



# EVALUACIÓN INTERMEDIA Y AJUSTES A PLAN DE TUTORÍA UFRO-UMCE



**Fecha: Enero 2022**  
**Elaborado por: Coordinación General Tutoría UFRO-UMCE**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	RESUMEN .....	2
2	ANTECEDENTES DE CONTEXTO .....	4
3	EVALUACIÓN INTERMEDIA Y AJUSTES A PLAN DE TUTORÍA UFRO-UMCE.....	7
3.1	PLANIFICACIÓN DE JORNADA DE TRABAJO .....	7
3.2	DESARROLLO DE JORNADA DE TRABAJO .....	8
3.3	METODOLOGÍA PARA ANÁLISIS DE RESULTADOS Y ELABORACIÓN DE INFORME .....	9
3.4	RESULTADOS .....	10
3.4.1	LOGROS UFRO .....	10
3.4.2	LOGROS UMCE .....	10
3.4.3	LOGROS TRANSVERSALES UFRO-UMCE.....	10
3.4.4	BUENAS PRÁCTICAS UFRO.....	13
3.4.5	BUENAS PRÁCTICAS UMCE.....	13
3.4.6	BUENAS PRÁCTICAS TRANSVERSALES UFRO-UMCE .....	14
3.4.7	DIFICULTADES UFRO .....	16
3.4.8	DIFICULTADES UMCE .....	17
3.4.9	DIFICULTADES TRANSVERSALES UFRO-UMCE.....	18
3.4.10	ESTRATEGIAS UFRO .....	20
3.4.11	ESTRATEGIAS UMCE .....	21
3.4.12	ESTRATEGIAS TRANSVERSALES UFRO-UMCE.....	21
3.5	ANÁLISIS Y CONCLUSIONES.....	22
3.6	ANEXOS.....	27

## 1 RESUMEN

El Plan de Tutoría UFRO-UMCE, aprobado mediante D.S. N°135 del 06-10-2020 establece en su esquema de gestión mecanismos de control, evaluación y retroalimentación permanente, con el objeto de monitorear el avance, identificar nudos críticos y rediseñar acciones o estrategias para los casos que sea necesario, a fin de asegurar la adecuada ejecución del Plan y el logro de los resultados comprometidos.

De acuerdo a la planificación inicial del programa de tutoría, se han abordado las etapas y plazos generales establecidos en éste, a saber: Diagnóstico estado actual; Elaboración de proyecto asociado a presupuesto; Trabajo colaborativo UFRO-UMCE por equipos; Evaluación intermedia y ajustes, ésta última comprometida para los meses de noviembre y diciembre del año 2021.

Para complementar y enriquecer las evaluaciones cuantitativas cuatrimestrales que se realizan en el marco del proceso de tutoría, la etapa de "Evaluación intermedia y ajustes" apuntó a rescatar la percepción y reflexiones de los participantes, a través de la identificación de logros y buenas prácticas, en el marco del trabajo generado durante el proceso de tutoría UFRO-UMCE, así como de las dificultades que se han presentado, y las posibles estrategias para superarlas, desde las diversas experiencias y participación de los equipos directivos UFRO-UMCE.

De las jornadas de trabajo y reflexión realizadas por los directivos superiores de la Universidad de La Frontera y Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, se identificaron como principales logros del proceso de tutoría: la colaboración, actitud positiva, y reconocimiento de la expertiz técnica de equipos UFRO para abordar este desafío. Dentro de las buenas prácticas destacó: la metodología implementada, diagnóstico e identificación de brechas y el intercambio de experiencias dentro de la gestión universitaria.

Por otro lado, se observan como principales dificultades o limitantes: una débil visión común y un dispar nivel de compromiso con el proceso, la alta renovación y pérdida de experiencia asociada a la transición de equipos UMCE, y la imposibilidad de mantener ritmo de trabajo sostenible que se ajuste a los plazos definidos en el Plan de Tutoría. De esta manera, la composición, dinámica y autonomía de trabajo y los desafíos propios de cada equipo, así como la naturaleza de cada uno de los resultados comprometidos y su complejidad, ha provocado avances heterogéneos y en algunos casos, incipientes, en relación a las proyecciones iniciales para superar las debilidades del último proceso de autoevaluación (2019).

En este contexto, se esbozaron estrategias y acciones para continuar con el proceso de acompañamiento enfocadas en: generar confianzas, fomentar una visión común y sentido de urgencia entre las autoridades universitarias UFRO-UMCE; realizar jornadas de trabajo presenciales intensivas; fortalecer el talento humano UMCE; crear un Comité UFRO-UMCE para alertas; y abordar urgencias operacionales, tales como diversificar la matriz de ingresos UMCE.

Asimismo, y desde las percepciones particulares de los directivos de cada institución se identificaron elementos propios respecto a logros, prácticas, dificultades y estrategias, que se profundizan en este informe.

## 2 ANTECEDENTES DE CONTEXTO

El 20 de noviembre de 2019, CNA-Chile resolvió respecto a la acreditación institucional de la UMCE. En la instancia, se otorgaron sólo tres años, lo que facultó la aplicación del artículo N°33 de la Ley 21.094 que señala *“en caso que una universidad del Estado pierda su acreditación institucional u obtenga una inferior a cuatro años, el Ministerio de Educación designará a otra universidad del Estado para que se desempeñe como institución tutora”*. Disconforme con esta decisión, en marzo de 2020 la UMCE presentó un recurso de reposición, el que fue rechazado por CNA-Chile. En junio del mismo año, la UMCE apeló a la decisión ante el Consejo Nacional de Educación (CNED), requerimiento que fue declarado inadmisibles por la institución, argumentando carecer de competencias legales para conocer y resolver el asunto. Esta decisión motivó a las autoridades de la UMCE a interponer un recurso de protección en contra del CNED por considerar que se trató de un acto arbitrario e ilegal que priva a la UMCE de su derecho a la igualdad y amenaza la garantía de libertad de enseñanza, en los términos establecidos en la Constitución Política de la República. En noviembre de 2020, la Corte de Apelaciones de Santiago resolvió rechazar el recurso presentado. No obstante lo anterior, la UMCE perseveró en sus alegatos y durante el año 2021 la Corte Suprema resolvió revocar la sentencia de la Corte de Apelaciones y acoger el recurso de protección presentado, dejando sin efecto el oficio del CNED que declaraba inadmisibles el recurso de apelación presentado por la UMCE. De esta forma, el CNED debe revisar y pronunciarse respecto al requerimiento formulado por la UMCE. A la fecha de cierre de este informe, el CNED no ha revisado el recurso de apelación, por lo que se prevé se realice en el mes de marzo 2022.

