



**MODELO POR COMPETENCIAS Y SU IMPACTO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.
CASO UNIVERSIDAD PÚBLICA DE REGIONES**

**COMPETENCY MODEL AND ITS IMPACT ON STRATEGIC DIRECTION. PUBLIC
UNIVERSITY OF REGIONS CASE**

Oscar Rojas Carrasco

 <https://orcid.org/0000-0002-6739-5559>

Universidad Miguel de Cervantes

Santiago, Chile

Autor de correspondencia: mbautalca@hotmail.com

Recibido: 27 de mayo de 2020.

Aceptado: 29 de septiembre de 2020

Publicado: 30 de septiembre de 2020

Resumen:

Las metodologías en la educación superior han ido cambiando significativamente en los últimos tiempos, su concepción ha dejado de estar confinada a una etapa concreta de la vida para extenderse a lo largo de ésta, esto ya que fenómenos como la globalización han traspasado las fronteras de los países, provocando que las organizaciones cada día se desenvuelvan en ambientes más dinámicos y complejos, lo que en consecuencia implica que estas cada día demanden profesionales con mayores competencias. Por otro lado, nos encontramos ante un hecho importante, El modelo de la educación enfocado sobre el aprendizaje de conocimientos deja de ser el objetivo único de la formación, esto ya que hoy es más relevante “aprender a conocer” que adquirir conocimientos ya constituidos. En consecuencia, a esta necesidad del mundo globalizado que hoy se vive, es que las Universidades tradicionales de regiones se ven obligadas a tener una perspectiva más abierta a los cambios sociales.

Palabras claves: Competencia profesional, Universidad, Enseñanza pública, estrategia de desarrollo.

Abstract:

Methodologies in higher education have been changing significantly in recent times, their conception has ceased to be confined to a concrete stage of life to spread throughout this, since phenomena such as globalization have crossed the borders of the countries, causing the organizations each day to unwrap in more dynamic and complex environments, which consequently implies that these each day demand professionals with greater competences. On the other hand, we are faced with an important fact, the model of education focused on learning knowledge is no longer the sole objective of training, this because today is more relevant "learning to know" that acquiring knowledge already constituted. Consequently, to this need of the globalized world that today is lived, is that the traditional universities of regions are obliged to have a more open perspective to the social changes.

Keywords: Professional competence, University, Public education, development strategy.



Introducción

En Chile el concepto de "competencia" ha evolucionado, ya no se ve solo como el "saber hacer" sino que también incluye una parte tan importante como la anterior que es "saber actuar". Es decir, el modelo de la educación por competencias implica un desarrollo que va más allá de la visión de los alumnos como futuros profesionales, sino que más bien intenta perfeccionar la manera como este se desenvuelve en el ámbito empresarial, promoviendo las capacidades analíticas y reflexivas, de medir y evaluar las externalidades positivas y/o negativas de las decisiones que se adoptan.

Este modelo genera entonces para las universidades la oportunidad y el desafío en mejorar el déficit que traen consigo en estas competencias los alumnos al ingresar a la Universidad. Este enfoque está siendo fuertemente promovido en la Unión Europea, a partir de la Declaración de Bolonia en el año 1999, suscrita por los Ministros Europeos de Educación de esa época. El Proyecto de Definición y Selección de Competencias (DeSeCo) para la formación básica no universitaria, y el Proyecto Tuning para la formación universitaria, ilustran la relevancia que ha adquirido este enfoque según Angulo y Rendón (2011) y que en España ha dado origen a interesantes debates, entre los cuales destaca el promovido por Alonso (2009) y Victorino y Medina (2008) en ANECA¹.

En el caso particular de la Universidad de Talca, la implementación del modelo educativo por competencias ha provocado un fuerte cambio en su

planificación estratégica y por consecuencia en su estructura organizativa, en donde las metas antes propuestas y los indicadores para esta, también han sufrido fuertes cambios.

El modelo de educación por competencia.

El término competencia nace en las últimas décadas del siglo XIX en el sector técnico laboral, centrado en el saber hacer, en reconocer la mecánica, las etapas o pasos a seguir para obtener un resultado en particular, sin mayor reflexión respecto de sus razones, de las teorías subyacentes según González y González (2008).

En este ámbito se puede deducir que las competencias son las habilidades para realizar una o más tareas de manera práctica. Según Le Bortef (2001) las competencias se adquieren de manera por lo general circunscritas, simple, mecánico, rutinario, repetitivo, tangible, vinculadas al ámbito de la capacitación laboral en los niveles operativos, además agrega que las competencias se extienden al saber conocer, al saber ser y saber estar, las que son combinadas, activadas, puestas en acción, movilizadas en contextos específicos para resolver una familia de situaciones o problemas, lo que demanda capacidades que van más allá de las procedimentales y cognitivas, capacidades que día a día van teniendo mayor relevancia: las actitudinales, intrapersonales e interpersonales.

