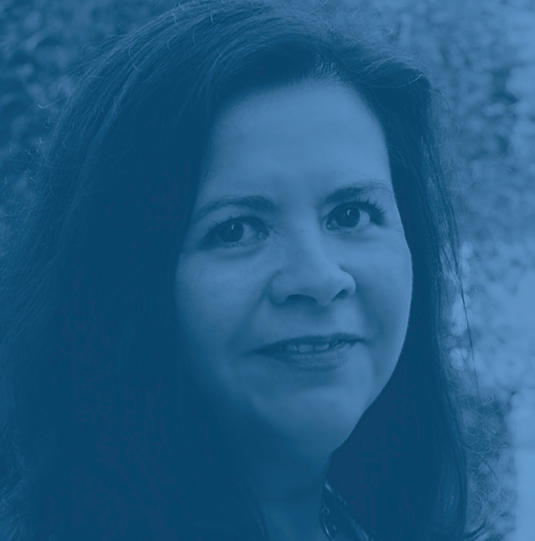




Plan Estratégico  
Institucional UdeC 2021-2030  
**Universidad de Concepción**



La UdeC la  
**construimos**  
todas y todos



**Diciembre 2020,**  
**Dirección de Desarrollo Estratégico**

En este documento se busca utilizar un lenguaje inclusivo en toda su extensión, ya que consideramos que la utilización de este lenguaje es fundamental para visibilizar la diversidad de géneros en nuestra sociedad.



# Contenido

Agradecimientos	7
Saludo del Rector	8
Resumen Metodológico	12
Pilares de la cultura organizacional	14
Lineamientos Institucionales	16
Objetivos Estratégicos	18
Mapa de relaciones entre objetivos y lineamientos	22
Glosario de conceptos	23



# Agradecimientos

Valoramos profundamente como institución el trabajo de la comunidad universitaria en la construcción participativa de esta hoja de ruta, puesto que ha sido fundamental para elaborar una visión de futuro compartida y consensuada a través de este nuevo plan.

Reconocemos a quienes participaron en los encuentros de trabajo de la comunidad, los encuentros de las micro-comunidades, las comisiones técnicas, las consultas virtuales, las entrevistas, las preferencias escogidas a través del sitio web, las opiniones entregadas a través de los organismos colegiados, los encuentros triestamentales, el Consejo Asesor, las opiniones directas al equipo coordinador, y a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron a la elaboración de este plan.

Agradecemos todos los aportes entregados por la comunidad a lo largo de las distintas etapas de trabajo de esta importante tarea, que con su dedicación, esfuerzo e ideas llenaron y llenarán de vida al Plan Estratégico Institucional 2021-2030 de la Universidad de Concepción.

# Saludo del Rector

Hemos iniciado el segundo año de un nuevo siglo de vida institucional con la misma vitalidad de origen, asumiendo desafíos de envergadura mayor, renovando nuestro compromiso de servicio público, el que nos ha acompañado y guiado a lo largo de toda nuestra historia. En este contexto, presentamos el Plan Estratégico Institucional 2021-2030 (PEI), que constituye el cuerpo de definiciones desde el cual la Universidad de Concepción orientará su labor institucional, marcando un hito de suma relevancia toda vez que permitirá proyectar los objetivos de nuestra Casa de Estudios durante los próximos diez años.

Por primera vez, en la historia de nuestra centenaria Universidad, el Plan Estratégico Institucional, elaborado entre agosto de 2019







y diciembre de 2020, contó con una amplia participación de la propia comunidad UdeC: más de 6 mil personas se sumaron al proceso de elaboración, incluyendo integrantes de nuestra Casa de Estudios, miembros de la Asamblea de Socios y de la Red AlumniUdeC, así como actores clave del medio externo, quienes colaboraron en las diferentes etapas de discusión y desarrollo. Este Plan fue aprobado por los órganos colegiados superiores, Consejo Académico y Directorio de la Corporación, en diciembre de 2020.

