



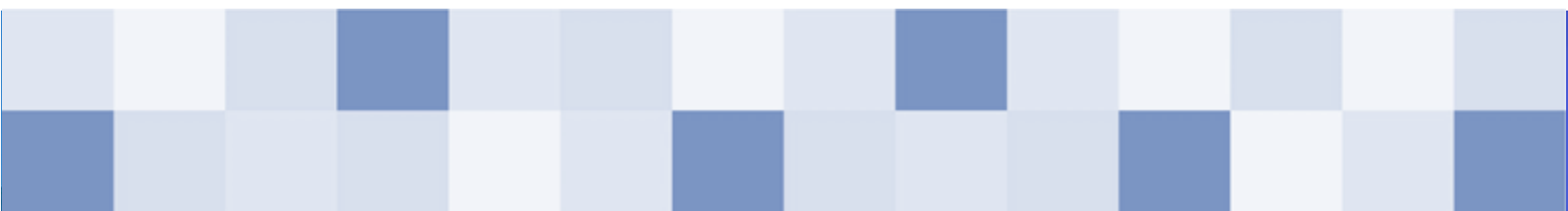
UNIVERSIDAD  
DE LA FRONTERA

Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional

# Taller de Evaluación Anual

## Cuadro de Mando Integrado UFRO

(enero 2022)



DIRECCIÓN DE ANÁLISIS Y DESARROLLO INSTITUCIONAL  
DIRECCIÓN DE CALIDAD



## Contenido

Introducción .....	2
Contexto de la Evaluación.....	3
Operacionalización de la planificación en la UFRO .....	3
Plataforma SEPLADI.....	4
Planes de acción anuales por unidad.....	5
Avances en los compromisos institucionales .....	7
Evaluación de Avances por Eje Estratégico.....	9
1. Eje Investigación e Innovación.....	10
2. Eje Docencia de Postgrado.....	11
3. Eje Docencia de Pregrado .....	12
4. Eje Vinculación con el Medio.....	14
5. Eje Gestión Institucional .....	16
Evaluación Global de la Jornada .....	18
Identificación de factores facilitadores y obstaculizadores de los avances.....	18
Prioridades y Desafíos para el 2022 .....	19
Compromisos y/o tareas por realizar .....	20





## Introducción

2

Este informe presenta los resultados del Taller de Evaluación Intermedia del Cuadro de Mando Integrado (CMI) vigente de la Universidad de La Frontera. El objetivo de este Taller fue evaluar los avances del CMI al término del año 2021; la actividad, coordinada en conjunto por la Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional y la Dirección de Calidad, fue realizada el día jueves 20 de enero del año 2022 y contó con la participación del equipo directivo superior de la Universidad y profesionales de apoyo de algunas unidades.

Como resultado general del taller, se destacaron los principales logros alcanzados por la Universidad en cada uno de los 5 ejes estratégicos en los que se organiza el CMI; en términos globales, se logró un **avance de 78% en las metas establecidas**, a la vez se evidenciaron avances en los compromisos asociados al Plan de Mejoramiento Institucional, las recomendaciones de la Comisión Nacional de Acreditación y en proyectos institucionales transversales. Por otro lado, se detectaron algunas brechas que deberán ser priorizadas en el trabajo para el año 2022.

## Contexto de la Evaluación

3

### Operacionalización de la planificación en la UFRO

El Cuadro de Mando 2020-2022 de la Universidad de La Frontera es una herramienta de gestión elaborada mediante el trabajo conjunto de los equipos directivos de la administración central, que contaron además con la participación de las seis facultades de la Universidad; contiene los objetivos operativos y las metas correspondientes al último periodo de vigencia del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2023.

Tal como muestra la figura 1, el **Cuadro de Mando Integrado** constituye la **operacionalización** del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, definiendo los objetivos operativos, indicadores, metas y responsables para el periodo 2020-2022. Las unidades responsables, a través de **planes de acción anuales**, definen las actividades que ejecutarán en el año correspondiente, abordando tanto los objetivos operativos del CMI en los que son responsables, como asimismo objetivos propios del quehacer de la unidad. De esta forma, los avances que se registran en los planes de acción anuales alimentan los avances institucionales de l CMI.

**Figura 1. Modelo de Planificación Institucional**



Fuente: adaptado de Protocolo Planificación en la UFRO, Res. Ex. 2755, 2018.