En conclusión la educación por competencias es una importante contribución a la construcción de una

¹Agencia española de evaluación de la calidad y acreditación.



sociedad, no solo más eficiente, más productiva, sino que también más abierta, más tolerante, más plural, por incluir una concepción ciudadana, de equidad, de justicia, que busca abordar competencias genéricas, blandas o transversales que complementen a las competencias específicas, entre las que destacan las competencias para trabajar en equipo, bajo presión, orientado a resultados; para dialogar, para escuchar al otro, para expresarse y comunicarse por escrito, en forma gráfica y oral, para reflexionar.

El modelo educativo de la Universidad de Talca

La Universidad de Talca, situada en la Región del Maule², se hace cargo del desafío de apoyar educacional, social, cultural y científicamente el desarrollo regional, nacional y global. Su modelo educativo busca la excelencia en la formación de profesionales y postgraduados generando un conocimiento científico en las áreas de su competencia. En general el modelo apunta a la formación integral teniendo como propósitos principales los siguientes focos:

- La formación de personas dentro de un marco valórico propio
- La búsqueda de la excelencia en el cultivo de las ciencias, las artes, las letras y la innovación tecnológica.
- El compromiso con el progreso y el bienestar regional y del país, en permanente diálogo e interacción con el entorno social, cultural y económico.

Es decir, aspira a generar un valor distintivo superior en sus egresados a través de una formación basada en valores, el desarrollo de competencias y una ciudadanía activa.

En la búsqueda de mejorar la formación de sus alumnos y en conocimiento de que el modelo curricular tradicional no sólo no prepara al alumno para realizar los saberes aprendidos, sino que además no lo prepara como un ciudadano con visión crítica, dispuesto a cuestionar las prácticas de su profesión y a proponer nuevas, es que la Universidad de Talca adopta el modelo de Educación por Competencias con el único fin de mejorar y entregar a la sociedad y en particular a las organizaciones un profesional más completo que se desenvuelva mejor en las competencias que hoy el mercado está demandando.

Otro eje importante que empuja la decisión fue asumir la carencia de las competencias no adquiridas en su formación básica y media, es decir, competencias genéricas tales como:

- Saber expresarse tanto en lenguaje verbal como escrito
- Trabajar en equipo
- Generar liderazgos

Competencias que se hacen necesarias para el óptimo desempeño y aprendizaje futuro en la universidad.

Es sobre este marco valórico permanente que la Universidad de Talca implementa su modelo de formación, propio y distintivo, fundamentado en el enfoque por competencias a partir del que construye sus planes estratégicos e institucionales.

²La Región del Maule es una de las quince regiones en las que se encuentra dividido Chile. Limita al norte con la Región del

Libertador General Bernardo O'Higgins, al sur con la Región del Biobío, al este con la República Argentina y al oeste con el océano Pacífico..



Compromiso con la sociedad

Este modelo educativo considera también el análisis sistemático y permanente de las demandas provenientes de la sociedad local y global, diagnosticando, de este modo, que:

- La emergencia de la sociedad de la información, la globalización social, cultural, económica y la revolución científico-tecnológica ha producido transformaciones en la organización productiva, en el mercado laboral, en la estructura del empleo y consecuentemente, en todas las instituciones de la organización social.
- Entre las transformaciones relativas a la educación se observa que, a la tradicional figura del profesor frente a sus estudiantes, la sociedad actual añade las tecnologías de la información y de la comunicación. Éstas, además de permitir, de forma cada vez más accesible, una gran variedad de medios y de modelos virtuales de enseñanza/aprendizaje, multiplican la cantidad de posibles estudiantes independientemente de sus nacionalidades, culturas y localización territorial.
- La velocidad del cambio tecnológico demanda nuevas destrezas de aprendizaje y competencias prácticas, así como también un mayor profesionalismo.
- El trabajador del conocimiento a diferencia del trabajador manual realiza su quehacer con mayor autonomía, creatividad, en equipos de trabajo carentes de jerarquías formales y en procesos de producción cada vez más flexibles.
- El desarrollo de la capacidad de empleo se centra en la adquisición de las competencias necesarias para promover, a lo largo de toda la vida, la creatividad, la flexibilidad, la capacidad de adaptación y la habilidad para aprender y resolver problemas
- El mundo globalizado y los tratados comerciales y culturales entre naciones tienden a propiciar la movilidad de profesionales cuyos títulos y grados requerirán cada vez más de acreditaciones o equivalencias internacionales.
- La mayor cobertura de enseñanza superior para el segmento etario correspondiente a jóvenes en Chile plantea exigencias nuevas a las universidades y muy especialmente a las instituciones



- de educación superior pertenecientes al Estado de Chile.
- Uno de los desafíos más importantes de la universidad actual es impartir educación a estudiantes que mayoritariamente provienen de ambientes socioeconómicamente desfavorecidos, ya que exige un esfuerzo especial por adaptar y proporcionar, dadas sus particulares condiciones de ingreso y permanencia a la universidad, los medios culturales sociotécnicos adecuados para asegurar su éxito.

