

DOCUMENTO TÉCNICO N°3

Guía Metodológica para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional de las Unidades Académicas (PDU) de la Facultad de Medicina en el marco del PDI 2016-2025

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
FACULTAD DE MEDICINA
UNIVERSIDAD DE CHILE

2017

Índice

Presentación.....	3
1. Introducción: ¿Por qué un Plan de Desarrollo Institucional de la Unidad Académica?	4
2. Objetivo del Documento Técnico N°3.....	6
3. Pasos para la formulación de un PDU.....	6
3.1. Preparación para el proceso de formulación del PDU.....	7
3.2. Análisis del entorno.....	9
3.3. Formulación de Misión, Visión y Valores	12
3.4. Lineamiento y Objetivos Estratégicos.....	15
3.5. Plan de Acción	18
3.6. Sistema de monitoreo y evaluación.....	20
3.7. Difusión del Plan de Desarrollo Institucional de la Unidad Académica.....	22
Documentos consultados.....	23
Anexo 1: Objetivos Estratégicos Del PDI-FM 2016-2025 (Codificados).....	24



Presentación

En el marco de la implementación del Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2025 de la Facultad de Medicina, se espera contar con planes de desarrollo de las Unidades Académicas consensuados y conocidos, contribuyendo así al logro de la misión y objetivos estratégicos institucionales.

En este desafío, la Dirección de Planificación de la Facultad de Medicina acompaña metodológicamente a las unidades académicas. En el transcurso del proceso ha surgido el requerimiento por parte de las unidades, de contar con una guía metodológica para la formulación de sus planes de desarrollo, con criterios estandarizados y que permita a los equipos ser eficientes en dicha construcción, resguardando el carácter participativo de toda la estrategia PDI de la Facultad de Medicina.

La Dirección de Planificación de la Facultad de Medicina pone a disposición el presente Documento Técnico N° 3, que tiene por propósito facilitar la formulación del Plan de Desarrollo Institucional de las Unidades Académicas (PDU) que componen la Facultad de Medicina, en el marco del PDI 2016-2025.

Para la propuesta metodológica se han acogido recomendaciones de los documentos técnicos del Consejo de Evaluación de la Universidad de Chile y también buenas prácticas en planificación participativa recopiladas en una primera conversación con los departamentos que componen nuestra Facultad. A esto se sumaron las propuestas para la participación activa de estudiantes que surgieron en un taller realizado con representantes de los centros de estudiantes de las carreras impartidas en la facultad de medicina. Las fuentes mencionadas permitieron elaborar el presente instrumento, que contiene procedimientos generales para la construcción de un Proyecto de Desarrollo, considerando las condiciones técnicas que estos deben cumplir.

Olga Toro Devia
Directora de Planificación
Facultad de Medicina

1. Introducción: ¿Por qué un Plan de Desarrollo Institucional de la Unidad Académica?

Desde el año 2006, la Universidad de Chile expresa sus objetivos estratégicos a través del Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI). La responsabilidad de la formulación del PDI a nivel de las Facultades está establecida en los estatutos de la Universidad de Chile (DFL n°153, de 1981, actualizado en 2006). En el artículo 36 se describe que “al Consejo de Facultad presidido por el Decano, le corresponderá definir las políticas de desarrollo académico e institucional”, función que se reitera en el reglamento General de Facultades, artículo 10.

Para la formulación, la metodología de construcción participativa del PDI 2016-2025 de la Facultad de Medicina se estructuró en torno a 3 etapas consecutivas en el tiempo (**figura 1**). Entre agosto y diciembre de 2016, se efectuaron 86 grupos de discusión, conformados por académicos/as, funcionarios/as y estudiantes de los 5 campus de la Facultad de Medicina, a partir de los cuales se sistematizó, consensuó y construyó la Misión, la Visión, Valores y Objetivos Estratégicos para el periodo.¹



Figura 1.- Etapas de la construcción del PDI-FM 2016-2025

En cuanto a la tercera etapa, esta tiene por finalidad definir los objetivos, metas e indicadores que vinculen el trabajo de cada Unidad Académica con las definiciones estratégicas de la organización, y que permitan evaluar la implementación y avance del PDI en forma sistemática.

¹ Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2025, Facultad de Medicina de la Universidad de Chile, disponible en <http://www.medicina.uchile.cl/facultad/la-facultad/131532/pdi-2016-2025-facultad-de-medicina>

Las decisiones estratégicas de las Unidades Académicas, debe permitir visualizar escenarios futuros e identificar oportunidades de crecimiento, minimizar cuanto sea posible la improvisación frente a la contingencia, comprometerse con la corresponsabilidad en el uso de los recursos y hacer de la toma de decisiones un ejercicio consistente con aquello que se desea como Facultad. Producto de este proceso, nace la necesidad de contar con una Guía Metodológica que oriente metodológicamente a las unidades Académicas en la formulación de sus PDU.

Esta tercera etapa requirió desarrollar una primera reunión de trabajo entre las unidades académicas y la Dirección de Planificación, marcando su inicio² y persiguiendo que dicha actividad permitiera:

- Difundir los resultados del proceso de elaboración del PDI-FM 2016-2025.
- Identificar buenas prácticas de planificación para difundir entre pares.
- Priorizar el acompañamiento en aquellos aspectos más débiles de la planificación.
- Recoger insumos que contribuyan al desarrollo de los PDU y la viabilidad de su implementación.

El Consejo de Evaluación considera procesos estratégicos a aquellas iniciativas que pretendan producir transformaciones complejas e innovadoras, en respuesta a falencias o nuevos desafíos para las respectivas Unidades, de acuerdo a un diagnóstico, y que son implementadas mediante proyectos específicos. De esta manera, los procesos estratégicos se diferencian de los procesos regulares en cuanto estos enfrentan retos y/o necesidades asumidas de forma habitual por la Universidad, mientras que aquellos hacen frente a nuevas realidades, que todavía no han sido objeto de intervención³.

En concordancia con lo expresado por el Consejo de Evaluación, la creación de un Proyecto de Desarrollo Institucional de una Unidad Académica PDU, implica la práctica del principio de mejoramiento continuo, al permitir la observación permanente y corrección de procesos y proyectos, desde su diseño, durante su implementación y al cierre de estos.