En tanto que la designación de la UFRO como universidad tutora se hizo el 09 de septiembre de 2020, esto es, casi 9 meses después de la decisión de acreditación, en tanto que el Plan de Tutoría, debió elaborarse en un plazo muy acotado por ambas instituciones y fue aprobado un mes después, el 09 de octubre de 2020. Este hito permitió iniciar el trabajo conjunto entre la UFRO y la UMCE, con la formulación de un primer proyecto para el traspaso de recursos, que posteriormente fue desestimado, y la progresiva puesta en marcha de los sub proyectos asociados a los distintos objetivos e hitos, de acuerdo a las fechas de inicio establecidas en el Plan de Tutoría. Asimismo, por ser un proceso nuevo, los lineamientos y las respuestas a nivel ministerial, tanto en formalización de la propuesta del Plan de Tutoría como de los aspectos financieros, han sido lentos, lo que también incide en la toma de decisiones y la oportunidad de las mismas.

La instalación y ejecución del Plan de Tutoría UFRO-UMCE se da en un contexto social complejo, marcado fuertemente por el estallido social de octubre 2019 y el inicio de la pandemia por COVID, declarada en Chile en marzo 2020. La continuidad del trabajo y la modalidad del mismo están condicionadas al avance y retroceso de la pandemia, lo que ha limitado las interacciones UFRO-UMCE al espacio virtual, impidiendo hasta la fecha la realización de actividades presenciales, como reuniones, talleres y otro tipo de encuentros, así como la posibilidad de realizar visitas a terreno, actividades que favorecen el intercambio de experiencias y contribuyen a fortalecer lazos profesionales.

A nivel interno en la UMCE, desde inicios de 2021 se producen cambios en cargos estratégicos. En enero 2021 y hasta mediados del mismo año, la recién conformada dirección de Vinculación con el Medio y Extensión estuvo a cargo de una académica, que anteriormente coordinaba otra unidad. Durante un período de dos meses y ante la renuncia del anterior director, la dirección de Planificación y Presupuesto y fue encabezada por una funcionaria designada de manera provisoria, y en el caso del Depto. de Informática, el cargo estuvo vacante hasta que se resolvió el concurso público abierto luego de la desvinculación de la anterior jefatura. Sumado a lo anterior, en el mes de junio 2021 la UMCE escogió a su nueva rectora. El nuevo gobierno universitario, encabezado por la Rectora Elisa Araya, asumió en julio 2021 y ha estado marcado por un importante proceso de renovación de autoridades y directivos, tras 12 años del anterior rector. El recambio de autoridades, que incluye la llegada de directivos externos a la UMCE, el aprendizaje asociado a sus nuevas funciones, así como la instalación de un nuevo plan de gobierno, implica un período de ajuste que, sumado a la delicada situación institucional, ha impactado en la ejecución del Plan de Tutoría.

A los hechos ya mencionados, se suma la incertidumbre en términos financieros, pues el traspaso de recursos – para ejecutar las acciones propuestas en el Plan - se ha dilatado excesivamente, limitando las posibilidades de gestión, especialmente en la UMCE, que enfrenta una crítica situación financiera. Recién en octubre de 2021, un año después de aprobar el Plan de Tutoría, el MINEDUC entregó los lineamientos para formular un nuevo proyecto conjunto para el traspaso de los recursos. A fines de 2021, estaba en proceso de formalización el acto administrativo que aprueba el proyecto conjunto y permite la entrega de recursos.

El contexto descrito previamente da cuenta de las dificultades que ha enfrentado este proceso de tutoría y contribuyen a comprender las percepciones que se recogen y muestran en la siguiente sección, así como también los resultados concretos en

términos de avance del proceso y consecución de los productos comprometidos, reportado en los informes de avance que se entregan periódicamente.

### **3 EVALUACIÓN INTERMEDIA Y AJUSTES A PLAN DE TUTORÍA UFRO-UMCE**

#### **3.1 PLANIFICACIÓN DE JORNADA DE TRABAJO**

Para realizar esta evaluación cualitativa se diseñó el programa del taller (Anexo 1), posteriormente, y desde la Coordinación de Tutoría UFRO-UMCE se generaron orientaciones metodológicas para su realización tanto de manera presencial como remota, dadas las modalidades a emplearse en cada Institución. En la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación se atendió a la recomendación de su Sub Departamento de Calidad de Vida y Bienestar del Personal, en relación a realizar reuniones virtuales por el incremento de casos COVID positivos en la Región Metropolitana, por ello se programó de manera remota, mediante videollamada por Zoom, en tanto que en la Universidad de La Frontera se optó por un taller presencial.

En la Universidad de La Frontera se invitó a los 20 directivos(as) superiores involucrados en el Plan de Tutoría UFRO-UMCE, y se pidió confirmación de participación. La Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional facilitó los materiales de trabajo. En la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, se invitó a las autoridades superiores, directivos y jefaturas responsables de los distintos objetivos e hitos que involucra el Plan de Tutoría UFRO-UMCE, además del presidente de la Comisión de Autoevaluación, Desarrollo y Calidad, integrante del equipo ejecutivo que coordina el Plan de Tutoría en la UMCE, totalizando 16 personas, de las cuales sólo el 37% (6 de 16) se mantiene en el cargo y rol que desempeñaba a finales de 2020, cuando se inició el Plan de Tutoría.

El día martes 23 de noviembre de 2021, se realizó una reunión con el Rector, Vicerrectora y Vicerrectores, y la Directora de Planificación y Presupuesto donde se presentaron avances del Plan de Tutoría UFRO-UMCE, su vinculación al proyecto conjunto AIUE Calidad 2021 y el proceso de formulación de esta iniciativa. Asimismo, se discutió respecto a lo que pudiese ocurrir en el taller de evaluación intermedia, para estar preparados frente a los temas que se pudieran presentar.

### 3.2 DESARROLLO DE JORNADA DE TRABAJO

En la Universidad de la Frontera se realizó una jornada presencial el día martes 30 de noviembre de 2021, entre las 15:00 y 16:30 hrs. en salas del Aula Magna, donde participaron los 19 directivos que lideran los equipos de trabajo del Plan de Tutoría, así como el equipo de la Coordinación General. El Rector, Eduardo Hebel Weiss, dio la bienvenida contextualizando el origen de esta iniciativa, agradeció la participación de los invitados y destacó el compromiso institucional de la Universidad de La Frontera por continuar colaborando con la UMCE. Posteriormente, la coordinadora del proceso, Martha Ramírez Valdivia realizó una presentación del contexto actual del Plan de Tutoría, sus objetivos, avances y ajustes, y las instrucciones para el desarrollo del Taller (Anexo 2.1). Al finalizar la presentación se dio espacio para conversar y resolver algunas de las inquietudes de los participantes.

Se dividió a las y los participantes en tres grupos de trabajo para identificar logros y buenas prácticas, en el marco del trabajo generado durante el proceso de tutoría UMCE, así como dificultades que se han presentado, y estrategias para superarlas, desde sus diversas experiencias y participación, las cuales fueron socializadas al término de la jornada del taller. Al cierre de la jornada se generó un espacio para que los participantes pudiesen manifestar reflexiones y sugerencias respecto a las estrategias presentadas para superar las dificultades que fueron expuestas.