Es así que como la Universidad de Talca, además de certificar títulos profesionales y grados académicos deberá tender a la certificación de competencias explícitamente definidas en distintos niveles del proceso formativo, entendiendo que forjar un profesional competente es generar condiciones que permitan que éste, finalmente, sepa actuar en un contexto particular, poniendo en juego recursos personales y de contexto (incluyendo redes) para la solución reflexiva de los problemas específicos que en su quehacer profesional deberá enfrentar.

Este enfoque tiene implicancias relativas a:

- Al diseño, a la planificación y a la implementación del proceso formativo, teniendo en cuenta no

sólo los “contenidos” sino también los procedimientos y las actitudes de los futuros profesionales, considerando que para desempeñarse competentemente en el medio profesional se ha de: saber, saber hacer, saber estar y saber convivir.

- Visualizar el proceso de enseñanza a partir de las competencias que los estudiantes deben desarrollar en la acción, es decir, en la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes en un desempeño profesional específico, el que a su vez está condicionado por un medio sociotécnico y cultural complejo y variable.
- Redireccionar las metodologías y procesos evaluativos hacia la promoción de experiencias específicas de la profesión al interior del currículo formativo, reconociendo que esto es fundamental para entrenar a sus estudiantes en las competencias disciplinares, fundamentales y profesionales que debe desarrollar.
- Una concepción curricular integrada, en la que cada etapa formativa contribuya secuencial y explícitamente al desarrollo de algunos o de varios componentes de las competencias terminales



constitutivas del perfil de egreso.

- Entender que los resultados finales del proceso de formación se expresan en el logro de las competencias comprometidas en el perfil de egreso del plan de formación.
- En relación con los métodos pedagógicos que materializan modalidades de enseñanza por las que se opta, se debe propiciar y complementar aquellos utilizados tradicionalmente (clases magistrales o expositivas) con métodos que promuevan el aprendizaje activo (resolución de problemas, estudio de casos, preparación de proyectos integradores de competencias, prácticas

simuladas o reales de la profesión, pasantías de observación de procesos productivos, etc.). Lo anterior supone el diseño de nuevos ambientes y situaciones de aprendizaje coherentes con las competencias que se desea desarrollar en el estudiante y futuro profesional.

Consecuentemente con lo anterior, se deben, por lo tanto, favorecer procedimientos evaluativos centrados en el aprendizaje y en el desempeño del estudiante. El nivel de logro que éste va alcanzando en competencias explicitadas, le permite obtener la retroalimentación necesaria y oportuna sobre sus progresos durante su trayectoria de formación.



Currículo formativo

El modelo educativo se lleva a cabo globalmente a partir de un currículo de formación académica y profesional conducente a un grado y a un título profesional compuesto de un total aproximado de 300 ECTS³, cursados en tres líneas de formación curricular organizadas mediante un enfoque basado en competencias:

Formación Fundamental: Entrega el desarrollo de competencias de tres tipos:

- a) instrumentales para el trabajo académico
- b) de desarrollo personal
- c) de formación ciudadana.

Formación Básica: Proporciona conocimiento fundamental o básico relativo a las ciencias en que se fundamenta la disciplina o profesión que

sirven de soporte al desarrollo de competencias profesionales.

Formación Disciplinar: Provee principalmente saberes propios de la profesión o disciplina particular. Se busca aquí que el estudiante asimile y desarrolle los conocimientos (habilidades), las capacidades y las actitudes vinculadas a las competencias profesionales de egreso declaradas en el plan de estudios.

En las dos primeras líneas se puede aplicar en forma diferencial el enfoque de competencias adaptado según las condiciones particulares de la disciplina de la que se trate, mientras que en la formación disciplinaria se espera un alto compromiso de implementación de este.

³Corresponde a EuropeanCredit Transfer System equivalente en Chile al recientemente convenido STC Chile por las universidades del CRUCH.