## Plataforma SEPLADI

4

La evaluación anual de los avances del CMI a un año de su formulación<sup>1</sup> se realizó con el soporte de la nueva **plataforma informática de seguimiento, SEPLADI**. Esta plataforma permite que cada una de las unidades de la administración central realice la carga de sus planes de acción anual, que responden a los objetivos operativos del CMI. El sistema lee los avances informados por cada una de las unidades, y permite realizar una evaluación consolidada de los objetivos del CMI, en función de la evaluación preliminar y las evidencias aportadas por las unidades responsables de cada objetivo operativo.

Figura 2. Sistema de Planificación Institucional SEPLADI, disponible en la Intranet institucional.



Fuente: Intranet institucional.

<sup>1</sup> El año 2020 se considera un año de transición, durante el cual fueron definidas las metas que serán evaluadas el 2021 y 2022.

## Planes de acción anuales por unidad

5

Para realizar la evaluación de los planes de acción anuales, la plataforma SEPLADI entrega dos parámetros, que se calculan de forma independiente: **actividades ejecutadas** y **logro de metas**. El porcentaje de actividades ejecutadas se calcula de forma directa, corresponde a la tasa de actividades marcadas como “Ejecutadas” sobre el total de actividades definidas en el plan.

Para evaluar el logro de metas, se definió una escala cuantitativa con 5 niveles de avance, que permite asignar avances intermedios a cada uno de los indicadores de los objetivos operativos. Además de los valores extremos (Sin Avance y Logrado), esta escala incorpora 3 niveles intermedios: Inicial, Medio y Avanzado. La equivalencia en porcentajes para estos niveles se muestra a continuación:

Tabla 1. Escala de evaluación para indicadores.

Opciones columna Evaluación	Equivalencia en Porcentaje
Sin Avance	0%
Inicial	25%
Medio	50%
Avanzado	75%
Logrado	100%

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, es posible calcular de manera agregada los promedios de logro en los indicadores de objetivos operativos, objetivos estratégicos, ejes estratégicos y el valor global para todo el plan. Esta misma escala y procedimiento se aplica para evaluar el logro en el CMI.

La tabla 2 presenta el estado de avance de los planes de acciones anuales según lo reportado en la plataforma SEPLADI por las propias unidades responsables.

**Tabla 2.** Estado Planes de Acción Anuales por unidad en SEPLADI al 25-01-2022.

Unidad	Estado del Plan	Actividades Ejecutadas	Logro de Metas
<b>Rectoría</b>	En Ejecución	100%	-
Gabinete de Rectoría	En Ejecución	100%	-
Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional	En Ejecución	93%	73%
Campus Angol	En Formulación	-	-
Campus Pucón	En Ejecución	64%	72%
Dirección de Equidad de Género	En Ejecución	100%	96%
<b>Vicerrectoría Académica</b>	En Ejecución	75%	50%
Dirección de Bibliotecas y Recursos de Información	En Ejecución	81%	63%
Dirección de Desarrollo Estudiantil	En Ejecución	78%	78%
Dirección de Vinculación con el Medio	En Ejecución	81%	81%
Dirección de Calidad	En Ejecución	79%	84%
Dirección de Comunicaciones	En Ejecución	0%	0%
Dirección de Cooperación Internacional	En Ejecución	100%	88%
<b>Vicerrectoría de Pregrado</b>	En Ejecución	100%	97%
Dirección de Desarrollo Curricular y Docente	En Ejecución	100%	86%
Dirección de Formación Integral y Empleabilidad	En Ejecución	100%	92%
<b>Vicerrectoría de Investigación y Postgrado</b>	En Ejecución	-	86%
Dirección de Investigación	En Ejecución	-	68%
Dirección Académica de Postgrado	En Ejecución	100%	68%
Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica	En Ejecución	100%	88%

Unidad	Estado del Plan	Actividades Ejecutadas	Logro de Metas
<b>Vicerrectoría de Administración y Finanzas</b>	En Ejecución	100%	97%
Dirección de Finanzas	En Ejecución	100%	-
Dirección de Recursos Humanos	En Ejecución	96%	90%
Dirección de Informática	En Ejecución	100%	40%
Dirección de Infraestructura y Servicios	En Ejecución	100%	100%
<b>Secretaría General</b>	En Formulación	-	-
Dirección de Registro Académico Estudiantil	En Ejecución	100%	100%
Dirección Jurídica	En Ejecución	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con datos SEPLADI (Intranet).

