
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - diseñar e implementar modelo integrado de gestión y aseguramiento de la calidad con estándares comunes - modernizar procesos enfocados en naturaleza de función universitaria, de sus propósitos y del cumplimiento de su misión - proponer al sistema político un régimen administrativo propio de universidades estatales distinto del régimen público general
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	<ul style="list-style-type: none"> - diseñar e implementar en conjunto programas de doctorado en red por macrozonas pertinente y socialmente demandados - articular red de investigación orientada a desafíos país - promover formación de posgrado en Ciencias Sociales, Artes y Humanidades para fortalecer sistema cultural chileno
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> - diseño e implementación de una plataforma de registro de las mejores experiencias en VcM - establecer programa nacional de VcM que le otorgue parámetros de validación, en red pertinente y macrozonal - implementar sistema articulado de universidad empresa gobierno - visualizar VcM como instrumento que legitime universidades estatales en sociedad produciendo fuertes vínculos culturales y de pensamiento la sociedad civil

GRUPO DE TRABAJO 3

ÁREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS
DOCENCIA DE PREGRADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de un espacio de asociatividad y colaboración entre universidades del Estado, que permita la generación de mallas homologables y que contenga un sistema de aseguramiento de la calidad. 2. Establecer mecanismos para la sostenibilidad de la función docente y mantener la vigencia de las mallas curriculares. 3. Carrera académica razonablemente común y homologable.
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un sistema de información integrado para toma de decisiones estratégicas de las UE, considerando la experiencia de la Red UAI. 2. Avanzar hacia un marco regulatorio pertinente a la realidad académica de las universidades del Estado. 3. Generar un mecanismo consensuado de distribución de recursos que permita lograr estándares mínimos a todas las UE. 4. Articular la participación de los miembros de la comunidad universitaria con el uso, creación y disponibilidad de la información (datos).
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar condiciones de colaboración para proyectos de investigación y doctorados con criterios compartidos para que participe más de una universidad en cada iniciativa en función de problemáticas territoriales. 2. incorporar investigación, innovación, emprendimiento y resultados en función de problemáticas relevantes.
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con un modelo común entre las UE que contemple la territorialidad que permita medir la contribución interna y externa de las actividades de VcM. (la docencia/ desarrollo territorial).

GRUPO DE TRABAJO 4

ÁREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS
DOCENCIA DE PREGRADO	<p><u>Flexibilidad Curricular:</u> Disponer de un espacio formativo, integrado y flexible que permita experiencias diferenciadas y vinculadas a las necesidades del país (regional/macrorregión) y desafíos del siglo XXI.</p>
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	<p><u>Visión compartida a largo plazo:</u> Generar una visión compartida a largo plazo para el Sistema de Universidades Estatales.</p> <p><u>Autonomía y Financiamiento:</u> Reforzar los mecanismos de autonomía de las Universidades Estatales expresadas en el modelo de financiamiento y de sus procedimientos (reglamentaciones).</p>
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	<p><u>Redes y asociatividad en la investigación:</u> Generar redes asociativas de investigación y posgrado.</p> <p><u>Posicionamiento de las UES:</u> Posicionar al Sistema de Universidades Estatales como un actor relevante y vinculante en la definición de políticas públicas para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación.</p>
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	<p><u>Sistema integrado de VcM:</u> Implementar un sistema integrado de VcM a los procesos académicos como atributo inherente e indisoluble, con sello de las Universidades Estatales y valor percibido en las comunidades.</p> <p><u>Evaluación de Impacto:</u> Contar con un Modelo de Evaluación de Impacto Bidireccional (territorio/universidad).</p>
OTRA: DESARROLLO ACADÉMICO	<p><u>Identidad UES:</u> Contar con una estrategia de posicionamiento de la identidad de las Universidades Estatales. Instalar el concepto de Universidades Estatales.</p> <p><u>Nuevo Modelo de Desarrollo Docente:</u> Contar con un Modelo de desarrollo docente integral, que considere las dimensiones de formación, VcM e investigación.</p>