Todo este proceso se llevó a cabo en el contexto de dos complejas crisis: el estallido social y la emergencia sanitaria provocada por la pandemia de coronavirus. Su resultado es producto

del compromiso de todas las personas que dan vida a nuestra institución y de esa capacidad de unirnos ante la adversidad y frente a un objetivo común, cualidades que justamente serán fundamentales para la implementación exitosa del PEI.

Dividido en tres secciones, el Plan Estratégico Institucional 2021-2030 presenta en primer término la misión, visión y valores que identifican a la Universidad; luego se muestran los lineamientos o grandes directrices transversales que abarcan todos los ámbitos del quehacer institucional, los cuales deben concretarse teniendo presente la visión declarada y en concordancia con la misión y los valores institucionales definidos; a continuación, se presentan los objetivos



estratégicos que se establecen de acuerdo con las principales dimensiones de la actividad de la institución, las cuales corresponden a (1) docencia y resultados del proceso formativo; (2) investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento; (3) gestión estratégica y recursos institucionales; y (4) vinculación con el medio. A estas cuatro dimensiones, se suma también el aseguramiento de la calidad de toda la actividad universitaria, lo que exige llevar adelante los ciclos de mejora continua: planificar, ejecutar, evaluar y rectificar nuestro quehacer de manera constante.

Durante estos diez años, trabajaremos para consolidarnos como una Universidad interdisciplinaria, ampliaremos el impacto nacional e internacional, contribuyendo al desarrollo de las regiones, el país y a los desafíos del mundo; una Universidad que innova para la excelencia, como forma de mejorar continuamente para asegurar su calidad y promover la creación de valor compartido; una comunidad comprometida con la inclusión y la equidad de género, impulsando esta valoración desde su cultura institucional y eliminando todo tipo de discriminación; una Universidad que se desarrolla de forma sustentable, a través de un trabajo colaborativo que busca resguardar el balance entre el impacto ecológico, social y su bienestar.

El Plan Estratégico Institucional 2021-2030 constituye la carta de navegación definida por la propia comunidad. Precisamente en dicho marco, la invitación ahora es a incorporar este plan en nuestras acciones cotidianas ejecutadas según las diferentes funciones que nos corresponde desarrollar como integrantes de la Universidad de Concepción. Es, en efecto, el trabajo de toda la comunidad universitaria lo que sentará las bases del éxito en la implementación del PEI.

Enmarcados en este conjunto de directrices establecidas en el Plan Estratégico Institucional, continuaremos fortaleciendo nuestro proyecto de educación universitaria pública, de características únicas en el país y en el mundo, que se encuentra consolidado y profundamente arraigado en la comunidad nacional y con gran reconocimiento internacional; proyecto que ha ampliado las fronteras universales del conocimiento y que ha aportado, sin lugar a dudas, al desarrollo cultural, artístico, científico y tecnológico de las regiones y de Chile.



**Carlos Saavedra Rubilar**  
Rector

# Resumen Metodológico

## Fase de preparación

- Diseño, presentación y aprobación del Plan de Trabajo para la elaboración del PEI.
- Creación de estructura de gobernanza del proceso y conformación de equipos.
- Preparación de materiales y programación del trabajo.



## Etapa I: Definición de Misión, Visión y Valores

- Desarrollo de encuentros de trabajo y consultas virtuales masivas.
- Sistematización y elaboración de primera propuesta.
- Revisión de la comunidad interna y preaprobación del Consejo Académico.

## Etapa II: Análisis Institucional

- Elaboración de diagnósticos técnicos por dimensión.
- Elaboración de un diagnóstico participativo a través de consultas virtuales y entrevistas.
- Sistematización y triangulación de perspectivas.





### **Etapa V: Implementación y Seguimiento**

- Diseño de plan de implementación.
- Trabajo de alineación, ejecución, seguimiento y evaluación del PEI.