### Avances en los compromisos institucionales

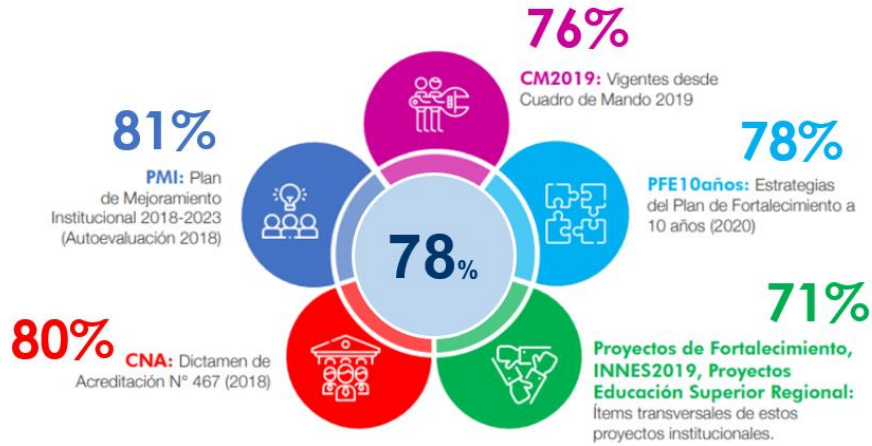
La metodología utilizada en la elaboración del CMI consideró como base la integración de los compromisos vigentes de la Institución, contenidos en distintos instrumentos de gestión: Plan de Mejoramiento Institucional 2018 (PMI); recomendaciones de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) a partir del último proceso de acreditación institucional; el Plan de Fortalecimiento a 10 años, instrumento definido por el Mineduc para las universidades estatales; ítems transversales de los proyectos institucionales en ejecución al año 2020 (PFE, Innes, ESR); y objetivos que quedaron pendientes del Cuadro de Mando 2019.

Con la información reportada por cada una de las unidades que figuran como responsables en el CMI, se logró visualizar cuál es el avance promedio según tipo de compromiso asociado. La figura 3 muestra el balance general de avance al año 2021, según tipo de compromiso.

Se destaca en este punto el aporte realizado por cada una de las unidades identificadas como responsables de los objetivos operativos del CMI, que a través de sus equipos de profesionales incorporaron en SEPLADI la información de los avances en sus planes y las evidencias respectivas.



**Figura 3.** Avances en el CMI al año 2021, según tipo de compromisos.

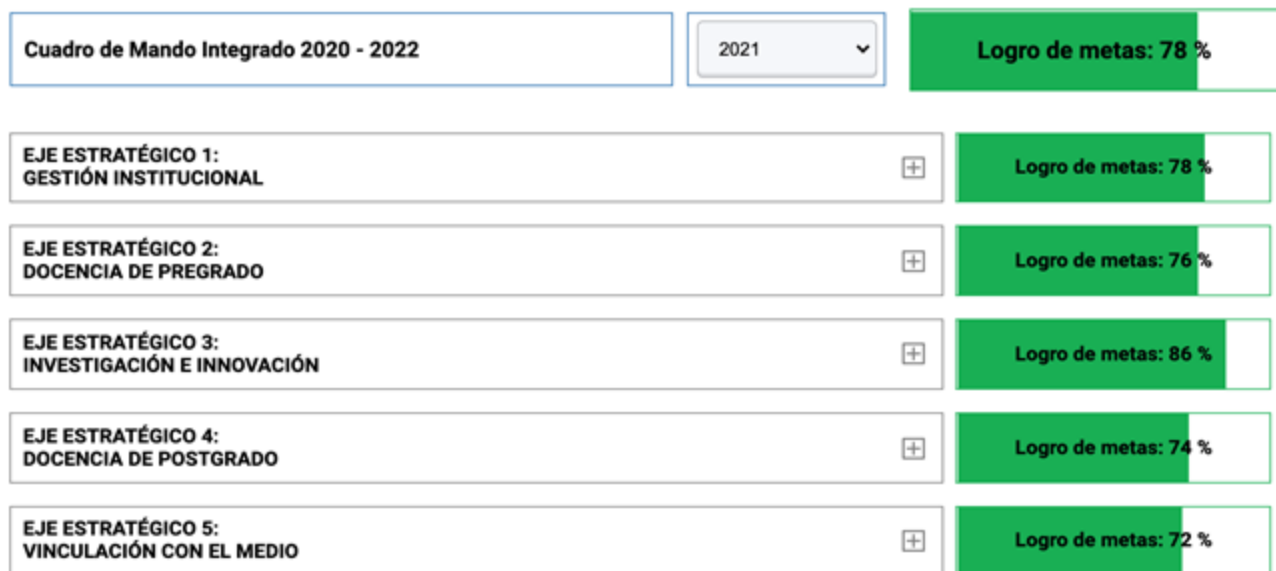


Fuente: Adaptado de Cuadro de Mando Integrado (CMI) 2020-2022, con información de SEPLADI a enero 2022.