Asimismo, fomenta una cultura de la evaluación en general, y de la *evaluación empoderadora*⁴ en particular, al interior de las Unidades responsables de proyectos y/o procesos estratégicos, al mantener la autoevaluación permanente como un componente fundamental, involucrando en todo momento a los gestores y participantes del Proceso o Proyecto en la evaluación de los mismos.

² Dirección de Planificación (2017), Documento Primera reunión con unidades académicas: Planes de Desarrollo de las Unidades (PDU).

³ Consejo de Evaluación (2010), Estudio Técnico N°2 Modelo de Diseño y Evaluación de Procesos Estratégicos.

⁴ Fetterman (2001), "Foundations of Empowerment Evaluation"; Fetterman, D. y Wandersman (2005), "Empowerment Evaluation, principles and practice", New York, Guilford Publications

2. Objetivo del Documento Técnico N°3.

Objetivo general:

- Orientar metodológicamente la elaboración de planes de desarrollo institucional de las unidades académicas de la Facultad de Medicina.

Objetivos específicos:

- Guiar a las unidades académicas en el análisis del entorno para identificar su posicionamiento.
- Apoyar en la formulación de misión, visión y valores.
- Apoyar en la formulación de objetivos estratégicos y su plan de acción.
- Dar a conocer los elementos principales de la evaluación del plan.

3. Pasos para la formulación de un PDU.

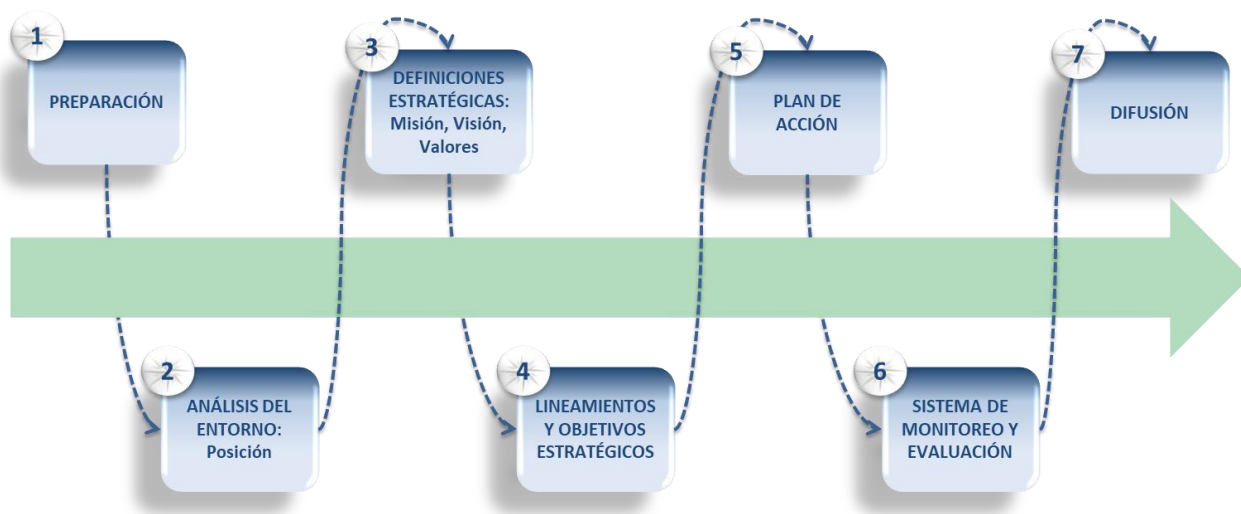


Figura 2.- Pasos para la formulación del plan.

3.1. Preparación para el proceso de formulación del PDU.



Antes de dar comienzo al trabajo específico de elaboración del PDU, es importante que el equipo organice las condiciones en que desarrollarán este trabajo. Dependiendo de la intensidad y frecuencia de las actividades para la formulación del plan, éste podría requerir de un período entre los 3 y 6 meses hasta haber completado los pasos enunciados en la figura 2, en particular porque la planificación se desarrolla sin interrupción de las actividades regulares de la unidad académica, por lo cual es relevante resguardar ciertos espacios protegidos para planificar.

Esto permite avanzar de forma más eficiente, además de evitar dejar fuera aspectos que pudiesen ser relevantes para el equipo o bien evitar cometer errores imprevistos. En experiencias de las propias unidades académicas organizarse antes de empezar “evita posteriores imprecisiones”, “asegura una mejor participación de todos, en particular estudiantes y funcionarios”, “se asegura que el proceso se completará realmente”.

El objetivo de este primer paso, es motivar y organizar al equipo para el desarrollo del PDU.

La unidad académica debe lograr:

- ✓ Definir un equipo coordinador para el desarrollo del PDU.
- ✓ Definir el alcance temporal del PDU.
- ✓ Definir cómo funcionará el equipo para formular el PDU.
- ✓ Definir un cronograma de trabajo.

En detalle esto implica:

- Definir un equipo coordinador para el desarrollo del PDU: este equipo debe velar porque se cumpla el cronograma de trabajo para la elaboración del PDU, debe consolidar la información que se va produciendo en el proceso y debe mantener la coordinación con la Dirección de Planificación en los aspectos que sean pertinentes. En algunas unidades, este equipo se ha conformado a partir de un “comité PDI” previa discusión en el consejo de Departamento; en otros casos se ha invitado a participar a algunos miembros con experiencia o formación en gestión conformando un “equipo de coordinación PDI”; en otros casos se ha conformado un “comité operativo PDI” con quienes tienen roles de coordinación (coordinador de pregrado, de investigación, de extensión, etc.); también hay unidades que han optado por constituir un equipo coordinador en base a los cinco lineamientos del PDI 2016-2025 en el cual, para cada lineamiento, asume un responsable. En todos los casos es relevante la incorporación de los estudiantes. La decisión de cual estructura conformar dependerá de lo que considere apropiado la propia unidad académica, una vez conocidos los pasos metodológicos que deberá desarrollar.
- Definir el alcance temporal del PDU: se recomienda que aquí se tome la decisión del alcance temporal que tendrá el PDU. Se sugiere que este plan sea proyectado de 4 a 5 años. Esto permite hacer la discusión con un suficiente grado de proyección estratégica, independientemente de que el plan de acción (paso 5) pueda detallarse anualmente y ajustarse cada vez que se considere necesario.
- Definir cómo funcionará el equipo para formular el PDU: se trata de organizar la mejor forma para hacer de éste, un proceso participativo. Dependiendo de la composición y características de la unidad académica se puede diseñar un trabajo combinado entre lo presencial y a distancia, si eso facilita la participación de los integrantes. Es posible organizar grupos de trabajo por área temática cuyas propuestas posteriormente se sometan a discusión ampliada. Se debe establecer número y tipo de reuniones. También se puede considerar realizar jornadas de trabajo. En experiencia previa de algunas unidades, resulta positivo realizar jornadas ampliadas fuera de las dependencias habituales de la unidad académica. En algunos casos la unidad dispone de algunos recursos para arrendar algún servicio, pero esto no es imprescindible. Una buena experiencia ha sido trasladarse a dependencias de un campus de la misma Facultad de Medicina, distinto del propio, previamente coordinado. Esta alternativa es bien evaluada en cuanto promueve “mayor cohesión en los equipos” y “mejor ambiente de trabajo”.
- Definir un cronograma de trabajo: hacer una primera aproximación del tiempo que se requiere para levantar el PDU, estableciendo plazos y responsables, que se pueda expresar en una carta Gantt simple. Esto facilita a todos los integrantes de la unidad académica incorporar en la agenda las actividades en las que deben participar. Dependiendo de la intensidad y frecuencia de las actividades, la elaboración del PDU puede llevar desde 3 a 6 meses.

3.2. Análisis del entorno.



El objetivo de este paso es identificar el posicionamiento de la unidad académica, mediante un ejercicio de análisis de contexto interno y externo, en referencia con los Lineamientos Estratégicos planteados en el PDI-FM 2016-2025 y sus objetivos respectivos. A través de este es posible obtener información relevante tendiente a definir objetivos estratégicos que recojan las oportunidades de crecimiento.

Contar con información en esta etapa resulta fundamental por cuanto permite conocer detalles de la unidad académica respecto de su estructura, evolución de su quehacer principal, posición y acercamiento respecto de pares disciplinares, uso de campos clínicos, posición en la divulgación científica, grado de influencia social, entre otros.

Un método para analizar la posición de la unidad académica ampliamente utilizado en experiencia previa de algunas de ellas, con resultado favorable, es el análisis FODA. Este consiste en identificar fortalezas y debilidades de la propia unidad, al mismo tiempo que oportunidades y amenazas del entorno que rodea a la unidad. El FODA debe hacerse en sesiones que involucren preferentemente a todas las personas y funciones de la unidad académica, incluidos estudiantes, buscando que estas se sientan parte de las decisiones tomadas para el desarrollo de la misma. Se espera con ello, que los resultados que surjan del proceso de análisis interpreten las inquietudes de quienes componen la unidad y en consecuencia genere la apropiación de los desafíos en torno a la transformación esperada. Se recomienda que este análisis se oriente a la acción y se construya participativamente. Cuando es difícil reunir por completo al departamento en sesiones presenciales, es posible usar encuestas online, para facilitar que todos y todas participen.

En el siguiente cuadro se observa una batería de preguntas que pueden facilitar el análisis FODA.⁵

Contexto Interno de la Unidad Académica	Contexto externo o entorno de la unidad Académica
Fortalezas	Oportunidades
<p>Ejemplo de preguntas que facilitan su definición:</p> <p>¿Qué ventajas tiene la unidad académica? ¿Qué hace a la unidad académica mejor que sus pares? ¿Qué perciben los usuarios como fortaleza(s)? ¿Cómo se pueden explotar estas?</p>	<p>Ejemplo de preguntas que facilitan su definición:</p> <p>¿Qué oportunidades enfrenta la unidad académica? ¿Hay cambio(s) en la(s) normativa(s) (pertinente a la unidad académica) que represente una oportunidad de crecimiento? ¿Qué transformaciones sociales pueden representar un desafío para la unidad académica? ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Ejemplo de preguntas que facilitan su definición:</p> <p>¿Qué se puede mejorar? ¿Qué se debería evitar? ¿Qué perciben nuestros usuarios como una debilidad? ¿Qué dinámicas concernientes a la unidad académica dificultan el desarrollo? ¿Cómo enfrentar cada debilidad?</p>	<p>Ejemplo de preguntas que facilitan su definición:</p> <p>¿Qué obstáculos enfrenta la unidad académica? ¿Qué están haciendo otras unidades en la disciplina (distinto y/o de mejor calidad)? ¿Cómo optimizar los recursos?</p>

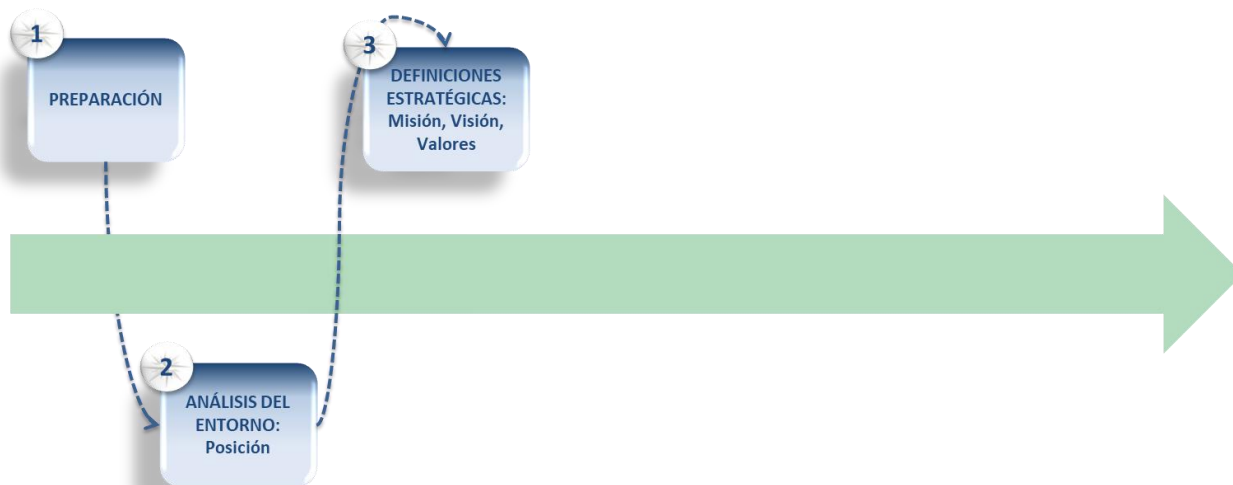
Luego, realizando un cruce de estas dimensiones, tal como se señala en el siguiente cuadro, es posible advertir que la redacción de objetivos estratégicos de la unidad académica será facilitada.