### **Etapa IV: Revisión y Aprobación**

- Presentación y retroalimentación del Consejo Académico y el Directorio.
- Aplicación de encuesta a la Junta de Socios.
- Consolidación y aprobación del Consejo Académico y el Directorio.



### **Etapa III: Formulación Estratégica**

- Elaboración de lineamientos y objetivos estratégicos desde equipo de rectoría y comisiones técnicas.
- Retroalimentación a través de encuentros triestamentales y organismos colegiados.
- Encuesta de cierre a la comunidad y preparación de propuesta consolidada de PEI.



# Pilares de la cultura organizacional

El Plan Estratégico Institucional cuenta con tres grandes pilares: la Misión, Visión y Valores. Estos elementos buscan presentar a la comunidad el propósito e identidad actual de la Universidad, la imagen de futuro de lo que queremos lograr como institución y los valores que nos orientarán para alcanzarlo.

## Misión

Somos una universidad laica y pluralista, fundada por y para la comunidad, que contribuye al desarrollo sustentable, desde las distintas áreas del saber, a través de la formación de personas altamente comprometidas con la sociedad, así como en la generación, preservación y transferencia del conocimiento, de las artes y las culturas.

## Visión

Ser una universidad inclusiva y de excelencia reconocida internacionalmente, que proporcione a sus integrantes una formación ética, valórica, intelectual y socialmente transformadora; y que, gracias al desarrollo armónico, colaborativo y sinérgico de las ciencias, las tecnologías, las humanidades y las artes esté capacitada para abordar eficientemente los desafíos que plantea la sociedad.



## Valores

- Probidad, ética y transparencia: velamos por un desempeño íntegro y honesto del quehacer institucional, el cual es comunicado de forma eficaz y proactiva en todas sus dimensiones.
- Libertad de expresión y democracia: promovemos la participación de las comunidades y el diálogo libre de ideas en el marco del respeto de los derechos humanos.
- Pensamiento crítico: promovemos un pensamiento de orden superior, autónomo y activo, orientado al análisis sistemático de las necesidades y la búsqueda de soluciones para el desarrollo de la sociedad y el ambiente.
- Equidad, inclusión y responsabilidad social: contribuimos a la generación de igualdad de oportunidades y a la eliminación de las diferentes formas de discriminación, promoviendo la tolerancia y respeto a la diversidad e impulsando nuestro quehacer con la intención, capacidad y obligación de responder éticamente ante la sociedad, por acciones u omisiones que impactan al bien común.
- Conservación del medioambiente y su biodiversidad: buscamos el cuidado, mantención, protección y recuperación del medioambiente y su biodiversidad.

# Lineamientos Institucionales

A continuación se presentan los lineamientos institucionales, los que consisten en grandes directrices transversales a todas las actividades que desarrolla la institución, que tienen como propósito operativizar el logro de la visión en concordancia con la misión y valores institucionales.



## Universidad interdisciplinaria de impacto nacional con proyección internacional

A partir de un trabajo colaborativo e integrativo de excelencia entre las distintas disciplinas, la Universidad potenciará el desarrollo sustentable de las comunidades y territorios con los que se relaciona en concordancia con su espíritu fundacional, contribuyendo a las regiones, el país y a los desafíos del mundo.

## Innovación para la excelencia

La Universidad valorará e impulsará la innovación como forma de mejorar continuamente los procesos, bienes y servicios de la institución para asegurar su calidad y promover la creación de valor compartido.





## **Comunidad comprometida con la inclusión y la equidad de género**

La Universidad impulsará una cultura institucional que se distinga por la valoración de la diversidad, la eliminación de todo tipo de discriminación y la co-construcción de un espacio igualitario y libre de violencia de género.

## **Desarrollo sustentable de la institución**

La Institución asegurará su desarrollo sustentable, mediante un trabajo activo y responsable de la comunidad universitaria que resguarde el balance entre el impacto ecológico, social y su bienestar económico, optimizando y generando oportunidades que contribuyan al progreso institucional y de sus integrantes.