## Evaluación de Avances por Eje Estratégico

Para realizar la evaluación del CMI correspondiente al año 2021, los planes de acción anuales de cada unidad constituyeron el insumo base de antecedentes para medir el logro de los indicadores. La información reportada por las unidades fue revisada por una comisión integrada por profesionales de la Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional y la Dirección de Calidad, quienes revisaron cada uno de los indicadores del CMI y las evidencias incorporadas.

**Figura 4.** Logro de metas global del CMI al 2021 y detalle por Eje Estratégico.



Fuente: SEPLADI (Intranet institucional), enero 2022.

Se presenta a continuación la evaluación para cada Eje Estratégico, siguiendo el mismo orden en que se presentaron en el Taller.

## 1. Eje Investigación e Innovación

El Eje Investigación e Innovación tiene definido un único objetivo estratégico, para el cual se informó un avance en el logro de metas de un 86%.

Figura 5. Logro de metas en objetivos estratégicos del Eje Investigación e Innovación.



Fuente: SEPLADI (Intranet institucional), enero 2022.

Dentro de este eje, **se destacaron los siguientes logros** de la institución:

- Continúa el incremento de la **productividad científica**.
- Incorporación de resultados de **investigación en procesos formativos**.
- Avance en la conformación del **ecosistema institucional** para fortalecer áreas de investigación en i) Cambio Climático y Sustentabilidad, ii) Transformación Industrial y Revolución Tecnológica, iii) y Salud y Bienestar.
- Incremento en proyectos de investigación **inter, multi y transdisciplinaria** de interés global.

Los indicadores **críticos** (sin avances o en un estado inicial) se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3. Indicadores críticos en el Eje de Investigación e Innovación.

Estado <sup>2</sup>	Indicador/Medio de Verificación	Compromiso asociado
●	Informes anuales de gestión de <b>Centros de Facultad</b>	<b>CNA</b>
●	Actualización de la <b>Política de Investigación, Desarrollo e Innovación</b>	<b>CM2019</b>

<sup>2</sup> Simbología: ● indicadores sin avance para el período reportado; ● indicadores en un estado de avance inicial (25% de logro o menos).

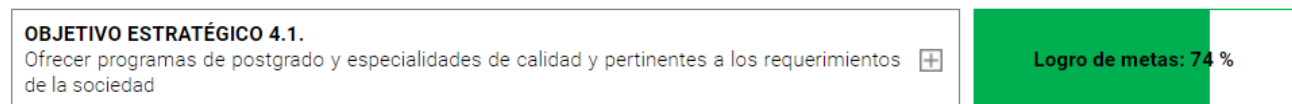
### Comentarios emitidos respecto a estos indicadores:

- En el dictamen de creación, estaba explicitado el cómo se abre un centro y cómo se cierra.
- La evaluación de los centros pasa por Consejo de Facultad, pero no existe un formato de cuenta anual o informe, que sea estándar; esos informes pasan por Consejo de Facultad y ahí deberían tener la referencia.
- Se sugiere estandarizar los informes de gestión de los Centros de Facultad; nadie indica cómo se tiene que hacer, pero al estandarizarlo se podría presentar las evidencias. Una de las propuestas es que se estandaricen las cuentas públicas de los Decanos, sobre todo para la utilización en informes de gestión.
- Se indica que la observación señalada por la CNA estaba referida no sólo a informes de avances de los Centros, sino que también a la gestión de los mismos.
- *Acuerdo:* Normalizar la planilla de informes de gestión y la definición de quienes deben dar el visto bueno de esos informes.
- En cuanto a la actualización de políticas, este año (2022) comenzó a hacerse; la resolución exenta de las actualizaciones es el respaldo que debe presentarse.

## 2. Eje Docencia de Postgrado

El Eje Docencia de Postgrado tiene definido un único objetivo estratégico, para el cual se informó un avance en el logro de metas de un 74%.

Figura 6. Logro de metas en objetivos estratégicos del Eje Docencia de Postgrado.



Fuente: SEPLADI (Intranet institucional), enero 2022.

Dentro de este eje, **se destacaron los siguientes logros** de la institución:

- Revisión anual de la **composición de los cuerpos académicos** en los programas de postgrado, de acuerdo a los criterios CNA.
- Aumento **tasa de graduación** en programas de postgrado y especialidades.
- Avances en el número de programas con SCT.

Los indicadores **críticos** (sin avances o en un estado inicial) se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 4.** Indicadores críticos en el Eje Docencia de Postgrado.