⁵ Jorge de la Fuente O., (2012) ¿Qué es la Planificación Estratégica y cómo se utiliza en el sector público? Serie “Caja de Herramientas, n°2”, FCFM, Universidad de Chile.

CRUCE:		Contexto interno de la UA	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Contexto externo o entorno de la UA	OPORTUNIDADES	POTENCIALIDADES Alta probabilidad de éxito	DESAFÍOS Éxito dependerá de la capacidad de fortalecer internamente a la unidad académica
	AMENAZAS	EVALUAR NIVEL DE RIESGO Éxito dependerá de la capacidad de influir en el entorno	LIMITACIONES Baja probabilidad de éxito

En cuanto a sus posibilidades de éxito, los objetivos que emergen estarán dados principalmente por aquellos resultados que se concentren en las Fortalezas y Oportunidades (**Potencialidades**), secundariamente oportunidades y debilidades (**Desafíos**), mientras que estas posibilidades disminuyen conforme al resultado del cruce de las dimensiones restantes (**Limitaciones, Nivel de riesgo**) o concretamente no resultan viables.

3.3. Formulación de Misión, Visión y Valores.



Una vez concluido el análisis de contexto, la unidad académica está en condiciones de realizar sus definiciones estratégicas institucionales, es decir, el objetivo del siguiente paso es expresar la razón de existir de la unidad académica, dada la posición que ésta tiene: misión, visión y valores. Estas deben ser definidas en concordancia con la Misión, Visión y Valores expresados en el PDI 2016-2025 de la Facultad de Medicina.

Misión

Es la descripción de la razón de ser de la unidad académica, establece su quehacer, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras unidades y justifican su existencia. Su lectura debe permitir a todo aquel que la lea, comprender cuál es la esencia o especificidad del quehacer de la unidad académica.

Su definición generalmente responde a 4 interrogantes: **¿Quiénes somos, qué hacemos, para quién y qué efectos o resultados finales esperamos?**

Preguntas que orientan su formulación:

- ¿Cuál es el propósito de la Unidad Académica?
- ¿Qué hace?: descripción de los productos finales (bienes o servicios que entrega).
- ¿Para quién?: identificación de el/los usuarios o beneficiarios a quienes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios).

- ¿Cuál es el efecto que se espera lograr?: (resultado final) en la población objetivo o potencial a la que dirige su accionar, a través de los productos provistos.

Aspectos que **NO deben ser incluidos** en una misión:

- Sub productos, o productos intermedios
- Usuarios internos de la Unidad Académica
- Los mejoramientos que la Unidad piensa realizar para ser más eficiente o eficaz.

Estos últimos pueden quedar declarados como Objetivos Estratégicos, si así se determina.

Podría suceder que la unidad académica desee adscribir a la Misión de la Facultad de Medicina, toda vez que considere que representa el quehacer de la UA y sus integrantes se sientan representados por esta.

Visión

Corresponde al futuro deseado de la unidad académica. Debe contener aspectos que permitan a los usuarios externos y a sus integrantes identificar lo que pueden esperar de la unidad en cuanto a creación de oportunidades, proyectos y desafíos.

Responde a preguntas como: **¿Cómo queremos ser reconocidos? ¿Cómo quiere ser vista o percibida la unidad académica en el futuro? ¿Qué valores desea comunicar la unidad académica?**

Se recomienda que la definición de la visión se realice en un proceso conjunto con la formulación de la misión.

Al igual como fue señalado con la Misión, podría suceder en este caso que la unidad académica desee adscribir a la Visión de la Facultad de Medicina, toda vez que considere que representa su quehacer y sus integrantes se sientan representados por esta.

Valores

Los valores de una organización, guían el actuar de todas las personas que adscriben a ésta.

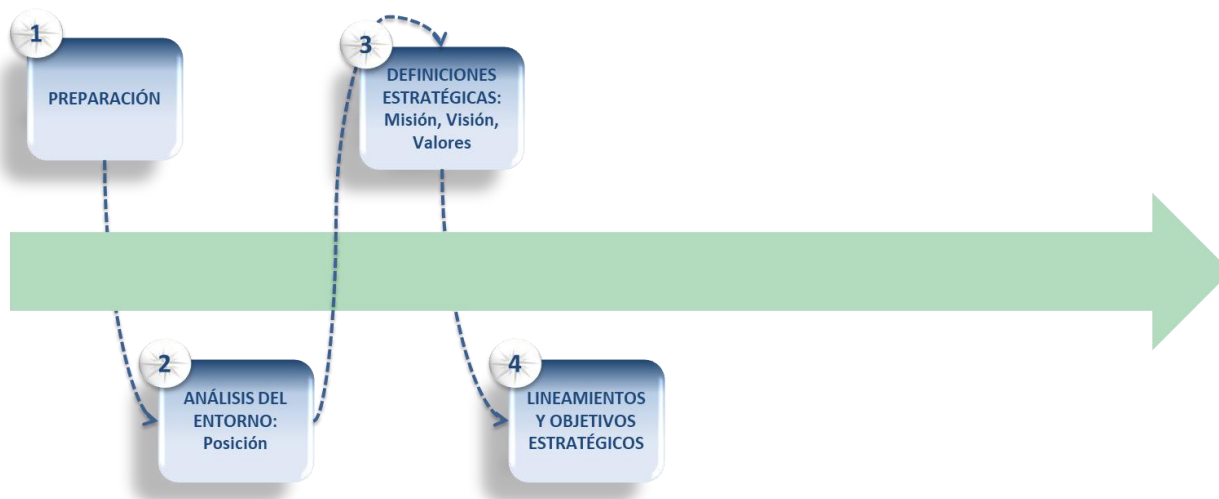
La comunidad de la Facultad de Medicina declaró los siguientes valores, que están contenidos en el PDI 2016-2025, y que son coherentes con los valores de la Universidad de Chile.