Cada mesa de trabajo contó con una moderadora que apoyó en la consolidación de las ideas presentadas por los participantes, ayudando a agrupar los elementos y/o factores que estuviesen relacionados entre sí y/o a entregar algún nivel de detalle que permitiese profundizar y/o clarificar los logros/prácticas/dificultades/estrategias, identificados por las y los participantes. El listado de convocados(as), participantes, registro fotográfico y grupos de trabajo se presenta en el Anexo 3.1.

En la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, el taller para la evaluación intermedia del Plan de Tutoría UFRO-UMCE se realizó de manera virtual, el día lunes 29 de noviembre de 2021, entre las 16:00 y 18:00 horas, con una alta participación, que llegó a 13 de los 16 invitados. El detalle de invitados y participantes está contenido en el Anexo 3.2.

El taller se inició en una sala grupal, las palabras de bienvenida estuvieron a cargo de la Rectora, Elisa Araya, en tanto la presentación del contexto a cargo del Prorector, Roberto Pichihueche, quien presentó aspectos generales del Plan, objetivos, hitos y fechas más relevantes (Anexo 2.2). Posteriormente, entregó al grupo las instrucciones para el trabajo.

La conformación de los grupos de trabajo se hizo de manera mixta, designándose un directivo o autoridad encabezando cada grupo, buscando que éste estuviera relacionado con el proceso de autoevaluación institucional o el Plan de Tutoría. De esta forma, el grupo uno fue encabezado por la Rectora y el presidente de la Comisión de Autoevaluación, Desarrollo y Calidad; el grupo dos por el Prorector; y el grupo tres por el Director de Aseguramiento de la Calidad. Cada grupo contaba con un moderador y el resto de los participantes fueron distribuidos de manera aleatoria, utilizando la herramienta de Zoom. Para más antecedentes, revisar el Anexo 3.2.

Una vez iniciadas las sesiones en las distintas salas de trabajo, durante 40 minutos, los integrantes de los grupos plantearon sus hallazgos, los que fueron consolidados en un documento *Word* específico para cada grupo, compartido con los asistentes mediante un enlace a una carpeta en *Google Drive*. Transcurrido el tiempo programado, las salas de trabajo fueron cerradas y los participantes volvieron a la sesión principal, en la que un representante de cada grupo expuso las principales observaciones a la que arribaron. Para el cierre, el Prorector ofreció la palabra y resumió algunos de los puntos identificados.

### **3.3 METODOLOGÍA PARA ANÁLISIS DE RESULTADOS Y ELABORACIÓN DE INFORME**

Como se indicó al inicio del documento, este producto tiene como finalidad entregar información cualitativa respecto a la implementación y avance del Plan de Tutoría, por esta razón, el foco estuvo en conocer la opinión y percepción de los asistentes. En este sentido y con posterioridad al término de los talleres, cada institución sistematizó los conceptos, ideas y observaciones que los participantes señalaron para los distintos ámbitos abordados: logros, buenas prácticas, dificultades o estrategias. Posteriormente y para cada ámbito, los hallazgos fueron agrupados por categorías y ordenados de mayor a menor según su frecuencia. Finalmente, se elaboró un informe de salida dando cuenta del desarrollo de la jornada y los principales resultados en cada ámbito, evidenciando y analizando aquellos que más se repitieron.

La sistematización y el informe elaborados por cada Universidad, fueron utilizados como insumos para el presente informe, desarrollado en conjunto por la UFRO y la UMCE, dando cuenta en cada ámbito, de los aspectos que más se reiteraron en ambas instituciones.

### 3.4 RESULTADOS

#### 3.4.1 LOGROS UFRO

Las y los participantes de las tres mesas de trabajo manifestaron haber evidenciado logros que apuntan principalmente a elementos cualitativos dentro del proceso de Tutoría, tales como: **actitud positiva, colaboración, flexibilidad y reconocimiento interno de las capacidades institucionales** y **expertiz técnica** de los equipos UFRO para abordar este desafío, a pesar de la modalidad (a distancia) y de los cambios a nivel de gobierno universitario que se han presentado en la UMCE.

En términos de logros asociados a los compromisos del Plan de Tutoría, se identificaron resultados cuantitativos incipientes y discretos, tales como: sistematización y documentación de procesos y avances en el trabajo asociado a sistemas de evaluación académica.

#### 3.4.2 LOGROS UMCE

Al igual que en el taller realizado en la UFRO, las y los asistentes al taller UMCE identificaron mayormente logros de tipo cualitativo. Los que tuvieron mayor incidencia se asocian a la **colaboración** entre ambas instituciones, seguido de la **instalación de la tutoría** como un proceso de acompañamiento para la autoevaluación, así como la **actitud positiva**, que permitió una buena relación con sus contrapartes y un espacio agradable de trabajo.

También se identificaron como logros algunos resultados comprometidos en el Plan de Tutoría, refiriendo productos entregados y otros cuya entrega se proyecta para las próximas semanas.

#### 3.4.3 LOGROS TRANSVERSALES UFRO-UMCE

La **colaboración, actitud positiva y reconocimiento de la expertiz técnica UFRO** se identifican como logros transversales en las instituciones.

Profundizando en el logro asociado a la **colaboración**, los equipos directivos perciben que ésta se evidencia en la disposición, flexibilidad, el respeto por la autonomía universitaria y la comprensión respecto a las diferencias organizacionales. Todo ello ha facilitado la construcción de confianzas en la mayor parte de los equipos de trabajo.

En la relación a la **actitud positiva** se percibe que este espacio ha sido una instancia acogedora y agradable, de buen trato y de una relación cordial y respetuosa entre pares.

Finalmente, el **reconocimiento de la expertiz técnica UFRO** se observa en la validación y credibilidad que los equipos UMCE manifiestan sobre las experiencias y capacidades que los equipos UFRO han compartido y puesto a disposición en este proceso, así como en la valoración que los propios directivos UFRO perciben respecto a sus equipos internos durante este trabajo interuniversitario. Un resumen se muestra a continuación en la Figura 1.

