

Facultad de Medicina – Universidad de Chile Dirección de Planificación y Desarrollo

Tercera etapa del Plan de Desarrollo Institucional (PDI): Planes de Desarrollo de las Unidades (PDU)

Presentación

La Facultad de Medicina, por medio de su Dirección de Planificación y Desarrollo se encuentra en proceso de levantar la tercera fase del Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2025.

Esta etapa comprende la elaboración de los Planes de Desarrollo de cada Unidad, que contenga los objetivos operativos que vinculen su trabajo con las definiciones estratégicas de la organización, vale decir, las unidades académicas deberán identificar las acciones que realizarán, los tiempos en que éstas se efectuarán, los hitos que marcarán su cumplimiento y los indicadores que permitan evaluar su avance en concordancia con la implementación del nuevo PDI (2016-2025).

En este proceso, también es importante conocer el nivel de desarrollo de la planificación que tienen las unidades, dado que en las primeras etapas de construcción del PDI quedó de manifiesto que existe heterogeneidad de experiencias y desarrollos de los planes locales en nuestra comunidad.

Para esta etapa, se contará con una guía metodológica que facilite a las unidades sus procesos de planificación. Inicialmente ésta guía está construida sobre la base de las recomendaciones del Consejo de Evaluación de la Universidad de Chile, pero posteriormente será enriquecida a partir de la recopilación de las experiencias y buenas prácticas de las propias unidades en sus procesos de planificación y evaluación.

Por tanto, la tarea de sostener una **primera reunión de trabajo** entre las unidades y la Dirección de Planificación y Desarrollo, marca el inicio de la tercera etapa de planificación estratégica de la Facultad de Medicina.

Experiencias de planificación de la unidad

Para comenzar se estima importante explorar acerca del nivel de desarrollo en la planificación local de la gestión de las unidades, con el propósito de:

- Identificar buenas prácticas de planificación y evaluación para difundir entre pares.
- Concentrar el acompañamiento de la Dirección de Planificación y Desarrollo en aquellos aspectos más débiles de la planificación.
- Recoger insumos que contribuyan al desarrollo de los PDU y la viabilidad en su implementación.

Preguntas que facilitan el diálogo para conocer experiencias de planificación en las unidades:

- ¿Existe un Plan de Desarrollo vigente en su unidad?
 - De no existir uno actualmente, ¿hubo uno antes?
- ¿La unidad tiene experiencia en la elaboración de un Plan de Desarrollo, o en su defecto un programa de trabajo análogo o similar?
- ¿Quiénes fueron convocados en su elaboración?, ¿cuánto tiempo tardó?
- ¿Qué espacio temporal contempla/contempló?
- ¿Por cuántos objetivos estratégicos y/u operativos está compuesto?
- ¿El plan contempla un sistema de evaluación?
- Si es sí, ¿Cuántos indicadores tiene?
 - ¿Cuáles son?
 - ¿Cómo son?
- Si no existe ningún tipo de plan ¿La unidad tiene algún sistema de evaluación de sus actividades?
- ¿Quién provee y quién registra la información?
 - ¿Cómo se registra?
 - ¿Con qué periodicidad se registra?
- ¿Qué buenas prácticas dejó la elaboración de planes o programas de la unidad?, ¿cuáles de estas buenas prácticas consideran que puedan ser transmitidas a otras unidades?
- ¿Qué balance deja hasta la fecha (o dejó a su término)?
- ¿Qué desafíos están pendientes ante un nuevo PDU?
- ¿Existe formación en gestión o planificación entre los integrantes de la unidad? ¿se considera necesaria tener acceso a ese tipo de formación?

Plan de Desarrollo Institucional 2016-2025 de la FM

Es oportuno presentar la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos del PDI, recientemente aprobado por el Consejo de Facultad, en tanto es la referencia para la elaboración de los PDU. El documento in extenso que incluye la definición de los valores institucionales y el proceso de construcción del plan se encuentran en la página web institucional (<http://www.medicina.uchile.cl/facultad/la-facultad/131532/pdi-2016-2025-facultad-de-medicina>).