L El Rol del Docente en el Modelo por Competencias

El Modelo Educativo de la Universidad de Talca, considera el rol del docente de forma activa en cuanto a que es él quien otorga al estudiante el mayor apoyo efectivo en su desarrollo de competencias. En términos de aspiración institucional, esto implica transitar hacia un proceso de enriquecimiento de la dimensión docente del académico, en cuanto a lograr que este pueda:

- **Diseñar u organizar situaciones de aprendizaje**, lo que implica planificar el proceso de aprendizaje que deberán seguir sus estudiantes para lograr efectivamente las competencias propuestas en el respectivo perfil de egreso de la carrera.
- **Gestionar la progresión de los aprendizajes**, apoyando sistemáticamente el avance de los estudiantes en sus procesos de aprendizaje, reconociendo cuando aquel sea distinto a lo esperado e implementando las acciones requeridas para optimizarlos.
- **Aplicar estrategias de enseñanza conforme a los aprendizajes y competencias que espera desarrollen sus estudiantes**. Esta acción implica percibir y reconocer que cada estudiante es único y, por lo tanto, que aprende mediante el uso de diferentes estrategias, con distintos ritmos y estímulos. Es necesario entonces que, al enseñar, el docente considere una variedad de estrategias (comprensivas, analíticas, de

síntesis, de elaboración, de aplicación, de evaluación) que promuevan el logro de diferentes tipos de aprendizaje.

- **Enseñar y motivar a sus estudiantes a trabajar personal y colaborativamente**. La motivación como elemento básico y fundamental para el aprendizaje de los estudiantes debe ser estimulada por el docente y no debe ser considerada como garantizada. Se espera también que el docente logre generar situaciones de aprendizaje en las que el estudiante tenga la oportunidad de aprender a problematizar, así como a resolver problemas en equipo o con otros (pares), de modo de poner en práctica habilidades sociales referidas a la comunicación y actitudes y disciplina de trabajo colaborativa.
- **Utilizar sistemáticamente tecnologías de apoyo para la enseñanza y el aprendizaje**. Se espera que el docente use y desarrolle las tecnologías de información y comunicación que la Universidad pone a disposición de docentes y estudiantes como servicio a la enseñanza aprendizaje y, particularmente, de recursos de diversa naturaleza con los que la institución cuenta para apoyar el perfeccionamiento de las competencias a desarrollar.
- **Situar el saber disciplinario en el contexto profesional del estudiante**. Para el docente este desafío implica contextualizar su



saber científico, disciplinar y profesional, de modo de conseguir que los estudiantes relacionen los fundamentos básicos de su disciplina ciencia básica con las aplicaciones ciencias aplicadas, tecnología, praxis profesional propia de la disciplina, como recursos que utilizará para un desempeño profesional competente.

- **Orientar las evaluaciones hacia el logro de competencias.** El docente tenderá a diseñar sistemas evaluativos coherentes con los procesos de enseñanza y de aprendizaje, de forma tal que el estudiante identifique claramente lo que se espera que aprenda, que de sentido a lo que debe aprender, que le proporcione una visión sobre sus progresos, que pueda compartir estos con otros, y que conozca los niveles de logro que va alcanzando durante su trayectoria de formación. El docente, de esta manera, deberá realizar evaluaciones de diferentes tipos en momentos claves de la trayectoria, por ejemplo: conocer niveles de entrada a su módulo (diagnósticas), estado de avance del proceso (formativas) y de finalización (sumativas) o de verificación de logros comprometidos. Así mismo el docente deberá estimular la coevaluación y la autoevaluación en sus estudiantes.
- **Realizar la gestión académica correspondiente a la docencia que imparte.** En el contexto de la formación de competencias (deben ser atendidos todos los elementos que in- fluyen o

aportan a su desarrollo) el docente enmarca su quehacer en un marco operativo general constituido por el calendario académico institucional, estando obligado a cumplir cabalmente con éste, y muy particularmente, con las fechas establecidas para la gestión docente. Estas actividades exigen una programación que incluye entrega de syllabus actualizado, con fechas y ponderación de evaluaciones, así como el cumplimiento estricto de los tiempos reglamentarios para la entrega de resultados de calificaciones, la calificación final y la entrega oficial de actas correspondientes. El docente es, por lo tanto, responsable en lo que corresponde al (a los) módulos bajo su dirección, de todos los procesos asociados a la gestión del currículo frente a la unidad académica a la que pertenece, así como frente a la Vicerrectoría de Docencia, y se espera que no sólo cumpla con lo establecido precedentemente, sino que contribuya a que la gestión docente de la universidad se desarrolle en un marco de calidad.