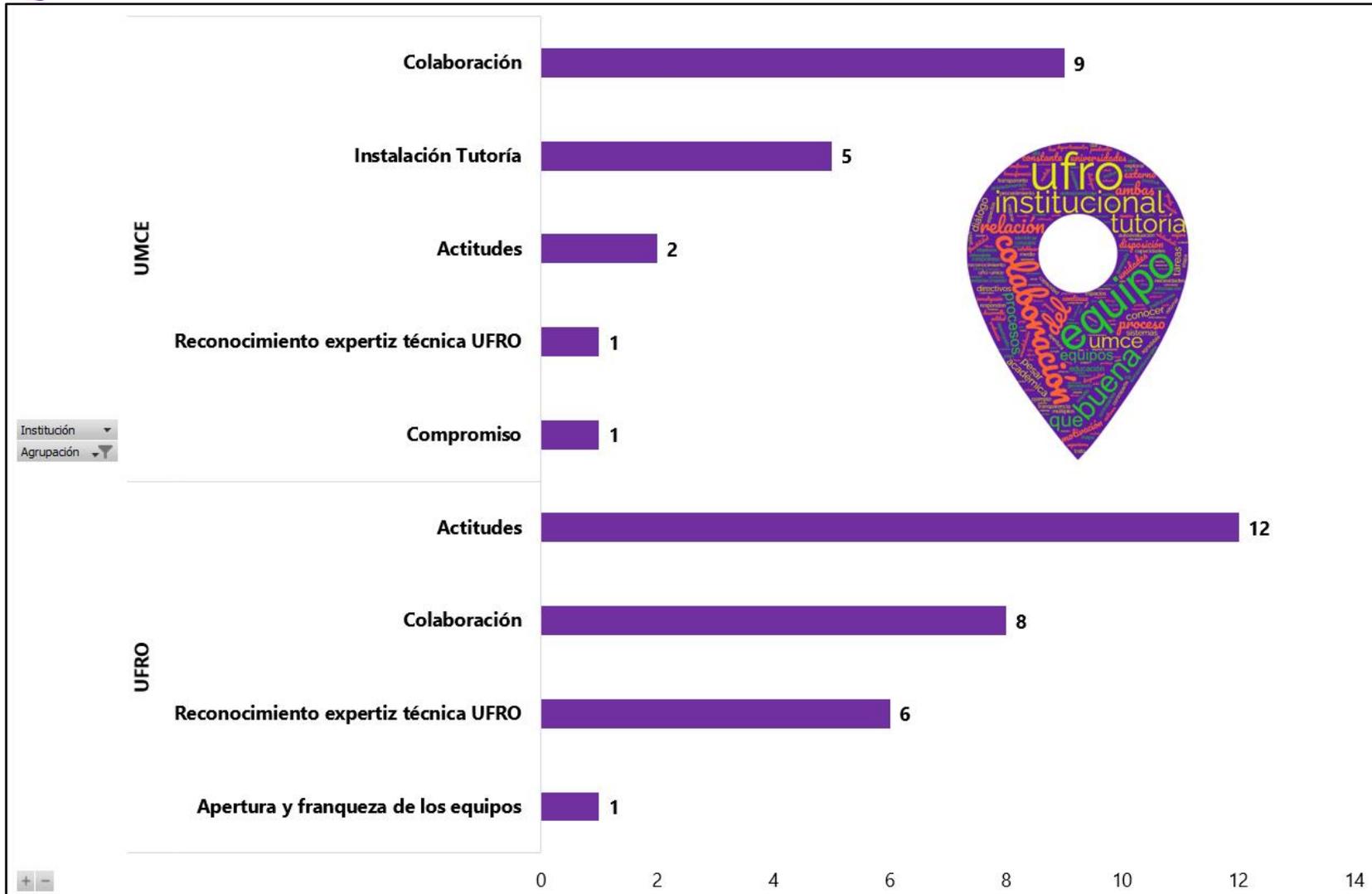


Figura 1. Logros

### 3.4.4 BUENAS PRÁCTICAS UFRO

En relación a las buenas prácticas identificadas por parte de los y las participantes destaca la **metodología** de trabajo empleada, **diagnóstico** e **identificación de brechas**, y **trabajo remoto eficiente a distancia**. En la mayoría de los equipos se han realizado reuniones regulares, con una frecuencia semanal/quincenal, y en casos puntuales, más de una reunión semanal. La planificación de reuniones de trabajo con involucramiento de los equipos técnicos, entregando y compartiendo información de manera transparente, también ha generado buenos resultados. Contar con objetivos claros, reforzados en cada sesión, y realizar seguimiento de las tareas que se comprometieron en cada sesión de trabajo, ha permitido avanzar en compromisos acotados, aunque a una velocidad flemática.

Además, transparentar fortalezas y debilidades, conocer capacidades internas de los equipos de trabajo, tener un diagnóstico e identificar brechas, ha permitido aterrizar y adaptar las sugerencias y propuestas a la situación y realidad actual de la UMCE.

### 3.4.5 BUENAS PRÁCTICAS UMCE

Las y los participantes UMCE, destacaron entre las buenas prácticas aquellas que tienen relación con la **metodología implementada**, el **diagnóstico** e **identificación de brechas** e **intercambio de experiencias**. Los equipos valoran positivamente la metodología de trabajo implementada para el acompañamiento y que se evidencia en aspectos como los niveles de planificación y organización, la articulación con otras tareas en ejecución o comprometidas y periodicidad y sistematización de reuniones.

Respecto al diagnóstico e identificación de brechas se reconoce que esta instancia ha permitido tener una visión global del desarrollo y diagnóstico institucional más profundo para abordar los diferentes desafíos del quehacer universitario y consolidar propuestas que permiten avanzar en la superación de las debilidades del proceso de autoevaluación institucional. En relación al intercambio de experiencias, ha sido valioso contar con una institución de alto nivel con la que discutir y compartir vivencias. Se destaca también el rol ejercido por la UFRO, respetando la autonomía institucional y la disposición y compromiso a lo largo del proceso.

### 3.4.6 BUENAS PRÁCTICAS TRANSVERSALES UFRO-UMCE

La **metodología implementada**, el **diagnóstico e identificación de brechas** y el **intercambio de experiencias**, se identifican como parte de las buenas prácticas (Ver Figura 2).

La buena práctica más destacada por los equipos directivos dice relación con la **metodología de trabajo** propuesta por la UFRO e implementada para el proceso de acompañamiento que consiste en: nivel de organización y planificación, articulación con compromisos institucionales y operaciones regulares de la institución, socialización de la información y de los avances del proceso, el establecimiento de reuniones virtuales periódicas y acciones de seguimiento.

En segundo lugar, se presenta al **diagnóstico e identificación de brechas**, los equipos manifestaron que les permitió transparentar fortalezas y debilidades para abordar los desafíos, conocer las capacidades de los equipos de trabajo, y de esta forma adaptar el plan de trabajo a la realidad de la institución.

En tercer lugar, se identifica la posibilidad de **intercambiar experiencias** dentro del proceso de tutoría. Los directivos señalan que este espacio facilita el reconocimiento mutuo, permitiendo un diálogo más horizontal y una mejor recepción a las sugerencias que se entregan, pues están basadas en conocimiento y experiencias de trabajo desarrolladas por instituciones de educación superior públicas.