GRUPO DE TRABAJO 5

ÁREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS
DOCENCIA DE PREGRADO	<p>Implementar un sistema integrado para la articulación horizontal y vertical, que considere trayectorias diferenciadas para la inclusión y la movilidad.</p> <p>Asegurar la calidad de la docencia de pregrado.</p>
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	<p>Garantizar recursos financieros estables para asegurar la excelencia de las universidades estatales.</p> <p>Disponer de normativas y procedimientos que permitan mejorar sustantivamente la gestión.</p>
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	<p>Elevar los niveles de productividad científica en calidad y cantidad y reducir las asimetrías interinstitucionales.</p> <p>Incrementar la formación de capital humano avanzado de nivel cuaternario en cantidad y calidad.</p>
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	<p>Aumentar la articulación de un sistema que permita aprendizajes conjuntos y evaluación de resultados e impacto de la vinculación con el medio.</p> <p>Mejorar la incidencia de las universidades estatales en las políticas públicas.</p>
INTERNACIONALIZACIÓN	<p>Elevar los niveles de internacionalización de las universidades del estado.</p>

GRUPO DE TRABAJO 6

ÁREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS
DOCENCIA DE PREGRADO	<p>En el contexto de un estado responsable y garante de derechos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una identidad /sello de formación de pregrado estatal para contribuir con el capital humano avanzado al desarrollo del país 2. Estimular la movilidad académica y estudiantil par lograr cooperación y excelencia en el ámbito de pregrado
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir colegiadamente metas de desarrollo sustentable y métricas de resultados e impacto comunes para el SUECH 2. Generar gobierno digital universitario para tomar decisiones estratégicas basadas en la evidencia
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar programas de investigación y doctorados en consorcio para resolver problemáticas a nivel país y favorecer al desarrollo sustentable. 2. Establecer el itinerario de desarrollo en el horizonte 2030 que oriente la productividad científica en todas las áreas del conocimiento la formación y promoción de capital humano avanzado
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la presencia de las UES estatales en la sociedad a través de la construcción de una red nacional de nodos: culturales, sociales, científicos y educativos 2. Potencias identidades regionales a través de la generación de bienes públicos con diversos actores (organizaciones la de sociedad civil, estado, sector privado) 3. Concretar y formalizar la VcM como un área que reporta a los procesos de jerarquización académica.
OTRAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Internacionalización 2. Establecer un sello de calidad como universidades estatales

Formulario 4: Integrar por área estratégica los objetivos identificados por los grupos para el SUECH.

INDICACIONES

A partir de los objetivos identificados por cada grupo en las distintas áreas estratégicas, agrupar y listar los correspondientes a cada área de manera separada.

1. OBJETIVOS EN DOCENCIA DE PREGRADO

No.	OBJETIVOS
1	Diseñar e implementar un sistema de homologación y estructura de planes curriculares, flexibles e integrados, que favorezcan la movilidad nacional e internacional.
2	Curriculum que incorpore componentes sello tales como: la colaboración, transdisciplinariedad, ciudadanía, género, DD.HH, formación tecnológica, para una formación integral, consistente a los valores de las UES del estado, a las necesidades del entorno.
3	Disponer de un espacio formativo, integrado y flexible que permita experiencias diferenciadas y vinculadas a las necesidades del país (regional/macro- región) y desafíos del siglo XXI.
4	Creación de un espacio de asociatividad y colaboración entre universidades del Estado, que permita la generación de mallas homologables y que contenga un sistema de aseguramiento de la calidad.
5	Establecer mecanismos para la sostenibilidad de la función docente y mantener la vigencia de las mallas curriculares.
6	Carrera académica razonablemente común y homologable.
7	Implementar un sistema integrado para la articulación horizontal y vertical, que considere trayectorias diferenciadas para la inclusión y la movilidad.
8	Asegurar la calidad de la docencia de pregrado.
9	Hallarse a la vanguardia en la docencia en siglo XXI, cambios metodológicos y curriculares.
10	Consolidar red estatal innovadora pertinente y de excelencia para una inserción exitosa de los profesionales en la sociedad del conocimiento.
11	Mejorar resultados e indicadores a nivel OCDE.
12	Establecer una identidad /sello de formación de pregrado estatal para contribuir con el capital humano avanzado al desarrollo del país.
13	Estimular la movilidad académica y estudiantil para lograr cooperación y excelencia en el ámbito de pregrado.