Todos los PDU deben adscribir a los valores institucionales de la Facultad de Medicina. Al mismo tiempo, es posible que para la unidad académica existan otros valores relevantes en su quehacer, éstos podrán ser incorporados en su PDU.



Figura 7.- Valores de la Facultad de Medicina para su PDI 2016-2025 (sin jerarquizar)

3.4. Lineamiento y Objetivos Estratégicos.



El PDI 2016-2025 de la Facultad de Medicina definió cinco lineamientos estratégicos, bajo los cuales se deben organizar los objetivos estratégicos:

- Docencia de pregrado, postgrado y postítulo
- Investigación e innovación
- Extensión y vinculación con el medio
- Gestión interna
- Bienestar, calidad de vida y sentido de comunidad

No obstante, puede suceder que en virtud de la especificidad de su actividad, la amplitud ofrecida por estos cinco lineamientos no resulte suficiente para estos efectos. En este caso, la unidad académica tiene la posibilidad de no adscribir a la totalidad de los lineamientos sino que exclusivamente a los que considere pertinente, y/o también incorporar un nuevo lineamiento.

Por ejemplo, en algunas unidades académicas el desarrollo de la asistencia técnica a organizaciones gubernamentales y otras instituciones del mundo productivo, e incluso a organismo internacionales es muy relevante, a tal punto que su valor estratégico amerita que la asistencia técnica o asesoría, sea identificada como un lineamiento específico. Esto puede ocurrir con otros ámbitos de acción que la unidad conoce.

Los **objetivos estratégicos** de la unidad académica serán los logros o resultados que se pretende alcanzar por cada lineamiento, los cuales permitirán tanto a directivos como a su equipo de trabajo contar con elementos para priorizar la gestión, respondiendo tanto a criterios de efectividad como de eficiencia, garantizando un uso adecuado de los recursos disponibles.

La definición de los Objetivos Estratégicos tiene su origen en el análisis de contexto de la unidad académica y deben estar en concordancia con los Objetivos Estratégicos del PDI 2016-2025 de la Facultad de Medicina.

Para la redacción de los objetivos estratégicos, éstos deben:

- Señalar expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas y/o bienes y servicios que la unidad académica tiene a su cargo.
- Expresar en términos concretos los resultados esperados, y no ser establecidos como funciones permanentes de la unidad académica.
- Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la Misión y Visión de la unidad académica.

Los objetivos estratégicos constituyen la base para el posterior establecimiento de los indicadores que permitirán medir aspectos de estructura, procesos y resultados. Asimismo, es necesario señalar que es preciso evitar hacer del PDU, un “manual de procedimientos”, a riesgo de desviar el enfoque de un Proyecto de Desarrollo para la Unidad Académica.

Se recomienda, que en el proceso de formulación de los objetivos estratégicos se realice el ejercicio de identificar a qué objetivo del PDI 2016-2025, el equipo considera que se está correspondiendo el objetivo de la unidad académica.

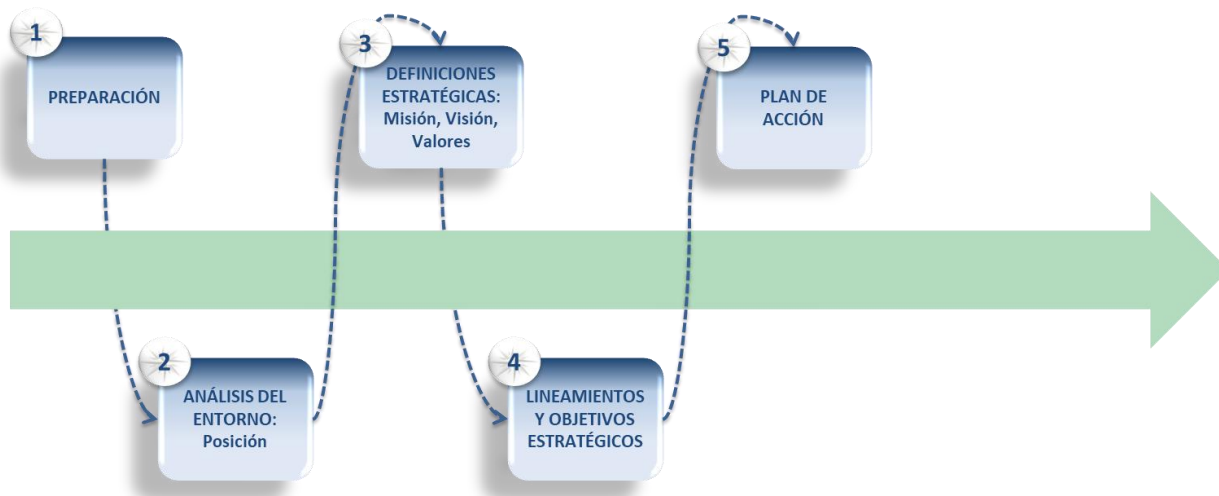
En este punto, es preciso explicar que para la evaluación del PDI 2016-2025 de la Facultad de Medicina, los objetivos estratégicos están organizados en una matriz de **Cuadro de Mando Integral**⁶ (o Balanced Scorecard, BSC), metodología que permite desplegar los cinco Lineamientos Estratégicos en las **cuatro perspectivas** que considera dicho método: perspectiva del aprendizaje y desarrollo, de procesos internos, de los usuarios y de la política institucional. Este método tiene la ventaja que vincula la estrategia con los indicadores de evaluación. En este caso, a cada objetivo estratégico se le asignó un código para identificarlo.

⁶ Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2025, Facultad de Medicina de la Universidad de Chile, disponible en <http://www.medicina.uchile.cl/facultad/la-facultad/131532/pdi-2016-2025-facultad-de-medicina>

Podemos usar ese código para vincular los objetivos estratégicos de los PDU, con los definidos en el PDI 2016-2025, sin tener que transcribir reiteradamente el párrafo completo. El detalle del código único por objetivo estratégico del PDI 2016-2025 se encuentra en el Anexo 1 de este documento.