Figura 2. Buenas Prácticas

### 3.4.7 DIFICULTADES UFRO

En términos de las dificultades identificadas, y que se presentan como nudos críticos para avanzar en la superación de debilidades del último proceso de acreditación institucional de la UMCE, los equipos directivos de la UFRO perciben que el **proceso eleccionario y posterior cambio de gobierno universitario**, sumado a la **fragilidad de algunos equipos UMCE** y **la resistencia que generó el mandato del proceso de tutoría** y que todavía se observa en algunas unidades y estamentos, lo que se refleja en algunos equipos de trabajo, son factores que podrían limitar el avance en los plazos establecidos en el Plan de Tutoría, orientado a lograr una acreditación institucional de al menos 4 años, o acreditación avanzada.

Profundizando en los elementos asociados al **proceso eleccionario y posterior cambio de gobierno universitario de la UMCE**, los aspectos que más se reiteraron dicen relación con los cambios en los equipos directivos y operativos al interior de la UMCE que afectaron a la mayor parte de los equipos UFRO-UMCE, pues implicaron suspender reuniones y el trabajo conjunto en varios equipos, a la espera de la llegada de las nuevas autoridades, la conformación o ajuste de los equipos o la entrega de directrices; así como postergar la toma de decisiones durante el periodo inicial de la instalación de la Rectora y su equipo. Lo anteriormente descrito, sumado a la incertidumbre del período de elecciones, impactó de manera negativa en la continuidad del trabajo de algunos equipos, retrasando sus cronogramas de trabajo.

La **fragilidad de algunos equipos UMCE** se manifiesta en diferentes factores y en diversos niveles, tales como: una cantidad limitada de personal para abordar las tareas y desafíos; insuficiente cantidad de profesionales con experiencia idónea para la función que desarrolla; un escaso nivel de apertura a los cambios en algunos funcionarios y unidades; recursos limitados; cantidad, complejidad y magnitud de los desafíos de este período: formulación del PDEI, proceso de autoevaluación, Plan de Tutoría, entre otros. Todo lo anterior ha dificultado generar y mantener un ritmo de trabajo que se ajuste a los plazos definidos en el Plan de Tutoría.

En este sentido, la alta renovación de los equipos de la UMCE, tanto a nivel directivo como operativo, y la llegada de nuevos se perciben como eventos que han dilatado la toma de decisiones y acciones concretas que garanticen, al menos a nivel piloto, concluir con los compromisos adquiridos en el Plan de Tutoría, previo a la entrega del Informe de Autoevaluación Institucional, que se tiene previsto para septiembre del año 2022. Si bien estaba considerado el riesgo de una desaceleración natural del ritmo de trabajo ante el cambio de autoridades, la demora en el cumplimiento de

los hitos del Plan de Tutoría podría afectar el logro de los resultados a presentar como parte del proceso de autoevaluación institucional 2021-2022.

Un tercer aspecto identificado por los directivos UFRO, conceptualizado como **resistencia al proceso de tutoría**, puede relacionarse a la falta de contacto personal y el consecuente trabajo remoto, por lo que no se ha logrado generar espacios de encuentro para el intercambio de experiencias que faciliten establecer el nivel de confianza necesario entre algunos equipos, propio de un proceso de tutoría.

### 3.4.8 DIFICULTADES UMCE

En tanto que para las y los participantes de la evaluación intermedia realizada en la UMCE, las dificultades responden a factores diversos. Entre los que tienen más incidencia se observan: la **complejidad de los desafíos** que se deben abordar como parte del Plan de Tutoría UFRO-UMCE, la **fragilidad de los equipos UMCE** y su **cultura organizacional**.

La mayor dificultad identificada por los directivos UMCE tiene relación con la **complejidad de los desafíos** que se deben abordar en el Plan de Tutoría y se manifiesta en la percepción que algunos directivos tienen respecto al proceso de tutoría, sus resultados y plazos establecidos. Parte de los directivos UMCE perciben que, considerando el reducido tamaño de algunos equipos y las múltiples tareas en desarrollo, los plazos establecidos en el Plan de Tutoría no dicen relación con la envergadura de las acciones que se deben realizar para superarlos, así como también, señalan que en el diseño del Plan de Tutoría no se consignaron hitos intermedios que permitan dar cuenta del avance parcial de los compromisos establecidos, lo que puede generar desmotivación y confusión en los equipos.

Por otro lado, la **fragilidad de algunos de los equipos UMCE**, que se vincula a las limitaciones propias de la institución (su tamaño y situación financiera), se evidencia tanto en la heterogeneidad de los distintos equipos de trabajo UMCE que intervienen en la tutoría, pues hay equipos multidisciplinarios, compuestos por más de cinco personas y otros que apenas cuentan con uno o dos integrantes, como en la sobrecarga de trabajo asociada a la ejecución simultánea de distintos procesos, propios del quehacer universitario, que implica superposición de actividades cotidianas y requerimientos coyunturales del medio interno y en algunos casos, también externo. De esta forma, la disponibilidad de los funcionarios y el tiempo de dedicación a las tareas y compromisos asociados al Plan de Tutoría UFRO-UMCE resulta fuertemente afectado.

La **cultura organizacional** UMCE ha sido otra de las dificultades observadas por los directivos y que se expresa en la resistencia al cambio en algunos equipos y en actores claves de la comunidad, lo cual limita impulsar la implementación de procesos y/o mejoras en la institución, como la instalación de lógicas de autoevaluación y seguimiento o de un sistema de gestión de calidad institucional que contenga procesos, procedimientos, protocolos e instructivos para dar continuidad a las operaciones universitarias propias de la institución. Esta cultura organizacional resulta en un tiempo de reacción excesivo para la institución.

### 3.4.9 DIFICULTADES TRANSVERSALES UFRO-UMCE

Las **elecciones y cambio de gobierno universitario en la UMCE**, junto con la **fragilidad de los equipos UMCE** y su **cultura organizacional**, se presentan como dificultades transversales para ambos equipos de trabajo (Ver Figura 3).

Si bien el **proceso eleccionario y cambio de gobierno universitario en la UMCE** se consideró desde el inicio de la tutoría como un factor que podría ralentizar el avance del proceso, en la práctica, este se vio fuertemente afectado desde la definición de las candidaturas e inicio del proceso eleccionario, pues se produjo un clima de incertidumbre que motivó a algunos equipos UMCE a postergar decisiones hasta la llegada de las nuevas autoridades, pese a que ello se produciría en los meses siguientes. Si bien en algunos equipos se logró dar continuidad al trabajo, en otros no fue posible. Esta situación se mantuvo durante el mes de junio, luego de realizadas las elecciones y antes del cambio de rectoría. La llegada e instalación del nuevo equipo directivo de la UMCE, incluyendo directivos externos a la Universidad, implicó la reubicación de algunos funcionarios y la conformación de nuevos equipos de trabajo, lo que supuso un periodo de revisión, ajuste y reorganización que impactó en el avance de varios equipos. Desde la UFRO, los cambios en la conformación de la mayor parte de los equipos de trabajo, la revisión y ajustes que se hicieron al trabajo realizado previamente, así como la suspensión del trabajo conjunto dan cuenta de las dificultades asociadas a este factor. En tanto que para las autoridades UMCE, la problemática ha estado en el escaso tiempo para reconocer la tarea a ejecutar y vincularla con las actividades en desarrollo.