Estado	Indicador/Medio de Verificación	Compromiso asociado
	Revisión de política de contratación, renovación y estructura de las unidades académicas	PFE10años PFE2019
	Actualización de la Política de Postgrado	-
	Modificación de los reglamentos de postgrado	CM2019
	Matrícula e inscripción de asignaturas online (registro electrónico)	PMI

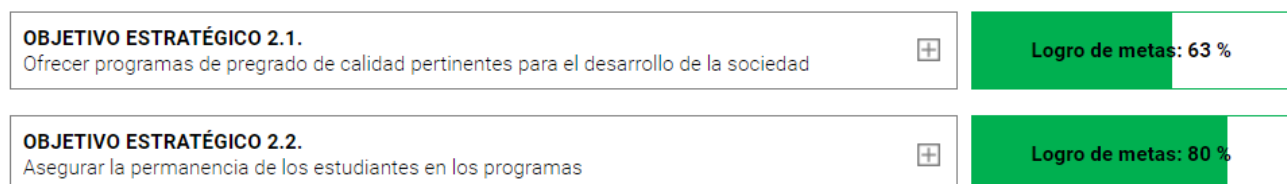
**Comentarios emitidos respecto a estos indicadores:**

- Se hace hincapié en que estos avances están referidos al Eje de Postgrado, no a la gestión específica de la Dirección Académica de Postgrado.
- En el primer indicador, “*Revisión de política de contratación, renovación y estructura de las unidades académicas*”, se explicita que la revisión está referida a los **claustrros y núcleos** de los programas de postgrado. Se sugiere corregir el indicador, reemplazando “unidades académicas” por “claustrros y núcleos”.
- Se indica que está en proceso de validación el procedimiento formal para realizar el **cierre de los programas**, ya fue revisado por la Dirección Jurídica; es un trabajo conjunto de la Dirección de Calidad y Dirección Académica de Postgrado, será presentado el primer semestre del año 2022 a los Cuerpos Colegiados.

**3. Eje Docencia de Pregrado**

El Eje de Docencia de Pregrado contempla dos objetivos estratégicos; el logro promedio en las metas establecidas se presenta en la figura siguiente.

**Figura 7.** Logro de metas en objetivos estratégicos del Eje Docencia de Pregrado.



Fuente: SEPLADI (Intranet institucional), enero 2022.

Dentro de este eje, se destacaron los siguientes logros de la institución:

- Avance de las etapas del proyecto de **Modelo Educativo**.
- Implementación de la **Plataforma Portal Docencia**.
- Avance de la implementación de la **Red Alumni**.
- Implementación de **Oferta Online de Formación General/Integral**.

Los indicadores **críticos** (sin avances o en un estado inicial) se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 5.** Indicadores críticos en el Eje Docencia de Pregrado.

Estado	Indicador/Medio de Verificación	Compromiso asociado
●	Unidades académicas y/o docentes (facultades y carreras técnicas) que son parte de la articulación con la Vicerrectoría de Pregrado para mejora continua del proceso de aprendizaje	<b>FRO20993</b>
●	Carreras profesionales que establecen estrategias de mejora con resultados ENCE	<b>CM2019</b>

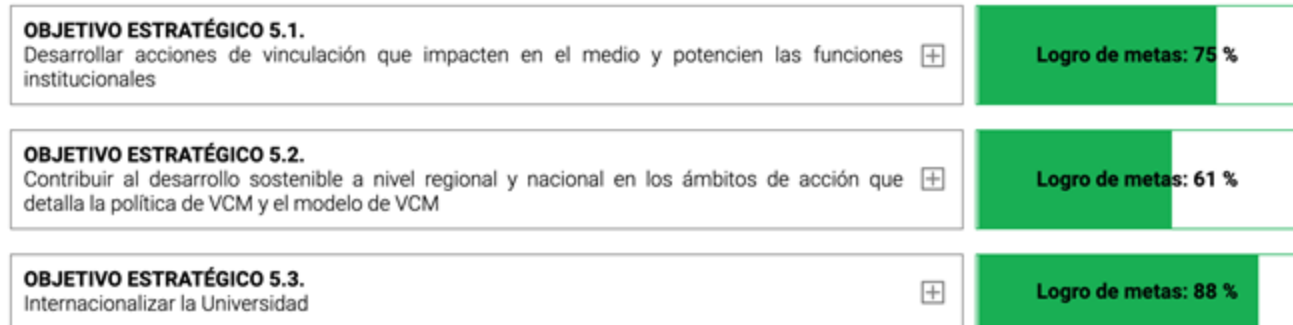
**Comentarios emitidos respecto a estos indicadores:**

- Se está trabajando con la Facultades para establecer las alianzas; falta completar el proceso de carga de las evidencias en la plataforma SEPLADI.
- Lo mismo ocurre en el segundo indicador, los informes fueron entregados a cada carrera que participó, y a partir de eso se están generando las estrategias para una mejora general de las carreras.
- Se solicita incorporar a la VRIP y Dirección Académica de Postgrado en los objetivos relacionados con la construcción del Modelo Educativo.