En este paso, es importante promover los diálogos e identificar los acuerdos al interior de la unidad académica. Aunque el análisis FODA facilita la identificación de los objetivos estratégicos, es posible complementar este paso usando técnicas como la “lluvia de ideas” para el levantamiento de la información, luego ordenar dichas propuestas y retroalimentar a los integrantes de la unidad. En forma iterativa, se van recogiendo las observaciones, hasta llegar a un enunciado de objetivo estratégico que recoja el mayor consenso de los participantes. Esta ha sido una experiencia previa que ha dado buen resultado en algunas unidades académicas.

3.5. Plan de Acción.



El objetivo de este paso es definir las iniciativas que contribuirán al logro de cada uno de los objetivos estratégicos formulados, luego definir las metas que se esperan en cada iniciativa y organizar el desarrollo de dichas iniciativas en el tiempo.

El Plan de Acción organiza las iniciativas que corresponden a proyectos, programas y/o actividades. Estas son concretas y verificables, y a partir de ellas se intervienen problemas, situaciones o falencias concretas.

El Plan de Acción debe contener las siguientes definiciones:

- Iniciativa: proyecto, programa, y/o actividad, que permite el logro del objetivo estratégico.
- Resultado esperado: el producto o proceso concreto que se observará al ejecutar la iniciativa.
- Hitos críticos: avances, procesos o resultados intermedios que marcan la señal de que la iniciativa se desarrolla de acuerdo a lo esperado, y por tanto será un alerta en caso de que no se produzcan.
- Información a registrar: dado que el plan se evaluará, se debe señalar qué dato o información de la iniciativa es importante que quede registrada, de forma tal que se tomen las precauciones para que se registre en línea o inmediatamente después de finalizada una acción. Un problema frecuente para las unidades es que posterior al desarrollo de las acciones se advierte que no es posible evaluar objetivamente a causa de la falta de este registro. Es por ello que se recomienda tomar las precauciones necesarias.
- Medio de verificación: se debe señalar el lugar específico en el que se encontrará la información que fue registrada o que da cuenta de la ejecución de la iniciativa.

- Metas: expresan el nivel de desempeño a alcanzar y se vinculan a los indicadores, proveyendo la base para la planificación operativa y recursos a destinar. El establecimiento de metas tiene cierta complejidad en la medida que se establece el compromiso por el desempeño esperado, el cual será sometido posteriormente a un monitoreo y/o evaluación.

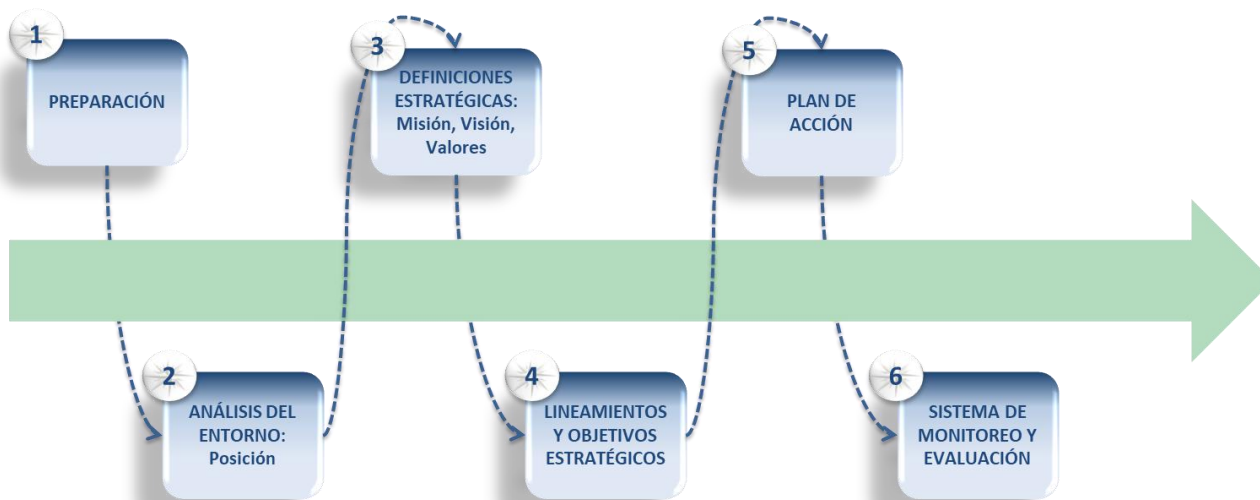
Desde esta perspectiva las metas deben cumplir con ciertos requisitos:

- Su establecimiento debe considerar diferentes parámetros (desempeño histórico, comportamiento del indicador en el pasado, línea base, programas similares, estándares).
- Deben ser posibles de cumplir por la unidad académica con los recursos disponibles (financieros, humanos, físicos y tecnológicos).
- Sus logros debe depender preferentemente de la unidad académica, sin desmedro de que alguno dependa también requiera apoyos externos a la unidad.
- Deben ser realistas, pero representar un desafío significativo.
- Deben establecerse para ser cumplidas en un plazo determinado.

- Responsables: el plan de acción debe contar con un responsable de dar cuenta de cada iniciativa. No necesariamente es la persona encargada de ejecutar la actividad, aunque en algunos casos puede coincidir. Lo relevante es que este responsable pueda mantener al tanto a los miembros de la unidad del avance de la iniciativa, alertar si corre algún riesgo, velar porque se evalúe su cumplimiento.

- Plazos: se recomienda que el Plan de Acción se exprese en una carta Gantt.

3.6. Sistema de monitoreo y evaluación.



El objetivo de este paso es evaluar el grado de cumplimiento del PDU. Para ello se debe proponer un indicador de evaluación para cada objetivo estratégico, o máximo dos.

Los indicadores darán cuenta del cumplimiento del objetivo, no se requieren indicadores para cada iniciativa.

El indicador es la representación de una realidad en forma conmensurable. Los **indicadores de seguimiento y/o evaluación** proporcionan información cuantitativa y cualitativa sobre el desenvolvimiento y logros del Proyecto de Desarrollo, en el marco de sus objetivos estratégicos y su misión, cuya magnitud, al ser comparada con un nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Los Indicadores nos ayudan a medir, controlar y evaluar aspectos de **la Estructura, los Procesos y los Resultados** respecto del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el Proyecto de Desarrollo de las unidades académicas, en el corto, mediano y largo plazo, permitiendo conocer su eficiencia real, descubrir sus oportunidades de mejora y lograr la excelencia, teniendo en cuenta el mejor uso de los recursos disponibles.