Misión

“La misión de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile es servir a las necesidades de salud del país, formando profesionales integrales con pensamiento crítico y principios éticos, generando conocimiento pertinente y vinculando su quehacer con la comunidad y el entorno, mediante docencia de pre y post grado, extensión, desarrollo de investigación biopsicosocial y actividad docente-asistencial, en un marco de compromiso social y público, sólidas bases científicas y humanistas, espíritu de colaboración y excelencia”.

Visión

“Consistente con la naturaleza estatal y pública de la Universidad de Chile, su Facultad de Medicina es referente nacional y latinoamericano en materia de formación universitaria de excelencia, con carácter solidario y articulador de las funciones de docencia, atención clínica centrada en la persona, investigación y extensión universitaria, orientadas al valor público de la transformación social en el ámbito de la salud, contando con una comunidad universitaria integrada, inclusiva, pluralista, con igualdad de género, democrática, participativa y competente, tanto en su funcionamiento interno, como en su relación con la sociedad, con el propósito de ser protagonista en el fortalecimiento de las políticas públicas de salud que apunten a mejorar la equidad, el bienestar y calidad de vida de la población”.

Objetivos estratégicos

Con objeto de facilitar el posterior desarrollo de un sistema de evaluación del cumplimiento del PDI, la Comisión Redactora propuso el ordenamiento de los 28 objetivos estratégicos del PDI de acuerdo a la metodología de Cuadro de Mando Integral para organizaciones públicas, dado que este modelo permite la construcción de indicadores de logro en el marco de un mapa estratégico de la institución, concordantes con la misión y visión declaradas.

El Cuadro de Mando Integral define cuatro perspectivas:

- **Perspectiva de la Política Institucional (P)**, es decir el valor que le agrega al desarrollo institucional y la sociedad.
- **Perspectiva de los Usuarios (U)**, es decir el valor que le agrega a la comunidad universitaria de la Facultad el logro de estos objetivos.
- **Perspectiva de los Procesos Internos (PI)**, es decir el valor que le agrega en eficiencia y calidad de los procesos internos de la institución.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo (AD)**, es decir las condiciones estructurales y de procesos de base que se requieren para el logro de los objetivos anteriores.

Objetivos estratégicos en Docencia de pregrado, postgrado y post-título

- (P) Formar profesionales pertinentes a las necesidades de salud del país, con capacidad de análisis crítico de la realidad y centrada en las personas.
- (U) Garantizar la formación integral de los estudiantes y el logro de las competencias declaradas en el perfil de egreso.
- (U) Fortalecer la diversidad e inclusión de estudiantes de distintas realidades a través del ingreso y programas de apoyo a la inclusión.
- (PI) Promover el trabajo colaborativo, estratégico y conjunto entre unidades académicas, campos clínicos y los territorios, facilitando la integración y transdisciplinariedad en la docencia, y fortaleciendo la relación docente-asistencial.
- (PI) Lograr mayor coherencia y complementariedad entre los diversos sistemas de evaluación de los procesos docentes y acreditación institucionales, en función de la misión y perfil de egreso de los estudiantes de la Facultad

- (AD) Fortalecer la función docente de los académicos a través del vínculo institucional, la estabilidad contractual y un mayor reconocimiento dentro de la carrera académica.

Objetivos estratégicos en Investigación en Innovación

- (P) Fortalecer la investigación básica, clínica y de salud poblacional, en el contexto de la realidad de la salud del país y de los nuevos desafíos que enfrentaremos en el siglo XXI, vinculándose directa y sinérgicamente a la docencia de pre y posgrado.
- (U) Incrementar la difusión de todas las actividades de investigación de la Facultad de Medicina, a través de canales de comunicación institucionales que potencien el interés de colaboración científica entre académicos, estudiantes y la comunidad.
- (PI) Incentivar la investigación transdisciplinaria y colaborativa entre unidades académicas, fomentando la diversidad de las líneas de investigación, cautelando los principios éticos y las buenas prácticas.
- (PI) Mejorar la eficiencia y calidad en los procesos de postulación y administración de los proyectos de investigación.
- (AD) Reconocer la relevancia de las tesis y/o proyectos de investigación para la obtención del título profesional, grado académico o título profesional de especialista, vinculando al estudiante a equipos de investigación, para asegurar la calidad de los proyectos y optimizar los procesos de graduación.