Como se indicó previamente, la **fragilidad que evidencian algunos equipos UMCE** tiene distintas aristas. Desde la UMCE se vincula al insuficiente personal con que cuenta la institución en la mayor parte de sus unidades, el que debe abordar distintos procesos de manera simultánea, superponiendo actividades cotidianas con la respuesta a unidades internas y externas, lo que genera sobrecarga en los equipos.

También se evidencia en la heterogeneidad de los equipos UMCE que intervienen en la tutoría, tanto en número de integrantes como en sus perfiles, ya que algunos equipos sólo cuentan con participación del responsable institucional, mientras que otros tienen más de cinco integrantes, con distintos perfiles y cargos. Por otro lado, desde la UFRO se percibe que, además del escaso personal disponible, algunos profesionales que participan de la tutoría carecen de suficiente experiencia para la labor o función que ejecutan o no están familiarizados con las lógicas propias de la gestión pública a nivel universitario. Todos estos factores complejizan el avance de las actividades y tareas comprometidas.

Para ambas universidades, la **cultura organizacional de la UMCE** aparece como una dificultad para el logro de los resultados esperados. Desde la UFRO, se percibe poca apertura al cambio, una excesiva actitud reflexiva por parte de algunos equipos UMCE, mientras que otros alargan en demasía los tiempos de revisión. También se observan flujos de comunicación interrumpidos. En tanto que para la UMCE, a pesar que la nueva gestión tiene una declarada orientación hacia la transformación y cambio, la cultura organizacional arraigada, limita la implementación de nuevas medidas, mecanismos o normativas que apunten a mejorar la gestión institucional e incide en los tiempos de respuesta de la institución.

Desde los equipos UFRO se percibe que el **ritmo de trabajo** logrado a la fecha, es otro de los factores que inciden en la ejecución y avance del Plan de Tutoría. Esto se evidencia, por ejemplo, en el retraso en la definición y formalización de estrategias institucionales, lo que dificulta la planificación de las unidades y la generación de un discurso y acción colectiva.

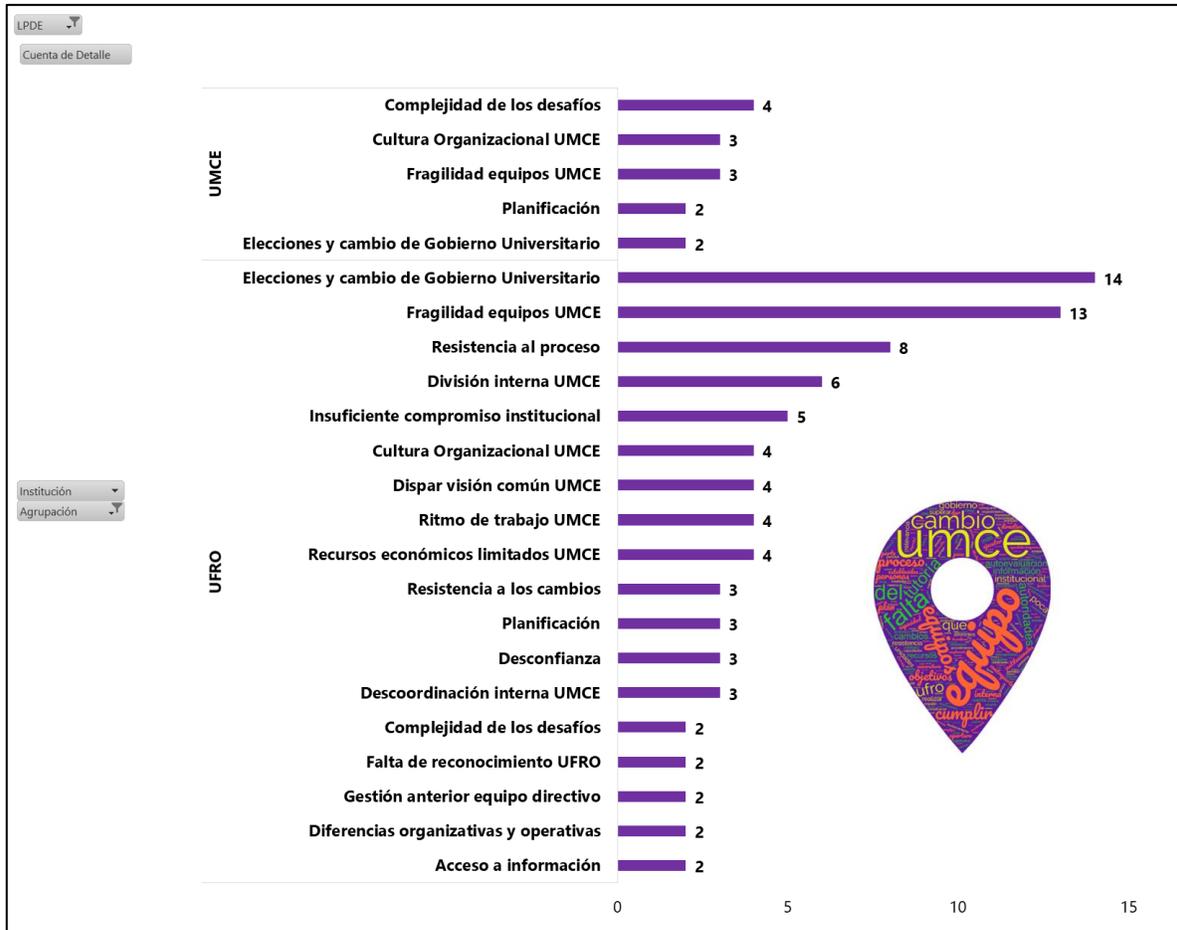


Figura 3. Dificultades

### 3.4.10 ESTRATEGIAS UFRO

Las principales estrategias y acciones propuestas para avanzar en el Plan de Tutoría con el fin de colaborar en la superación de las debilidades identificadas en el último proceso de autoevaluación institucional UMCE son: generar confianzas, visión común y sentido de urgencia entre las autoridades universitarias UFRO-UMCE; realizar jornadas de trabajo presenciales intensivas; fortalecer el talento humano UMCE; y abordar urgencias operacionales, tales como diversificar la matriz de ingresos UMCE.

### **3.4.11 ESTRATEGIAS UMCE**

En el caso de la UMCE, las principales estrategias propuestas dicen relación con la necesidad de generar confianzas, visión común y sentido de urgencia a las tareas que se desprenden del Plan de Tutoría UFRO-UMCE, también priorizar las acciones y focalizar los esfuerzos para superar las mayores debilidades del proceso de autoevaluación institucional, principalmente aquellas que no fueron subsanadas en el proceso anterior, y fortalecer los equipos de trabajo UMCE asegurando disponibilidad horaria y mayor cantidad de profesionales para cumplir las tareas.