- **Comprometerse con el modelo educativo institucional y la Escuela donde imparte docencia.** Es condición necesaria para que la institución logre calidad en sus procesos de formación que cada docente conozca y se apropie del Modelo Educativo Institucional, y que tenga una participación en los procesos e instancias formales que contribuyen a la mejora constante del currículo y la



formación de los estudiantes. Se espera, además, que el docente proponga las actualizaciones del syllabus según el avance científico, tecnológico o profesional de la disciplina que enseña

- **Contribuir a que sus estudiantes se comprometan con su aprendizaje.** Esto supone generar acciones que permitan que el estudiante se responsabilice de su proceso de aprendizaje, como protagonista y beneficiario final del mismo.
- **Actualizarse tanto en su disciplina como en el ámbito de la docencia.** Lo característico de los docentes de la Universidad de Talca es la excelente calidad de su formación de postgrado. Esto es una exigencia básica de la universidad para el desempeño de su actividad docente, sin embargo, más allá de esto y dadas las crecientes demandas o desafíos señalados anteriormente, aparece como necesario que los académicos realicen actividades de perfeccionamiento o actualización, renovación e innovación no solo en su disciplina, sino que, muy especialmente, en sus prácticas pedagógicas. Por lo tanto, su participación en redes disciplinario - docentes para dialogar, compartir experiencias pedagógicas y desarrollar distintas competencias docentes son altamente deseables.

- **Actuar éticamente en el desempeño de la docencia.** Esta dimensión supone demostrar consecuencia y coherencia entre el discurso, la actuación docente, la misión y los valores institucionales con los cuales se ha comprometido. Actuar éticamente en su actividad docente en la institución incluye el cumplimiento irrestricto de normas, plazos y calendario académico y otras normas, criterios y directrices de gestión docente institucional, además de la evidente actitud de respeto hacia todos los miembros de la comunidad universitaria.

Evolución de la Planificación Estratégica de la Universidad Talca

La evolución histórica de la Planificación Estratégica al interior de la Universidad de Talca guarda estrecha relación con lo que ha sido su desarrollo y grado de complejidad, alcanzados durante sus treinta años de vida. Es hacia mediados de los años noventa cuando la Dirección Corporativa comprende la necesidad de introducir metodologías de planificación con un enfoque holístico, orientadas al desarrollo de una estrategia institucional que se sustentara en un profundo análisis del entorno, y, muy especialmente, en las fortalezas y oportunidades identificadas.

En el año 1997 se inicia la formulación del primer plan estratégico institucional, posicionando a la Universidad de Talca como la primera universidad del Estado, y una de las pioneras en Chile, en desarrollar un acucioso proceso de planificación con la participación de toda la Comunidad Universitaria. Este documento, denominado Plan Estratégico Visión 2000, dio cuenta de



las nuevas tendencias que se visualizaban en el Sistema de Educación Superior nacional e internacional, ad portas del cambio de milenio. Un aspecto relevante para la época fue el haber considerado, en la discusión y posterior diseño de las estrategias, las recomendaciones emanadas por la Asociación de Universidades Europeas, permitiendo con ello visualizar

Transcurrido un tiempo razonable desde el primer ejercicio estratégico, la Corporación da inicio el año 2004 al segundo proceso de planificación, coronando este esfuerzo institucional con el diseño e implementación del Plan Estratégico Visión 2010. Se reitera en su proceso de diseño la participación de la Comunidad Universitaria como elemento rector; del mismo modo, en su implementación y seguimiento se conjugan elementos de control de gestión, en base a herramientas informáticas que permiten realizar una exhaustiva evaluación. Este segundo ejercicio estratégico encuentra a la Universidad de Talca imbuida en la Cultura de la Evaluación permanente, lo que trae consigo importantes reconocimientos externos en materia de gestión institucional.

Los constantes cambios en los escenarios del Sistema de Educación Superior invitan a la Corporación, en el año 2006, a realizar un proceso de actualización del Plan Estratégico Visión 2010; reorientando el quehacer corporativo a las nuevas condiciones del medio e incluyendo instrumentos para su seguimiento y evaluación. En este sentido, un cambio importante fue la incorporación de los Compromisos de Desempeños Anuales de las Unidades (Vicerrectorías, Direcciones, Facultades e Institutos) como una herramienta de control de gestión, permitiendo la convergencia entre las acciones de las

Unidades y los factores claves orientadores del Plan Estratégico. En la actualidad, los Compromisos de Desempeño son un instrumento de alto valor para el seguimiento del Plan Estratégico Corporativo.

La finalización de la primera década del nuevo siglo trae consigo la formulación y puesta en marcha del tercer ejercicio de planificación estratégica de la Universidad, el que se materializa en el Plan Estratégico Visión 2015.