# Objetivos Estratégicos

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos para las cinco dimensiones de desarrollo institucional definidas en la Ley de Educación Superior de Chile (21.091). Estos objetivos pueden entenderse como la operacionalización de las definiciones formuladas en los lineamientos y son transversales a la dimensión asociada.

## Docencia y resultados del proceso formativo

**Esta dimensión comprende las políticas, mecanismos y acciones institucionales orientadas a la formación de calidad en el pregrado, postgrado y formación continua, en concordancia con el modelo educativo.**

- Garantizar un proceso formativo integral de excelencia.
- Ofrecer programas formativos que respondan y se anticipen a las necesidades del medio nacional y las tendencias internacionales.
- Entregar una formación basada en el conocimiento interdisciplinario, la innovación, la responsabilidad social y medioambiental.



## **Investigación, Desarrollo, Innovación y Emprendimiento**

**Contempla el desarrollo de actividades orientadas a la generación de conocimiento, tales como investigaciones en y entre distintas áreas del saber, la creación artística, la transferencia, la innovación, el emprendimiento y la difusión del conocimiento.**

- Fortalecer el impacto de la investigación y creación artística en la sociedad, la ciencia y la cultura.
- Conformar un ecosistema de innovación, transferencia y emprendimiento de estándar internacional.
- Impulsar la creación de conocimiento interdisciplinario que contribuya al desarrollo sustentable.

# Objetivos Estratégicos

## Vinculación con el medio

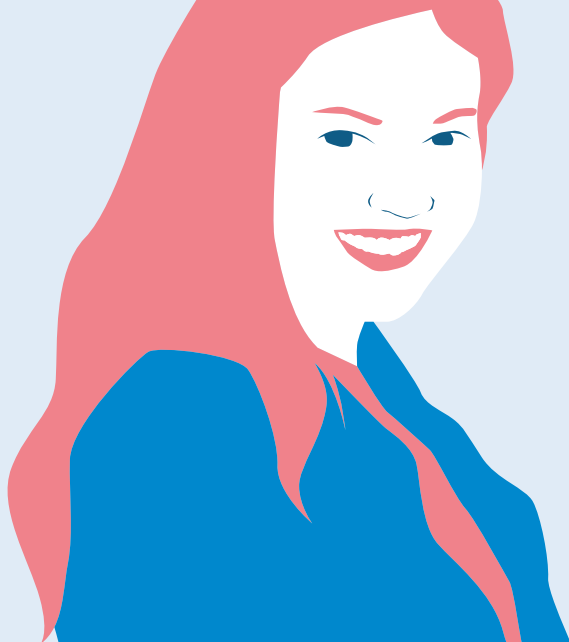
**Se le conoce como la tercera misión universitaria y comprende la generación de políticas, iniciativas y mecanismos sistemáticos de vinculación bidireccional con el entorno significativo local, nacional e internacional y sus organizaciones.**

- Implementar un modelo de diálogo y colaboración que articule las capacidades institucionales para anticipar y responder a las necesidades del medio
- Potenciar la creación de oportunidades de mutuo beneficio con el medio social, cultural, político-administrativo y productivo que contribuya al desarrollo sustentable.

## Gestión y Recursos Institucionales

**Se entiende como el conjunto de políticas y mecanismos destinados a organizar las acciones, recursos materiales, humanos, y financieros de la institución, en función de sus propósitos y fines declarados. Considera la organización y estructura institucional, el sistema de gobierno y de administración.**

- Modernizar la organización para que sea inclusiva, transparente, colaborativa, equitativa e innovadora.
- Asegurar el cumplimiento de criterios de sustentabilidad y eficiencia en la gestión, operación e inversión de la Universidad.
- Posicionar el quehacer universitario a nivel regional, nacional e internacional a través de una política de comunicación estratégica.