#### 4. Eje Vinculación con el Medio

El Eje Vinculación con el Medio contempla tres objetivos estratégicos; el logro promedio en las metas establecidas se presenta en la figura siguiente.

**Figura 8.** Logro de metas en objetivos estratégicos del Eje Vinculación con el Medio.



Fuente: SEPLADI (Intranet institucional), enero 2022.

Dentro de este eje, se destacaron los siguientes logros de la institución:

- Avances en **módulos informáticos** para programas a distancia, semipresenciales y presenciales.
- Instalación del **Instituto Confucio UFRO**.
- Avances en **Modelo (Plan) de Internacionalización**.
- Convenios internacionales de **Movilidad Estudiantil**.

Los indicadores **críticos** (sin avances o en un estado inicial) se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 6.** Indicadores críticos en el Eje Vinculación con el Medio.

Estado	Indicador/Medio de Verificación	Compromiso asociado
●	Informe anual por área evaluada (indicadores de bidireccionalidad)	<b>CNA</b> <b>PMI</b>
●	Instrumentos de evaluación de impacto	<b>PFE, ESR2020</b> <b>CM2019</b>

**Nota: Observación de la CNA no abordada en Cuadro de Mando Integrado:**

***“Se verifica un nivel de involucramiento heterogéneo entre los distintos programas de pregrado en actividades de VCM”***

**Comentarios emitidos respecto a estos indicadores:**

- El Modelo de VCM está incorporando nuevos actores para el nuevo modelo, en 7 meses más se conocerá la bajada operativa de los lineamientos de VCM de la CNA (en función de los nuevos criterios y estándares de acreditación); no está claro si resulta pertinente elaborar indicadores de la Institución antes de que se conozcan los nuevos lineamientos operativos de la CNA.
- Se señala que la autoevaluación institucional se realizará con los nuevos criterios y estándares CNA (los actuales estarán vigente hasta el 30 de octubre del 2023). Sin embargo, el informe de las debilidades en vinculación que fueron señaladas por la CNA en la acreditación del año 2018 deben ser subsanadas de todas formas. Luego se podrá argumentar un tránsito hacia los nuevos indicadores, pero la universidad tiene la autonomía de poder defender esos puntos, tomando en consideración los cambios recientes en la normativa.
- Se reconoce el problema de registro como área de gestión de VCM a nivel institucional; se está trabajando en una plataforma que tendrá su primer módulo en enero del año 2022, enfocado en formación continua; la plataforma va a trabajar con los nuevos estándares de CNA.
- La VCM en la institución no solamente la tiene que desarrollar la Dirección de VCM, o una estructura que lleve ese nombre; este es uno de los ejes como investigación o gestión donde son varias las unidades que están trabajando y necesitamos lograr mayor coordinación en eso. Desde el año 2018 nos indicaron desde CNA que debemos tener un repositorio de evidencias de las actividades de VCM, y eso debe ser subsanado desde ya. Hay facultades y unidades que sí tienen su repositorio de evidencias, y el desafío es unificarlos en un solo espacio y un solo formato. La acreditación no solo evalúa los resultados sino también los procesos; cómo respondemos al hecho de que, para años anteriores, existiendo estándares, no hicimos los ajustes necesarios.
- Es importante vincular a todas las unidades en temas de VCM y generar los repositorios, y que se trate de un proceso continuo.
- Existe un proyecto que se postuló al Mineducy que viene a hacer ese levantamiento desde el año 2018 y hasta que se implemente la plataforma; está planificado ese levantamiento institucional de VCM, de todo el periodo previo a la implementación de la plataforma de registro.
- El nuevo sistema de acreditación nos obliga a realizar procesos distintos, no son los mismos procesos y eso es un desafío a la espera de los reglamentos. El proceso de autoevaluación va a comprender la superación de brechas del informe de pares evaluadores, la disminución de las brechas de los criterios y estándares, y finalmente el informe de autoevaluación; en un proceso que debe ser muy colaborativo, porque las áreas son más transversales.