2. OBJETIVOS EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

No.	OBJETIVOS
1	Diseñar e implementar un sistema integrado de aseguramiento de la calidad del SUECH, que incorpore políticas, mecanismos y estándares, comunes y mínimos, eficientes y pertinentes a los territorios.
2	Generar una visión compartida a largo plazo para el Sistema de Universidades Estatales.
3	Reforzar los mecanismos de autonomía de las Universidades Estatales expresadas en el modelo de financiamiento y de sus procedimientos (reglamentaciones).
4	Implementar un sistema de información integrado para toma de decisiones estratégicas de las UE, considerando la experiencia de la Red UAI.
5	Avanzar hacia un marco regulatorio pertinente a la realidad académica de las universidades del Estado.
6	Generar un mecanismo consensuado de distribución de recursos que permita lograr estándares mínimos a todas las UE.
7	Articular la participación de los miembros de la comunidad universitaria con el uso, creación y disponibilidad de la información (datos).
8	Garantizar recursos financieros estables para asegurar la excelencia de las universidades estatales.
9	Disponer de normativas y procedimientos que permitan mejorar sustantivamente la gestión.
10	Diseñar e implementar modelo integrado de gestión y aseguramiento de la calidad con estándares comunes.
11	Modernizar procesos enfocados en naturaleza de función universitaria, de sus propósitos y del cumplimiento de su misión.
12	Proponer al sistema político un régimen administrativo propio de universidades estatales distinto del régimen público general.
13	Definir colegiadamente metas de desarrollo sustentable y métricas de resultados e impacto comunes para el SUECH.
14	Generar gobierno digital universitario para tomar decisiones estratégicas basadas en la evidencia.

3. OBJETIVOS EN INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

No.	OBJETIVOS
1	Consolidar un modelo asociativo de investigación, innovación, creación artística y formación de posgrados, para fortalecer el desarrollo integral del país.
2	Generar redes asociativas de investigación y posgrado.
3	Posicionar al Sistema de Universidades Estatales como un actor relevante y vinculante en la definición de políticas públicas para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación.
4	Generar condiciones de colaboración para proyectos de investigación y doctorados con criterios compartidos para que participe más de una universidad en cada iniciativa en función de problemáticas territoriales.
5	Incorporar investigación, innovación, emprendimiento y resultados en función de problemáticas relevantes.
6	Elevar los niveles de productividad científica en calidad y cantidad y reducir las asimetrías interinstitucionales.
7	Incrementar la formación de capital humano avanzado de nivel cuaternario en cantidad y calidad
8	Diseñar e implementar en conjunto programas de doctorado en red por macro-zonas pertinente y socialmente demandados
9	Articular red de investigación orientada a desafíos país
10	Promover formación de posgrado en Ciencias Sociales, Artes y Humanidades para fortalecer sistema cultural chileno.
11	Desarrollar programas de investigación y doctorados en consorcio para resolver problemáticas a nivel país y favorecer al desarrollo sustentable.
12	Establecer el itinerario de desarrollo en el horizonte 2030 que oriente la productividad científica en todas las áreas del conocimiento la formación y promoción de capital humano avanzado

4. OBJETIVOS EN VINCULACIÓN CON EL MEDIO

No.	OBJETIVOS
1	Diseñar e implementar un modelo de gestión articulado que favorezca la integralidad en el desempeño de la función universitaria.
2	Desarrollar un sistema (plataforma) que permita integrar los distintos parámetros de la VcM (indicadores de impacto) entre las UES estatales.
3	Implementar un sistema integrado de VcM a los procesos académicos como atributo inherente e insoluble, con sello de las Universidades Estatales y valor percibido en las comunidades.
4	Contar con un Modelo de Evaluación de Impacto Bidireccional (territorio/universidad).
5	Contar con un modelo común entre las UE que contemple la territorialidad que permita medir la contribución interna y externa de las actividades de VcM. (la docencia/ desarrollo territorial).
6	Aumentar la articulación de un sistema que permita aprendizajes conjuntos y evaluación de resultados e impacto de la vinculación con el medio.
7	Mejorar la incidencia de las universidades estatales en las políticas públicas
8	Diseño e implementación de una plataforma de registro de las mejores experiencias en VcM
9	Establecer programa nacional de VcM que le otorgue parámetros de validación, en red pertinente y macrozonal.
10	Implementar sistema articulado de universidad empresa gobierno.
11	Visualizar VcM como instrumento que legitime universidades estatales en sociedad produciendo fuertes vínculos culturales y de pensamiento la sociedad civil.
12	Fortalecer la presencia de las UES estatales en la sociedad a través de la construcción de una red nacional de nodos: culturales, sociales, científicos y educativos
13	Potenciar identidades regionales a través de la generación de bienes públicos con diversos actores (organizaciones la de sociedad civil, estado, sector privado)
14	Concretar y formalizar la VcM como un área que reporta a los procesos de jerarquización académica.