## Aseguramiento de la Calidad

**Esta dimensión implica la definición, implementación, seguimiento, evaluación y rectificación de ciclos de mejora continua para cada una de las dimensiones y procesos del desarrollo institucional, que permitan asegurar la sustentabilidad, el cumplimiento de estándares y la satisfacción de las necesidades de las distintas usuarias y usuarios.**

- Consolidar el alineamiento de políticas, mecanismos y herramientas de apoyo en todos los niveles del quehacer universitario que garanticen la mejora continua de los procesos institucionales.

# Mapa de relaciones entre objetivos y lineamientos

El siguiente mapa tiene como propósito mostrar las relaciones existentes entre lineamientos institucionales y objetivos estratégicos. Cada objetivo presenta esferas con los colores de los lineamientos a los que tributa directamente.

## Lineamientos



## Objetivos estratégicos

Formación	Investigación	Vinculación	Gestión	Calidad
<p>Garantizar un proceso formativo integral de excelencia.</p> <p>● ●</p>	<p>Fortalecer el impacto de la investigación y creación artística en la sociedad, la ciencia y la cultura.</p> <p>● ●</p>	<p>Implementar un modelo de diálogo y colaboración que articule las capacidades institucionales para anticipar y responder a las necesidades del medio.</p> <p>● ● ● ●</p>	<p>Modernizar la organización para que sea inclusiva, transparente, colaborativa, equitativa e innovadora.</p> <p>● ● ●</p>	<p>Consolidar el alineamiento de políticas, mecanismos y herramientas de apoyo en todos los niveles del quehacer universitario que garanticen la mejora continua de los procesos institucionales.</p> <p>● ● ● ●</p>
<p>Ofrecer programas formativos que respondan y se anticipen a las necesidades del medio nacional y las tendencias internacionales.</p> <p>● ● ●</p>	<p>Conformar un ecosistema de innovación, transferencia y emprendimiento de estándar internacional.</p> <p>● ●</p>	<p>Potenciar la creación de oportunidades de mutuo beneficio con el medio social, cultural, político-administrativo y productivo que contribuya al desarrollo sustentable.</p> <p>● ● ● ●</p>	<p>Asegurar el cumplimiento de criterios de sustentabilidad y eficiencia en la gestión, operación e inversión de la Universidad.</p> <p>● ●</p>	
<p>Entregar una formación basada en el conocimiento interdisciplinario, la innovación, la responsabilidad social y medioambiental.</p> <p>● ● ● ●</p>	<p>Impulsar la creación de conocimiento interdisciplinario que contribuya al desarrollo sustentable.</p> <p>● ● ● ●</p>		<p>Posicionar el quehacer universitario a nivel regional, nacional e internacional a través de una política de comunicación estratégica.</p> <p>● ● ● ●</p>	

# Glosario de conceptos

A continuación, se presenta un glosario con el propósito de facilitar la comprensión de los significados de una serie de conceptos y palabras utilizadas en el presente documento, las que se disponen según su orden de aparición.

## 1. **Plan Estratégico Institucional:**

Consiste en un instrumento de gestión estratégica que define los pilares de la cultura organizacional, y que, a partir de un diagnóstico de su situación establece las directrices que se usarán para llegar a un futuro deseado a mediano o largo plazo. El Plan Estratégico de la Universidad de Concepción está compuesto de tres partes: Pilares de la cultura organizacional (Misión, Visión y Valores), Lineamientos Estratégicos y Objetivos Estratégicos.

## 2. **Misión:**

Es un pilar de la cultura organizacional que da cuenta del propósito e identidad de la institución y contiene una descripción breve de las actividades centrales que realiza y a quienes éstas se dirigen.

## 3. **Visión:**

Es un segundo pilar de la organización que presenta una imagen de lo que desea ser en el futuro de forma realista pero ambiciosa. La visión indica dónde nos dirigimos y qué queremos lograr para así enfocar nuestras acciones.