Plan 2010 original

Antes de implementar el modelo de educación por competencias en la universidad Talca, su planificación estratégica (plan 2010) estaba orientada a cumplir su misión formadora mediante cinco “*factores claves orientadores*”, los que se describen de la siguiente forma:

- a) Generar valor distintivo superior a los egresados de la Universidad de Talca sobre la base de: desarrollo de competencias, formación en valores, uso de tecnologías y vinculación internacional.
- b) Expandir cualitativamente la oferta académica de la Universidad.
- c) Posicionar la actividad de investigación y gestión tecnológica en áreas de frontera y emergentes.
- d) Posicionar a la Universidad de Talca, como marca de calidad.
- e) Generar valor a través de la gestión universitaria y administrativa



Si bien en al menos uno de los factores se nombra la intención de formar profesionales a través del desarrollo de competencias, este objetivo no tiene una clara estrategia para lograrlo ni tampoco

metas las cuales sirvan como indicador de cumplimiento, esto se comprueba al ver las estrategias propuestas por en la planificación estratégica donde se observa:

Factor clave orientador A		
"Generar valor distintivo superior a los egresados de la universidad de Talca"		
Estrategias	Objetivos	Acciones
Formar a los estudiantes en base a valores y competencias.	Rediseñar los programas de pregrado y postgrado en función de valores, competencias generales, personales y profesionales. Compatibilizar la estructura curricular con la existente en el espacio de E.S. Europeo. Modificar el paradigma educativo de "profesor que enseña" por "alumno que aprende"	Diseñar nuevos perfiles profesionales en función de competencias. Establecer corporativamente los valores, las competencias generales y personales que se desarrollarán en el estudiante que egrese de la universidad. Rediseñar la estructura curricular y el sistema de créditos. Rediseñar las metodologías de enseñanza y los sistemas de evaluación. Capacitar los docentes en función de los nuevos requerimientos.
Estrategias	Objetivos	Acciones
Ser referentes como innovadores y formadores de excelencia	Obtener reconocimiento externo respecto a la calidad de los programas. Incorporar tecnología a los procesos y metodologías de aprendizaje. Diversificar y flexibilizar la oferta de programas de pregrado.	Introducir nuevas metodologías de comunicación e información al proceso lectivo. Acreditar todos los programas de pregrado. Mantener un sistema de monitoreo que detecte los requerimientos del entorno. Diseñar un sistema matricial de especialidades profesionales a partir de grados básicos.
Estrategias	Objetivos	Acciones
Internacionalizar las actividades docentes	Atraer estudiantes extranjeros. Promover experiencias internacionales en el estudiante de pregrado. Obtener reconocimiento internacional en el pregrado (doble titulación).	Generar alianzas con universidades extranjeras para intercambio estudiantil. Obtener acuerdos de doble titulación con universidades extranjeras. Incorporar en las actividades curriculares, las estadías en el extranjero.



El impacto del modelo por competencia en el plan 2010 es leve, ya que solo un factor clave del modelo educativo apunta a la enseñanza por competencia, pero más bien hace relación a un rediseño curricular donde hay que evaluar las competencias del perfil de egreso y no sobre las acciones reales sobre la manera en que se educa por competencias.

Plan 2010 Rediseñado

Con la llegada del nuevo rector en el año 2006 (Juan Antonio Rock) el plan estratégico de la Universidad Talca debe ser rediseñado por completo, esto producto de la adopción oficial del modelo educativo por competencias, el cual trajo nuevos desafíos para la universidad entre los cuales fueron:

- Disminución de barreras diferenciadoras con la competencia.
- Cambios en los factores de elegibilidad en los futuros estudiantes que pueden hacer vulnerables algunas áreas de la Universidad.
- Nuevas instituciones competidoras que poseen estructuras más flexibles.
- Mayor competencia por recursos públicos e internacionales.
- Cambios que la sociedad demanda por un nuevo concepto de capital humano basado en competencias y valores.
- Subvaloración de la sociedad respecto de lo público.
- Financiamiento público vinculado con exigencias de acreditación y con indicadores basados en resultados.
- Nuevos paradigmas:

Antes "el lugar es la universidad " /**Hoy** "el lugar es en las organizaciones en los medios de comunicación como internet

Antes " el profesor enseña /**Hoy** "el alumno y el profesor aprenden juntos"

Además, genero un profundo impacto primero en los factores claves orientadores y segundos en las estrategias asociadas a este, de esta forma los nuevos factores claves orientadores quedaron se la siguiente forma:

- a) Generar valor distintivo superior a los egresados de la Universidad de Talca, a través de una formación en base a valores, desarrollo de competencias y ciudadanía activa.
- b) Expandir la oferta académica de postgrado y especialización.
- c) Fomentar la actividad de investigación e innovación tecnológica en áreas de pertinencia regional y nacional.
- d) Posicionar a la Universidad de Talca como una universidad estatal de excelencia, referente en el sistema universitario nacional.
- e) Generar valor a través de la gestión académica y administrativa

Es con este nuevo plan donde los factores claves orientadores son más concretos en declarar su propósito en donde las estrategias toman un giro y se orientan hacia el nuevo modelo educativo tal como podemos observar en la siguiente tabla:



Factor clave orientador A2		
"Generar valor distintivo superior a los egresados de la Universidad de Talca, a través de una formación en base a valores, desarrollo de competencias y ciudadanía activa."		
Objetivos	Estrategia	Plazo
Formar a los estudiantes en base a competencias, valores y ciudadanía activa	Rediseñar las carreras de pregrado en función de conocimientos, competencias, valores y ciudadanía activa Desarrollar capacidades institucionales que aseguren el éxito académico y el desarrollo integral de los estudiantes	2017 2018
Objetivos	Estrategia	Plazo
Ser referentes como innovadores y formadores de excelencia	Obtener reconocimiento externo respecto a la calidad de los programas Incorporar tecnologías avanzadas a los procesos y metodologías de enseñanza-aprendizaje Determinar las necesidades de creación de carreras en base a las características del entorno Asegurar la pertinencia y viabilidad de los nuevos programas	2010 2018 y luego Permanente Permanente Permanente
Objetivos	Estrategia	Plazo
Internacionalizar la formación de pregrado	Atraer estudiantes extranjeros Promover experiencias internacionales en el estudiante de pregrado Obtener reconocimiento internacional en el pregrado (doble titulación)	Permanente Permanente Permanente



Objetivos	Estrategia	Plazo
Promover el desarrollo profesional de la práctica docente en la Universidad	Conformar equipos docentes para la apropiación y transferencia del modelo curricular basado en competencias	2017
	Promover la innovación metodológica en la formación universitaria	2018
	Evaluar las prácticas docentes y su impacto en los resultados de aprendizaje	2018
	Garantizar las condiciones organizacionales que favorezcan la práctica docente	2018

De esta forma primero se puede apreciar que lo que antes eran *estrategias* hoy según este nuevo plan son *objetivos*, a su vez lo antes eran *acciones* hoy son *estrategias*, llama la atención que si bien se incorpora un *plazo* para el cumplimiento de estos objetivos aun es carente de una meta que pueda medir el real avance en los objetivos propuestos, dificultando así visualizar si estos objetivos están alineados al cuadro de mando integral de la Universidad de Talca.

Plan Estratégico 2015

Este nuevo Plan Estratégico se estructura en base a cuatro focos estratégicos de desarrollo, los cuales a su vez orientan un conjunto de objetivos y acciones específicas, con metas pertinentes al grado de progreso alcanzado por nuestra Corporación. Del mismo modo, define la implementación

de diecisiete proyectos específicos asociados directamente a cada uno de los cuatro focos estratégicos

Es decir, atrás quedo hablar de factores claves orientadores más bien hoy la Universidad reconoce que tiene 4 focos estratégicos los cuales son pilares fundamentales del cuadro de mando integral, además por primera vez este plan estratégico incorpora metas para cada foco lo cual permite también por primera vez analizar ver si se están cumpliendo los objetivos propuestos.

Otros de los grandes cambios de este plan estratégico es que no incorpora personas a cargo de cada objetivo sino más bien menciona proyectos los cuales se debe realizar para el buen cumplimiento de estos



Los cuatro focos estratégicos son:

- 1) Formación de Pregrado, Postgrado, Especialidades y Educación Continua.
- 2) Crecimiento en Investigación Científica, Innovación y Transferencia Tecnológica.
- 3) Fortalecimiento de la Vinculación con el Medio.
- 4) Generación de Valor Distintivo a través de la Gestión Administrativa.

Como ejemplo de este nuevo plan podemos ver la siguiente tabla donde se observa los cambios antes descritos.