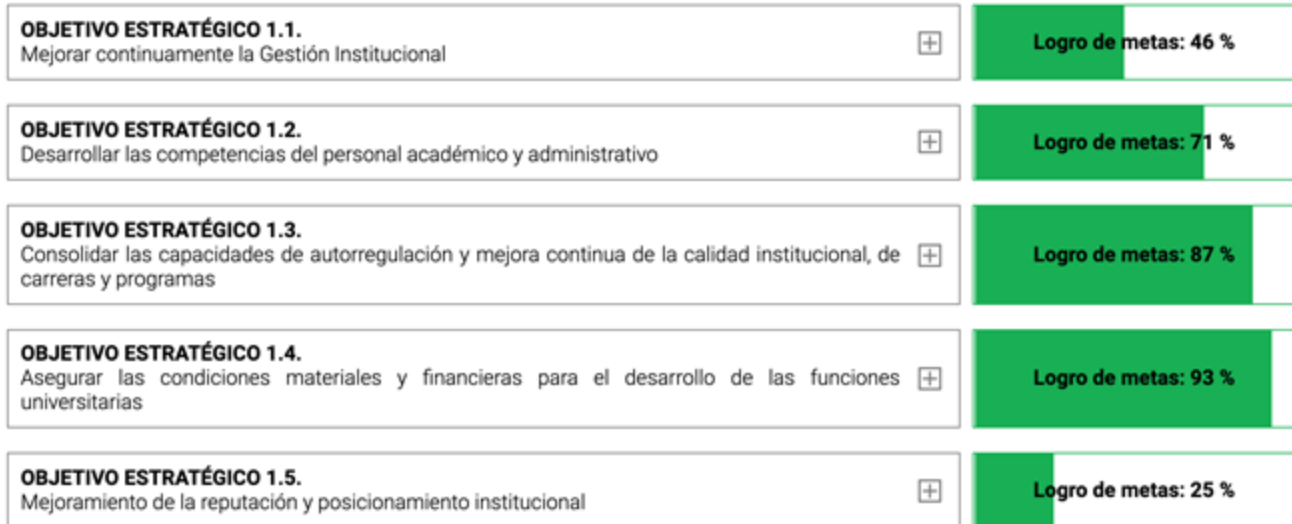




## 5. Eje Gestión Institucional

El Eje Gestión Institucional contempla cinco objetivos estratégicos; el logro promedio en las metas establecidas se presenta en la figura siguiente.

**Figura 9.** Logro de metas en objetivos estratégicos del Eje Gestión Institucional.



Fuente: SEPLADI (Intranet institucional), enero 2022.

### Algunos logros destacados:

- Avances en [Política de Equidad de Género](#) y [Política de Desarrollo Sustentable](#).
- Inicio de [implementación de la Política de Gestión y Desarrollo de Personas](#).
- Avance en la implementación del [Plan Maestro](#).
- Avances en la implementación del sistema integrado de información, control y análisis para la gestión institucional [URP \(University Resource Planning\)](#)

Los indicadores **críticos** (sin avances o en un estado inicial) se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 7.** Indicadores críticos en el Eje de Gestión Institucional.

Estado	Indicador/Medio de Verificación	Compromiso asociado
●	Evaluación diagnóstica estructura facultades nuevas	PFE10años FRO20991
●	Reportes disponibles en interfaz integrada de la VRAC	
●	Implementación de la Política de Sustentabilidad Ambiental	PFE10años
●	Tablero de indicadores online (KPI's)	PMI CM2019 PFE0219
●	Ordenanza carrera académica modificada	CM2019
●	Estrategia de rankings de interés institucional	

**Comentarios emitidos respecto a estos indicadores:**

- Respecto a la evaluación diagnóstica de la estructura organizacional de las facultades más nuevas : se hizo una evaluación de las diferencias en los roles que tienen los directores de finanzas, versus encargados de administración de finanzas en las otras facultades; VRAF presentará una propuesta para homogeneizar funciones y procedimientos en este ámbito.
- Estas acciones deben ser trabajadas de manera complementaria entre los actores vinculados. El desafío es evaluar si se ha mejorado la gestión de la facultad en torno a esas nuevas estructuras, o si las facultades históricas funcionan bien.
- En cuanto a rankings, hemos logrado aparecer en los rankings, la tarea pendiente es qué se hace una vez que se informan los resultados. Queremos formular estrategias para subir en un determinado ranking, o tributar para estar ahí; tenemos que tomar una decisión, más allá de trabajar o no para el ranking. Desafío para el 2022, en un trabajo colaborativo no solo de DADI, Dir. de Calidad y Dircom, sino también la Dirección de Investigación, la VRAC, VRAF, y Dirección de VCM.

## Evaluación Global de la Jornada

18

### Identificación de factores facilitadores y obstaculizadores de los avances

En la tercera parte del Taller, se invitó a las y los participantes a identificar aspectos críticos que pueden haber impactado de forma positiva o negativa en el cumplimiento de las metas que el propio equipo se había planteado. Esta actividad se llevó a cabo a través de la herramienta Menti, que permite la interacción en tiempo real durante el ejercicio.