## 4. **Valores:**

Son un tercer pilar que consiste en una serie de cualidades distintivas que la organización posee o desea poseer y que contribuyen a fundamentar la forma como se toman decisiones clave de la institución y orientarlas al logro de la visión en concordancia con la misión.

## 5. **Lineamientos institucionales:**

Consisten en grandes directrices transversales a todas las actividades que desarrolla la institución, que tienen como propósito operativizar el logro de la visión en concordancia con la misión y valores institucionales, diferenciar a la institución y generar valor de manera sustentable en el tiempo.

**6. Objetivos Estratégicos:**

Los objetivos estratégicos son específicos a cada dimensión y pueden entenderse como la operacionalización de las definiciones formuladas en los lineamientos. Cada objetivo es transversal a la dimensión que está asociada y debe generar resultados medibles, lo que se hará posteriormente en la etapa de implementación a través del establecimiento de indicadores.

**7. Dimensiones del desarrollo institucional:**

Corresponden a las distintas áreas en las que las instituciones de educación superior son evaluadas para la acreditación institucional de acuerdo a la Ley de Educación Superior N° 21.091.

**8. Interdisciplina:**

Consiste en la convergencia e integración de diversas disciplinas a través del diálogo y la colaboración en búsqueda del enriquecimiento mutuo y el desarrollo de nuevo conocimiento.

**9. Comunidades:**

Son agrupaciones de personas que cuentan con un sentido de pertenencia común, están interrelacionadas entre sí y cuentan con una cultura compartida.

**10. Territorios:**

Consisten en unidades históricas de organización política, económico, social y cultural del espacio, que caracterizan la identidad y las relaciones entre las comunidades y el medioambiente que habitan.

**11. Innovación:**

Refiere a la introducción de cambios a procesos, servicios o productos que generen un valor diferenciador y un cambio de calidad, en base al desarrollo del conocimiento y los procesos creativos.

**12. Valor compartido:**

Consiste en la capacidad de contribuir a la satisfacción de las necesidades sociales fundamentales a través de la realización exitosa del modelo de trabajo de la institución.

**13. Inclusión:**

Hace referencia a una respuesta positiva a la diversidad entre las personas y a las diferencias individuales, pues estas representan una oportunidad para el enriquecimiento de la sociedad.



**14. Equidad de género:**

Se entiende como la eliminación de toda forma de violencia, discriminación y desigualdad hacia la mujer, junto con la promoción del reconocimiento, la participación y la redistribución de la riqueza y el poder en miras de la igualdad de género y el respeto de los derechos humanos.

**15. Desarrollo sustentable:**

También conocido desde Europa como desarrollo sostenible, es el desarrollo social, económico y medioambiental que busca satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras.

**16. Formación integral:**

Es el proceso permanente, continuo y participativo que se requiere para que una persona desarrolle todas sus potencialidades en beneficio de sí mismo y la sociedad. Implica así su desarrollo en dimensiones éticas, afectivas, comunicativas, sociopolíticas, entre otras.

**17. Ecosistema de innovación:**

Puede entenderse como una red dinámica de relaciones de colaboración entre la academia, el sector público, privado y civil para el desarrollo de la innovación y el emprendimiento.

**18. Mejora continua:**

Se define en la gestión de procesos como el acto de implementar actualizaciones y mejoras regulares en los procesos, productos o servicios en la búsqueda permanente de la excelencia.

**19. Procesos institucionales:**

Consiste en un conjunto de fases sucesivas de operaciones que cuentan con tiempos, recursos, costos y responsables asociados, con el propósito de generar un producto o servicio institucional de calidad a un usuario.



La UdeC la  
**construimos**  
todas y todos





# **Plan Estratégico Institucional UdeC 2021-2030**

[pei@udec.cl](mailto:pei@udec.cl) | [pei.udec.cl](http://pei.udec.cl)