### **3.4.12 ESTRATEGIAS TRANSVERSALES UFRO-UMCE**

Desde ambos equipos se proponen estrategias que permitan generar confianzas, visión común y sentido de urgencia entre las autoridades universitarias UFRO-UMCE, fortalecer y/o ajustar los equipos de trabajo UMCE, impulsar el avance de los equipos promoviendo la participación activa y protagonismo de las autoridades universitarias UMCE (Ver Figura 4).

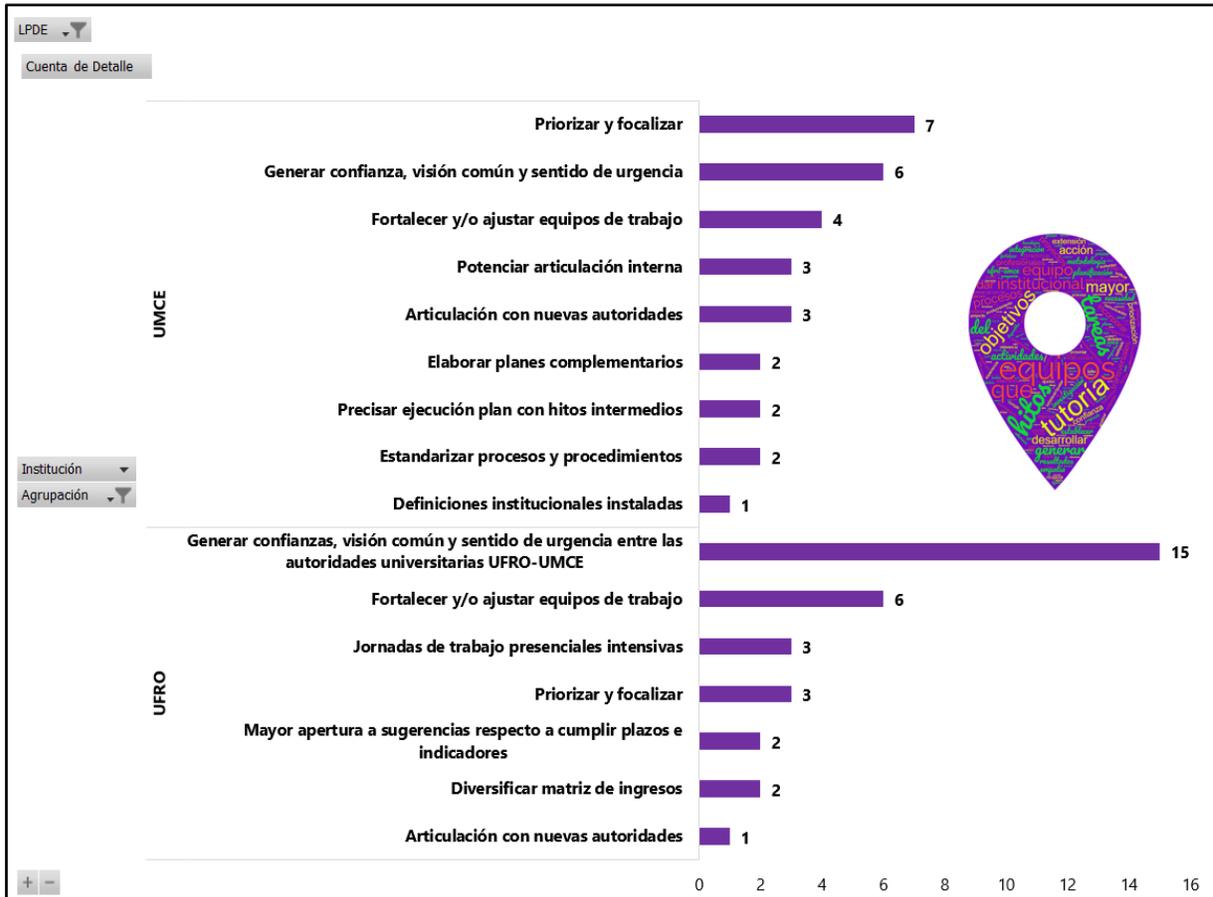


Figura 4. Estrategias

El Anexo 4 presenta los informes de salida de la Evaluación intermedia y ajustes de cada institución.

### 3.5 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

A partir de los resultados compartidos y analizados previamente, es posible concluir que, habiendo transcurrido alrededor de 15 meses desde el inicio de la Tutoría, y pese a que el nivel de resultados logrados está bajo lo proyectado, se valora positivamente la instancia, reconociendo que el intercambio de experiencias facilita el aprendizaje y contribuye a mejorar la gestión institucional, especialmente de la UMCE.

Los **logros** identificados como transversales dan cuenta de la consolidación de un trabajo colaborativo, la actitud positiva de la mayor parte de los involucrados en los equipos de trabajo y reconocimiento de la expertiz técnica UFRO. Adicionalmente, la UMCE percibe como un logro la instalación del Plan de Tutoría, su relevancia y contribución al proceso de autoevaluación institucional, al fortalecimiento de la articulación interna y a la comunicación entre unidades UMCE.

En relación al trabajo colaborativo ambos equipos directivos perciben que se generó una buena relación con sus contrapartes y los equipos involucrados, las reuniones y el trabajo que se desprende de éste se destacan por el buen trato, el respeto y el diálogo permanente.

La actitud positiva se evidencia en una excelente disposición a colaborar más allá de las tareas y actividades que se comprometen en el Plan de Tutoría, así como la disponibilidad y flexibilidad para adaptarse a cambios en los cronogramas de trabajo, interlocutores y prioridades.

El reconocimiento de la expertiz técnica de los equipos UFRO es valorado por la UMCE desde el inicio del trabajo conjunto, mientras que este proceso de acompañamiento ha permitido a la UFRO ponderar las capacidades institucionales internas e identificar nuevas oportunidades de mejora.

La metodología implementada, el diagnóstico e identificación de brechas y el intercambio de experiencias, se identifican como parte de las **buenas prácticas** relevadas por los equipos de ambas instituciones. Se observa que la UFRO ha promovido en la UMCE el desarrollo de un trabajo planificado, monitoreado y articulado, lo que favorece el uso eficiente los recursos, permite el registro de evidencias y promueve el trabajo colaborativo, haciendo parte a todas las unidades y equipos de un proyecto común.

El diagnóstico e identificación de brechas conjunto, realizado en las diferentes áreas del quehacer institucional UMCE, ha permitido profundizar el conocimiento organizacional respecto a las fortalezas y debilidades más importantes que se deben abordar en este proceso de autoevaluación y contribuir a las acciones realizadas por la UMCE en el marco de sus operaciones habituales, así como conocer las capacidades reales de sus equipos de trabajo, y en los casos que corresponda, facilitará la actualización de un plan de trabajo adaptado a la realidad de la institución.