Foco Estratégico: Formación de Pregrado, Postgrado, Especialidades y Educación Continua.			
Perspectiva de los Resultados			
OBJETIVO	INDICADORES	META	PROYECTOS CORPORATIVOS ASOCIADOS
Formar profesionales idóneos mediante un proyecto educativo distintivo basado en el desarrollo de competencias	Porcentaje de empleadores satisfechos. Satisfacción con la formación	Más de 2/3 de empleadores satisfechos. Más de 2/3 de los profesionales laboralmente activos en primer año están satisfecho con su formación. Más de 2/3 de los profesionales están satisfechos con su trabajo.	Ver proyectos relacionados de procesos internos



Conclusión

Para una universidad pionera e innovadora en materia de Planificación y Gestión Estratégica, como es el caso de la Universidad de Talca, cabe preguntarse cómo seguir explorando nuevos desafíos en esta área. Al respecto, se visualizan algunas líneas de acción que podrían materializarse en el corto y mediano plazo, destacando:

- La implementación de los Planes de Contribución Visión 2015 de cada una de las Unidades Institucionales. Estas iniciativas responden a una lógica de planificación de largo plazo, haciendo converger las estrategias y acciones de las Unidades con el nuevo Plan Estratégico Institucional.
- La implementación del Datawarehouse⁴ Institucional, que permitirá el diseño de herramientas de gestión de alto nivel de sofisticación, como son los Cuadros de Mando Integral.
- La participación en Redes de Intercambio de Datos, que permitirá el desarrollo de benchmarking de alta calidad, mejorando los procesos de diseño de políticas y su efectividad.

Por otra parte, la adopción del modelo educativo por competencias tuvo un fuerte impacto en la estructura organizacional de la universidad, ya que

fue necesario crear vicerrectorías especializadas en las áreas donde se debía tener un mayor control de los focos estratégicos.

Hoy a casi 10 años de la implementación de este modelo se generan nuevos desafíos para la Universidad de Talca, dentro de los más importantes podemos señalar:

Consolidar un liderazgo en:

- Formación de pregrado, en base a un programa de formación por competencias, diferenciada por su calidad profesional, responsabilidad social, tolerancia y pensamiento analítico y crítico.
- Gestión de talentos, en base a la formación de postgrado, especialidades y enseñanza técnico profesional, diferenciada por su pertinencia, innovación y calidad del aprendizaje.
- Generación de conocimiento, procesos de innovación y transferencia tecnológica.
- Modelo de Responsabilidad Social Universitaria.
- Calidad de gestión, en términos de capacidad de cambio e innovación, cultura de evaluación, disciplina financiera e infraestructura.

⁴Base de datos integrada



Referencias

Angulo, F. & Redon, S. (2011). Competencias y contenidos: cada uno es su sitio en la formación docente. *Estudios Pedagógicos*, 37(2), 281-299. Disponible en <http://www.scielo.cl/pdf/estped/v37n2/art17.pdf>.

Alonso, L., Fernández, C. & Nyssen, J.M. (2009). El debate sobre las competencias, ANECA, pp. 158 Disponible en http://www.aneca.es/content/download/.../publi_competencias_090303.pdf (consultado el 20 de octubre 2011).

González, V., & González, R.M. (2008). Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria, *Revista Iberoamericana de Educación*, (47), 185-209. Disponible en: <https://rieoei.org/RIE/article/view/710>.

Le Boterf G. (2001a). *Ingénierie et évaluation des compétences*, 3^a ed., Les Editions d'Organization

Le Boterf G. (2001b). *Construire les compétences individuelles et collectives*, 2^a ed., Les Editions d'Organization.

CINDA, Grupo Operativo de Universidades Chilena (2010) *Diseño curricular basado en competencias y aseguramiento de la calidad en la educación superior*. Santiago de Chile: CINDA.

McLeod, S., & Soven, M. (2000) *Writing Across the Curriculum: A Guide to Developing Programs*. Sage Publications, Newbury Park, California.

Mentkowski, M., y asociados (2000) *Learning that Lasts: Integrating Learning, Development, and Performance in College and Beyond*.

San Francisco: Jossey-Bass.

Aristimuño A. (2004). Las competencias en la educación superior: ¿demonio u oportunidad?, Departamento de Educación, Universidad Católica de Uruguay disponible en http://www.cedus.cl/files/competencia_aristimuño.pdf (consultado 24 agosto 2010).

De Miguel, M. (2005). Cambio de paradigma metodológico en la Educación Superior: exigencias que conlleva, *Revista Cuadernos de Integración Europea* N°2, pp. 16-27 disponible en <http://nevada.ual.es:81/ufid/archivos/cambio%20paradigma%20mmetodologia-EEES.pdf> (consultado el 30 de noviembre de 2011)

Del Valle, R. (2010). Formación por competencias: certezas, resultados y desafíos. La experiencia de la Universidad Católica de Temuco. Ponencia presentada en el II Foro Internacional sobre Innovación Universitaria Universidad Iberoamericana, Ciudad de México disponible en <http://www.uctemuco.cl/archivos/evaluacion-formacion-competencias-uct.pdf> (consultado el 16 de septiembre de 2011)