III. 4. CUARTA SESIÓN

Formulario 5: *Estrategias e indicadores para el logro de los objetivos priorizados del SUECH.*

INDICACIONES

Para cada uno de los objetivos priorizados a cargo de este grupo describa, de forma realista, concisa y precisa:

- Dos estrategias que considere podrían seguirse para el logro del objetivo;
- Para cada estrategia señale hasta tres indicadores asociados a ella que podrían servir para medir el logro del objetivo.

GRUPO DE TRABAJO EN DOCENCIA DE PREGRADO

Considerando condiciones básicas como: entrega oportuna de recursos, reajuste de aranceles de acuerdo con el sistema, y mayor flexibilidad para aumentar la matrícula, se propone:

OBJETIVO: Reforzar los mecanismos de autonomía y sustentabilidad financiera de las universidades estatales expresadas en el modelo de financiamiento y de sus procedimientos (reglamentos).

ESTRATEGIA	INDICADORES
Participación vinculante de las universidades estatales en la definición del modelo de financiamiento (fondos Basales).	Número de universidades del Estado participantes / Total de universidades Estatales.
	Fondos Basales obtenidos por este indicador / Total de ingresos por cada universidad.
Proponer en forma conjunta un marco regulatorio pertinente a la realidad territorial de las universidades del Estado (zonas deprimidas, aisladas, extremas), incentivando la matrícula regional.	Número de marcos regulatorios caracterizados.
	Recursos destinados a incentivos / Ingresos por matrícula.
Flexibilizar las glosas de los gobiernos regionales que permita financiar a las universidades estatales regionales.	Recursos entregados a las universidades estatales regionales / Total de recursos para ciencia y tecnología de la región.
	Total de recursos de ciencia y tecnología en cada región / Total de recursos asignados a las regiones para ciencia y tecnología.

GRUPO DE TRABAJO EN PLANEACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVO: Diseñar, implementar y evaluar un modelo de aseguramiento de la calidad en todos los niveles del SUECH.

ESTRATEGIA	HITOS	INDICADOR
Generación de las bases mínimas del sistema de aseguramiento de la calidad.	Bases mínimas del sistema generadas y validadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditación de las instituciones del SUECH de al menos 5 años en todas las áreas.
Formulación y gestión de un Plan de mejoramiento de los procesos y procedimiento para la reducción de brechas en las instituciones del SUECH.	Plan para reducción de brechas implementado.	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditación de doctorados por universidad. • Tasa de retención al tercer año • Tasa de titulación oportuna • Aumentar la composición de los claustros académicos con grado de doctor.
Evaluación sistemática de la implementación del Plan.	Informe de evaluaciones sistemáticas realizadas y aprobadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleabilidad. • Porcentaje de publicaciones de alto impacto Q1.

GRUPO DE TRABAJO EN PLANEACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

Considerando condiciones básicas como: entrega oportuna de recursos, reajuste de aranceles de acuerdo con el sistema, y mayor flexibilidad para aumentar la matrícula, se propone:

OBJETIVO: Reforzar los mecanismos de autonomía y sustentabilidad financiera de las universidades estatales expresadas en el modelo de financiamiento y de sus procedimientos (reglamentos).