Dentro de los **aspectos facilitadores**, que se presentan en la Figura 10, destacan las ideas relacionadas al trabajo colaborativo, la co-construcción y la disposición de las unidades para ello. Así mismo, la importancia de tener claridad en la planificación, en la coordinación interna y con facultades, en el proceso administrativo y en la coordinación con los equipos. Por otro lado, la pandemia propició los espacios para teletrabajar y flexibilizar los procesos y jornadas.

Los proyectos institucionales permitieron canalizar y dar un soporte administrativo y financiero para la ejecución de los objetivos definidos; de esta forma, los planes de acción y el cuadro de mando integrado cuentan con un soporte que facilita su implementación.

En procesos anteriores no existió necesariamente una sistematización extensiva de evidencias y respaldos como la que se requirió en esta oportunidad para completar los antecedentes solicitados en la plataforma SEPLADI. A partir de este ejercicio, se visualizó la relevancia de disponer de la información oportuna, que alimente un plan de acción con metas claras y establecidas.

**Figura 10.** Identificación de facilitadores (n = 30)

**En una palabra, o frase: ¿cuáles fueron los FACILITADORES para el cumplimiento de los indicadores?**



Fuente: Menti.com

Dentro de los **obstaculizadores** más evidentes, tal como muestra la Figura 11, se mencionan la sobrecarga laboral, la falta de tiempo y los insuficientes recursos humanos en las unidades. Las agendas de trabajo que tienen una sobrecarga laboral provocan, además, un trabajo poco coordinado con una articulación deficiente. Lo que va de la mano, de la poca claridad de procedimientos y la burocracia que implica generar las resoluciones.

**Figura 10.** Identificación de facilitadores (n = 30)

En una palabra, o frase ¿cuáles fueron los **OBSTACULIZADORES** para el cumplimiento de los indicadores?



Fuente: Menti.com

### Prioridades y Desafíos para el 2022

Dentro de los principales desafíos identificados, se reconoce el establecer planes de acción para el año 2022 y subir la información de respaldo de manera oportuna a la plataforma SEPLADI. Por otro lado, **el mejorar la articulación entre las diferentes unidades**, con una clara coordinación y un permanente diálogo entre los equipos se facilita la articulación entre planes estratégicos y operativos de las distintas unidades.

Otro elemento relevante señalado por los participantes es el gestionar un **registro periódico de las evidencias**, que se acompañen de un **relato del proceso** y consecución de los resultados. Queda en evidencia que los principales desafíos siguen siendo en la coordinación para la gestión.

En esta línea, algunas opiniones emitidas aparecen a continuación:

“El mayor desafío es la mejora organizacional que se debe trabajar, desde la comunicación preocupa que las personas vayan interesadas en el cumplimiento del dato más no el relato de cómo se cumplió ese dato. Coordinar y construir relato”

*Leyla Vera, Directora Comunicaciones*

“Hacer algunas modificaciones en el SEPLADI para que se refleje el trabajo inter-unidades. Hay acciones que algunas unidades hacen que tributan a objetivos operativos que no eran encargados de esa unidad, finalmente quedan actividades que no se pueden reflejar institucionalmente porque uno no puede ver las partes donde no eres el encargado”

*Gonzalo Bravo, Profesional VRAC*

“Cada unidad tiene asociado actividades que tributan al Cuadro de Mando Integrado, pero eso debe estar conectado al cumplimiento, y para eso debe quedar más explícita en la responsabilidad de una unidad o macrounidad. Procesos que habrá que desarrollar con las personas como responsables, pero no puede ocurrir si no se tiene cómo medirlo; unidades que cumplen se bonifica a su gente, unidades que no cumplen no se bonifica a su gente”

*Jorge Petit-Breuilh, Vicerrector de Administración y Finanzas*

### Compromisos y/o tareas por realizar

- Tener reuniones más periódicas con el equipo de directivos de manera bimensual. Fomentar reuniones con los equipos profesionales.
- Es necesario que como equipo directivo estén más conectados.
- Disponibilidad de la DADI y Dir. de Calidad para priorizar el trabajo en conjunto del Cuadro de Mando Integrado. El ideal es que el CMI esté al 100% de logro de metas.
- Habilitar más responsables dentro de los objetivos operativos, por ejemplo, incorporación de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado en el ámbito de Modelo Educativo.
- En marzo se realizará una reunión con decanos/as para compartir la evaluación del CMI.