Entre los tipos de indicadores existentes, se ha privilegiado el trabajo con indicadores relativos, esto es, procesos de cálculo que relacionan mediciones con otras magnitudes, expresadas como tasas o porcentajes. De este modo se garantiza la capacidad de controlar los resultados por las características propias de cada uno de los elementos.

Es importante que los indicadores reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de una situación, de otra manera, no será correcto al tener indicadores ambiguos y la interpretación será complicada.

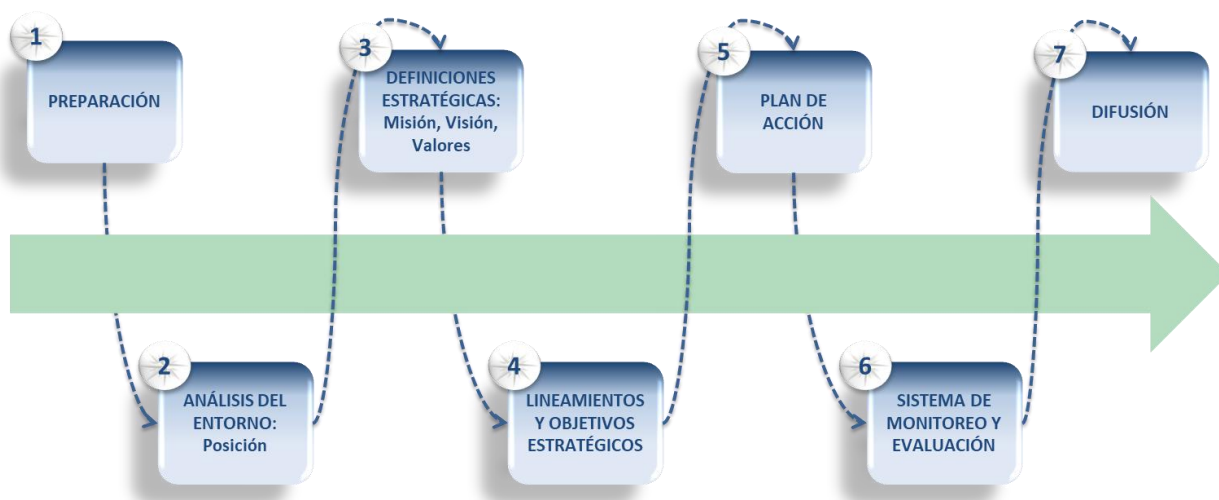
Propiedades de los indicadores⁷:

- **Pertinencia:** es decir, deben reflejar los rasgos distintivos que identifican y caracterizan al fenómeno que se pretende describir.
- **Validez:** el indicador mide lo que dice medir.
- **Fiabilidad:** deben producir medidas estables y replicables.
- **Comparabilidad:** entre mediciones realizadas a distintos objetos o al mismo objeto en distintos momentos.
- **Comunicabilidad:** deben ser fácilmente entendibles por los distintos grupos de interés implicados.
- **Resistencia a la manipulación**
- **Factibilidad:** deben poderse calcular en distintos momentos y para distintos objetos.
- **Economía:** tanto en el levantamiento de datos como en su procesamiento.
- **Vinculación con los objetivos:** cada tipo de objetivo debe tener asociado claramente sus indicadores y éstos deben ser adecuados a su naturaleza.

La formulación de indicadores para el monitoreo y evaluación del PDU, es uno de los aspectos que más dudas genera en las unidades académicas. Por esta razón, se ha propuesto un documento técnico específico: **Documento Técnico N° 4 Guía Metodológica de Indicadores para la evaluación de los Planes de Desarrollo Institucional de las Unidades Académicas de la Facultad de Medicina en el marco del PDI 2016-2025.**

⁷ Info ACES(2012): *Sistema Básico de Indicadores para la Educación Superior de América Latina*, Editorial Universitat Politècnica de Valencia.

3.7. Difusión del Plan de Desarrollo Institucional de la Unidad Académica.



El objetivo de este paso es socializar el proceso de planificación y el producto final de éste en la comunidad interna y externa de la unidad académica, para lo cual es posible usar múltiples medios de comunicación. Es posible coordinar con la Dirección de Comunicaciones de la Facultad de Medicina, su difusión a través de los canales como la web institucional.

Documentos consultados.

- Armijo, Marianela (2011): Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. CEPAL, Serie Manuales, nº 69
- De la Fuente O., Jorge (2012): ¿Qué es la Planificación Estratégica y cómo se utiliza en el sector público? Serie “Caja de Herramientas, nº2”, FCFM, Universidad de Chile.
- Fetterman, D. (2001). Foundations of Empowerment Evaluation. California. Sage Publications.
- Fetterman, D. y Wandersman, A. (2005). Empowerment evaluation, principles in practice. New York. Guilford Publications.
- Proyecto de Desarrollo Institucional 2016-2025, Facultad de Medicina, Universidad de Chile
- Estudio Técnico N° 02 Modelo de Diseño y Evaluación de Procesos Estratégicos, Consejo de Evaluación (CEV), Noviembre del 2010.
- Estudio Técnico N° 05 Análisis y actualización de indicadores del Proyecto de Desarrollo Institucional de la Universidad de Chile, Consejo de Evaluación (CEV), Noviembre del 2010.
- Info ACES (2012): Sistema Básico de Indicadores para la Educación Superior en América Latina, Editorial Universitat Politècnica de Valencia.

Anexo 1: Objetivos Estratégicos Del PDI-FM 2016-2025 (Codificados)

Lineamiento Perspectiva	Docencia de pregrado, post grado y post título (D)	Investigación e Innovación (I)	Extensión y vinculación con el medio (E)	Gestión Interna (G)	Bienestar, calidad de vida y sentido de comunidad (C)	N° Total de objetivos estratégicos
Perspectiva de la política institucional (P)	DP1	IP1	EP1 EP2	GP1	CP1 CP2	7
Perspectiva de los usuarios (U)	DU1 DU2	IU1	EU1 EU2	N/A	CU1	6
Perspectiva de los procesos internos (PI)	DPI1 DPI2	IPI1 IPI2	EPI1	GPI1 GPI2	CPI1	8
Perspectiva de aprendizaje y desarrollo (AD)	DAD1	IAD1	EAD1	GAD1 GAD2 GAD3	CAD1	7
N° Total de objetivos estratégicos	6	5	6	6	5	28

Figura 3.- Distribución de los objetivos estratégicos del PDI FM 2016-2025 en la matriz de Cuadro de Mando Integral

Objetivos Estratégicos en Docencia de pregrado, postgrado y post-título **(Lineamiento: D, Perspectiva, N° objetivo)**

DP1: Formar profesionales pertinentes a las necesidades de salud del país, con capacidad de análisis crítico de la realidad y centrada en las personas.