Los directivos UFRO-UMCE perciben que el intercambio de experiencias ha sido relevante dentro del proceso de tutoría. El contar con una contraparte cercana y

directa vinculada a desafíos similares, permite un diálogo más horizontal, constituye una valiosa oportunidad para conocer prácticas y visualizar alternativas que contribuyan a resolver las tareas que les competen, y favorece una mejor recepción a las recomendaciones que se entregan, ya que están basadas en el conocimiento y las experiencias de trabajo desarrolladas por universidades estatales.

Durante el proceso de tutoría y según la percepción de los directivos UFRO y UMCE el proceso eleccionario y el cambio de gobierno universitario, junto a la fragilidad de los equipos UMCE y su cultura organizacional, han surgido como **dificultades** transversales para ambos equipos de trabajo.

La alta renovación de los equipos UMCE, concentrada en el nivel directivo, y el natural cambio en los estilos de gestión debido al cambio en la rectoría, han afectado fuertemente el curso proyectado del Plan de Tutoría. El recambio de las autoridades implicó un proceso de ajuste y adaptación más extenso del previsto, la incorporación de directivos superiores externos a la Universidad consideró un proceso de aprendizaje del cargo y de la institución, que ralentizó los lineamientos y la toma de decisiones institucionales. Si bien esta demora se asocia a las complejidades propias de un cambio de gobierno universitario, en el caso de la UMCE tuvo mayores dificultades por la importante renovación que implicó la salida del anterior Rector y su equipo directivo, pues significó un cambio en el estilo de gestión, que pasó de concentrar una serie de tareas, funciones y decisiones en uno de sus directivos, a redistribuir funciones en el nuevo equipo directivo. Otro de los factores que ha impactado fue la identificación más precisa respecto a la crítica situación financiera de la institución.

La fragilidad que se observa en algunos equipos UMCE, vinculada a la limitada cantidad de personal para apoyar los desafíos de la tutoría, la heterogeneidad de los equipos, la simultaneidad y superposición de tareas, responsabilidades y complejidad de los desafíos internos propios de la gestión universitaria, y a la presión por tomar acciones para superar las debilidades del proceso de autoevaluación 2019 en miras al proceso 2022, resulta en una sobrecarga para los funcionarios, impactando en su disponibilidad horaria, capacidad de resolver oportunamente, y su salud física y mental, entre otros aspectos.

En cuanto a la cultura organizacional UMCE, desde la UFRO se percibe que la actitud excesivamente reflexiva de la UMCE y sus equipos, sumado a los ralentizados procesos de revisión interna, resultan en un tardío tiempo de reacción, que dificulta la instalación de medidas que apunten a una mejor gestión institucional.

El reducido ritmo de trabajo se identificó como un factor que también ha dificultado la ejecución del Plan de Tutoría. La conformación de los equipos de trabajo no se realizó de manera simultánea, por lo que algunos de ellos se constituyeron meses o incluso semanas antes del cambio de gobierno universitario. Adicionalmente, en este período, varios equipos decidieron suspender temporalmente su trabajo o postergar decisiones relevantes a la espera de la conformación de los nuevos equipos UMCE y sus definiciones. Incluso, en casos puntuales, se percibieron eventuales resistencias a generar cambios, demorando el avance del proceso, o desestimando algunas de las recomendaciones entregadas por los equipos UFRO. Otra de las causas asociadas al ritmo de trabajo es la evidente sobre-exigencia para los equipos de trabajo UMCE, como ya se ha mencionado.

Se observa la necesidad de concluir el proceso de planificación estratégica institucional y su socialización, pues entrega directrices para una serie de hitos y productos de la tutoría: políticas, modelos de gestión, procesos, planes y otros insumos relevantes para subsanar las debilidades del proceso de Autoevaluación Institucional, que se espera concluya en septiembre del año 2022.

Desde la Coordinación de la Tutoría se observa que, el desfase entre la decisión de acreditación y el inicio del Plan de Tutoría redujo considerablemente los tiempos de ejecución de los distintos objetivos e hitos, lo que podría dificultar el cumplimiento de los plazos establecidos conforme a la fecha de entrega del informe de autoevaluación 2022.

Basado en las dificultades identificadas por los equipos directivos UFRO-UMCE se proponen **estrategias** enfocadas en la generación de confianzas, consolidación de una visión común y sentido de urgencia entre las autoridades universitarias UFRO-UMCE, fortalecimiento y/o ajustes a los equipos de trabajo UMCE, y priorización y focalización de las acciones relacionadas a las debilidades de arrastre consignadas en el dictamen de acreditación institucional que permitan presentar resultados en la próxima acreditación.

Para la generación de confianzas, consolidación de una visión común y sentido de urgencia entre las autoridades universitarias UFRO-UMCE se propone: realizar jornadas de trabajo presenciales; fomentar el diálogo, fortalecer la comunicación interna UMCE e interinstitucional, asegurando su fluidez, generar instancias para reforzar la empatía y flexibilidad entre los equipos; comprometer un mayor involucramiento y participación de las autoridades superiores de ambas instituciones, entre otros.

Con el fin de abordar el fortalecimiento y/o ajustes a los equipos de trabajo UMCE se propone: agilizar la finalización del levantamiento y ajuste de perfiles de cargos, realizado por el Departamento de Gestión y Desarrollo de personas, para ajustar los equipos con personal que posea experiencia o competencias que contribuyan al logro de los compromisos institucionales; garantizar disponibilidad de personal clave dentro de los equipos para darle continuidad al trabajo; dedicar mayor tiempo al desarrollo de las tareas; y aumentar la dotación de personal temporal incorporando estudiantes en práctica.

Entre las estrategias propuestas para la priorización y focalización de las acciones se destacan: organizar y delimitar el trabajo con foco en las acciones que tributen a subsanar las debilidades de arrastre y otros resultados comprometidos; realizar ajustes a la planificación que se adapten al contexto de la UMCE y a los plazos definidos para la entrega del informe de autoevaluación institucional; reforzar permanentemente el discurso en relación a los objetivos, hitos y resultados dentro de cada equipo; concluir, formalizar y socializar el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional. También se percibe la necesidad de fortalecer la articulación entre equipos UMCE, especialmente los que coordinan el Plan de Tutoría y los distintos proyectos institucionales, para permitir un uso óptimo y eficiente de los limitados recursos disponibles.

### 3.6 ANEXOS

1. Programa de Taller
  - 1.1. Programa Taller UFRO
  - 1.2. Programa Taller UMCE
2. PPT Evaluación intermedia y ajustes Plan de Tutoría UFRO-UMCE
  - 2.1. PPT UFRO
  - 2.2. PPT UMCE
3. Lista de invitados y registro fotográfico
  - 3.1. Lista de invitados y registro fotográfico UFRO
  - 3.2. Lista de invitados y registro fotográfico UMCE
4. Informes de evaluación intermedia y ajustes UFRO-UMCE
  - 4.1. Informe UFRO
  - 4.2. Informe UMCE