ESTRATEGIA	INDICADORES
Participación vinculante de las universidades estatales en la definición del modelo de financiamiento (fondos Basales).	Número de universidades del Estado participantes / Total de universidades Estatales.
	Fondos Basales obtenidos por este indicador / Total de ingresos por cada universidad.
Proponer en forma conjunta un marco regulatorio pertinente a la realidad territorial de las universidades del Estado (zonas deprimidas, aisladas, extremas), incentivando la matrícula regional.	Número de marcos regulatorios caracterizados.
	Recursos destinados a incentivos / Ingresos por matrícula.
Flexibilizar las glosas de los gobiernos regionales que permita financiar a las universidades estatales regionales.	Recursos entregados a las universidades estatales regionales / Total de recursos para ciencia y tecnología de la región
	Total de recursos de ciencia y tecnología en cada región / Total de recursos asignados a las regiones para ciencia y tecnología.

GRUPO DE TRABAJO EN INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

OBJETIVO: Generar un modelo asociativo de investigación, innovación, creación artística y formación de posgrados, para fortalecer el desarrollo integral del país.

ESTRATEGIA	INDICADORES
<p>Integración de aspectos organizacionales, normativos y de recursos económicos para el desarrollo de grupos de investigación y posgrados compartidos, según dimensiones territoriales.</p>	Nº de programas de doctorado de excelencia/Nº de programas de doctorado ofrecidos
	Nº de publicaciones compartidas en coautoría con U del Estado/
	Grupos de Investigación asociativos
	% de recursos destinado a investigación asociativa/ % de recursos destinado a investigación
	Nº de proyectos de I+D+i compartidos
	Nº de proyectos de Creación compartidos
<p>Desarrollo de plan de acción que genere estímulos a la colaboración y participación entre las universidades estatales.</p>	Cantidad de recursos apalancados vía proyectos asociativos
	Nº de investigadores o académicos participando en proyectos asociativos
	Programas de investigación colaborativos generados
	Tasa de uso compartido de equipos y/o laboratorios

GRUPO DE TRABAJO EN VINCULACIÓN CON EL MEDIO

OBJETIVO: Fortalecer la incidencia de la UES estatales en la sociedad a través de un modelo integral que permita la generación de bienes públicos, en conjunto con la sociedad civil, sector público y privado.

ESTRATEGIA	INDICADORES
Identificar y definir áreas estratégicas (nodos) que permitan la generación de proyectos conjuntos de VcM, de alcance regional y nacional.	Número de nodos identificados
	Tipo de nodos identificados
	Número de proyectos asociados a los nodos
	Número de actores internos asociados a los nodos
	Número de actores externos asociados a los nodos
	Tipo de actores internos asociados a los nodos
	Tipo de actores externos asociados a los nodos
	Satisfacción usuarios/socio comunitario
Generación de estrategia comunicacional del sistema de UEs estatales que permita el posicionamiento de la VcM.	Número de apariciones en prensa (medios)
	Incidencia en la agenda pública
	Número de actividades comunicacionales del VcM
Asegurar la participación de académicos en las acciones de VcM: Valorizar, reconocer e incorporar en los procesos de evaluación y jerarquización académica, las actividades y/o acciones de VcM.	Número de convenios
	Número de proyectos
	Existencia de política, reglamento y manuales
Desarrollar e implementar un modelo de evaluación de impacto bidireccional (territorio/universidad).	Generación del sistema integrado de VcM
	Número de universidades incorporadas en el sistema integrado
	Uso del sistema integrado del VcM
	Homologar batería de indicadores de VcM

OBJETIVOS EN OTRAS ÁREAS ESTRATÉGICAS	
ESTRATEGIA	INDICADORES
Flexibilidad curricular para la articulación vertical (entre pre y posgrado, trayectorias diferenciadas) y horizontal (intra y en el sistema) que contemple experiencias formativas diversas.	Número de estudiantes articulados horizontalmente
	Número de estudiantes articulados verticalmente
	Tasa de retención en la universidad
	Tasa de retención de estudiantes en el SUECH
	Número de trayectorias diferenciadas disponibles
Generar instancias de monitoreo y seguimiento para la actualización permanente del currículum en pos de su ajuste a las necesidades del país y de las regiones.	Número de programas actualizados, que cumplen con los requisitos definidos en el sistema de monitoreo y seguimiento

INFORME DEL TALLER FUNDAMENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE UNIVERSIDADES ESTATALES Y PLANIFICACIÓN A 10 AÑOS
CONSTRUCCIÓN DE PLANES DE FORTALECIMIENTO PARA LAS UNIVERSIDADES ESTATALES DE CHILE