DU1: Garantizar la formación integral de los estudiantes y el logro de las competencias declaradas en el perfil de egreso.

DU2: Fortalecer la diversidad e inclusión de estudiantes de distintas realidades a través del ingreso y programas de apoyo a la inclusión.

DPI1: Promover el trabajo colaborativo, estratégico y conjunto entre unidades académicas, campos clínicos y los territorios, facilitando la integración y transdisciplinariedad en la docencia, y fortaleciendo la relación docente-asistencial.

DPI2: Lograr mayor coherencia y complementariedad entre los diversos sistemas de evaluación de los procesos docentes y acreditación institucionales, en función de la misión y perfil de egreso de los estudiantes de la Facultad

DAD1: Fortalecer la función docente de los académicos a través del vínculo institucional, la estabilidad contractual y un mayor reconocimiento dentro de la carrera académica.

Objetivos Estratégicos en Investigación e innovación **(Lineamiento: I, Perspectiva, N° objetivo)**

IP1: Fortalecer la investigación básica, clínica y de salud poblacional, en el contexto de la realidad de la salud del país y de los nuevos desafíos que enfrentaremos en el siglo XXI, vinculándose directa y sinérgicamente a la docencia de pre y posgrado.

IU1: Incrementar la difusión de todas las actividades de investigación de la Facultad de Medicina, a través de canales de comunicación institucionales que potencien el interés de colaboración científica entre académicos, estudiantes y la comunidad.

IPI1: Incentivar la investigación transdisciplinaria y colaborativa entre unidades académicas, fomentando la diversidad de las líneas de investigación, cautelando los principios éticos y las buenas prácticas.

IPI2: Mejorar la eficiencia y calidad en los procesos de postulación y administración de los proyectos de investigación.

IAD1: Reconocer la relevancia de las tesis y/o proyectos de investigación para la obtención del título profesional, grado académico o título profesional de especialista, vinculando al estudiante a equipos de investigación, para asegurar la calidad de los proyectos y optimizar los procesos de graduación.

Objetivos Estratégicos en Extensión y vinculación con el medio **(Lineamiento: E, Perspectiva, N° objetivo)**

EP1: Incidir en las políticas públicas del país, fortaleciendo el trabajo intersectorial con otras Facultades de la Universidad de Chile, otras universidades y las instituciones del Estado.

EP2: Fortalecer la internacionalización de la Facultad de Medicina para abordar problemas emergentes y prioritarios de salud global.

EU1: Fortalecer la colaboración territorial donde esté presente la Facultad, a través de los programas curriculares, la investigación y la asistencia técnica, estableciendo vínculos estables con organizaciones sociales, instituciones de salud y otros actores de la comunidad, contribuyendo al desarrollo local en salud.

EU2: Articular una red activa de egresados integrada a la comunidad universitaria y fortaleciendo la presencia de la Facultad de Medicina en el país.

EPI1: Potenciar la extensión a través de una Facultad abierta a la comunidad, fortaleciendo la Dirección de Extensión y maximizando la efectividad de las diversas estrategias e instrumentos para su gestión.

EAD2: Incentivar las actividades de extensión reconociéndolas en la evaluación y calificación de quienes trabajan en la Facultad de Medicina, contando con tiempo protegido y con procesos formales de medición de resultados.

Objetivos Estratégicos en Gestión interna **(Lineamiento: G, Perspectiva, N° objetivo)**

GP1: Modernizar la gestión de la Facultad, logrando procesos administrativos eficientes, efectivos, oportunos, transparentes, adaptables y evaluables, determinados por el proyecto académico y la misión institucional.

GPI1: Fortalecer la relación institucional entre la Facultad de Medicina y el HCUCH con el fin de optimizar la actividad académico asistencial y generar sentido de pertenencia entre el hospital clínico y la Facultad.

GPI2: Fortalecer las condiciones de desarrollo laboral de quienes trabajan en la Facultad de Medicina.

GAD1: Estandarizar, protocolizar, transparentar y evaluar los procesos de gestión de las personas, mejorando así los canales de comunicación interna, el trabajo colaborativo, el compromiso y la confianza institucional.

GAD2: Estandarizar, protocolizar, transparentar y auditar los procesos de gestión financiera de la Facultad, dirigidos al uso eficiente y responsable de los recursos, contribuyendo así a la sustentabilidad institucional.

GAD3: Desarrollo de infraestructura inclusiva que favorezca el encuentro y la integración de la comunidad de la Facultad, favoreciendo a las personas en situación de discapacidad, asegurando una infraestructura adecuada y necesaria para un óptimo desarrollo de las funciones académicas y administrativas.

Objetivos Estratégicos en Bienestar, Calidad de Vida y Sentido de Comunidad **(Lineamiento: C; Perspectiva; N° objetivo)**

CP1: Impulsar una cultura de complementariedad y transversalidad entre las distintas unidades académicas y administrativas, mediante una política que posea un enfoque colaborativo e interdisciplinar, para generar un efectivo sentido de comunidad.

CP2: Erradicar la segregación y cualquier tipo de discriminación, a través de la formulación de una política de igualdad e inclusión.

CU1: Fortalecer los lazos entre todos los miembros que conforman la facultad, mediante actividades de integración, que favorezca el sentido de universidad.

CPI1: Garantizar el bienestar y la calidad de vida de la comunidad, mediante el acceso equitativo e inclusivo a programas que promuevan la salud física, mental y social.

CAD1: Fortalecer iniciativas de participación, integración y toma de decisiones democráticas, entre estudiantes, funcionarios y académicos, generadas desde las bases, para contribuir al fortalecimiento del sentido de comunidad.