Objetivos estratégicos en Extensión y vinculación con el medio

- (P) Incidir en las políticas públicas del país, fortaleciendo el trabajo intersectorial con otras Facultades de la Universidad de Chile, otras universidades y las instituciones del Estado.
- (P) Fortalecer la internacionalización de la Facultad de Medicina para abordar problemas emergentes y prioritarios de salud global.
- (U) Fortalecer la colaboración territorial donde esté presente la Facultad, a través de los programas curriculares, la investigación y la asistencia técnica, estableciendo vínculos estables con organizaciones sociales, instituciones de salud y otros actores de la comunidad, contribuyendo al desarrollo local en salud.
- (U) Articular una red activa de egresados integrada a la comunidad universitaria y fortaleciendo la presencia de la Facultad de Medicina en el país.
- (PI) Potenciar la extensión a través de una Facultad abierta a la comunidad, fortaleciendo la Dirección de Extensión y maximizando la efectividad de las diversas estrategias e instrumentos para su gestión.
- (AD) Incentivar las actividades de extensión reconociéndolas en la evaluación y calificación de quienes trabajan en la Facultad de Medicina, contando con tiempo protegido y con procesos formales de medición de resultados.

Objetivos estratégicos en Gestión interna

- (P) Modernizar la gestión de la Facultad, logrando procesos administrativos eficientes, efectivos, oportunos, transparentes, adaptables y evaluables, determinados por el proyecto académico y la misión institucional.
- (PI) Fortalecer la relación institucional entre la Facultad de Medicina y el HCUCH con el fin de optimizar la actividad académico asistencial y generar sentido de pertenencia entre el hospital clínico y la Facultad.
- (PI) Fortalecer las condiciones de desarrollo laboral de quienes trabajan en la Facultad de Medicina.
- (AD) Estandarizar, protocolizar, transparentar y evaluar los procesos de gestión de las personas, mejorando así los canales de comunicación interna, el trabajo colaborativo, el compromiso y la confianza institucional.
- (AD) Estandarizar, protocolizar, transparentar y auditar los procesos de gestión financiera de la Facultad, dirigidos al uso eficiente y responsable de los recursos, contribuyendo así a la sustentabilidad institucional.
- (AD) Desarrollo de infraestructura inclusiva que favorezca el encuentro y la integración de la comunidad de la Facultad, favoreciendo a las personas en situación de discapacidad, asegurando una infraestructura adecuada y necesaria para un óptimo desarrollo de las funciones académicas y administrativas.

Objetivos estratégicos en Bienestar, calidad de vida y sentido de comunidad

- (P) Impulsar una cultura de complementariedad y transversalidad entre las distintas unidades académicas y administrativas, mediante una política que posea un enfoque colaborativo e interdisciplinar, para generar un efectivo sentido de comunidad.
- (P) Erradicar la segregación y cualquier tipo de discriminación, a través de la formulación de una política de igualdad e inclusión.
- (U) Fortalecer los lazos entre todos los miembros que conforman la facultad, mediante actividades de integración, que favorezca el sentido de universidad.
- (PI) Garantizar el bienestar y la calidad de vida de la comunidad, mediante el acceso equitativo e inclusivo a programas que promuevan la salud física, mental y social.
- (AD) Fortalecer iniciativas de participación, integración y toma de decisiones democráticas, entre estudiantes, funcionarios y académicos, generadas desde las bases, para contribuir al fortalecimiento del sentido de comunidad.

Estructura de los Objetivos estratégicos en el Cuadro de mando integral

PERSPECTIVAS / LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	Docencia de pregrado, postgrado y post-título (D)	Investigación e innovación (I)	Extensión y vinculación con el medio (E)	Gestión interna (G)	Bienestar, calidad de vida y sentido de comunidad (C)	TOTAL
Perspectiva de la Política Institucional (P)	1	1	2	1	2	7
Perspectiva de los Usuarios (U)	2	1	2	0	1	6
Perspectiva de los Procesos Internos (PI)	2	2	1	2	1	8
Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo (AD)	1	1	1	3	1	7
TOTAL	6	5	6	6	5	28

Guía para la construcción de un plan de desarrollo a nivel de unidades

A continuación se presenta una guía basada en las recomendaciones del Consejo de Evaluación de la Universidad de Chile y la Dirección de Planificación y Desarrollo de la FM. Sin embargo, **una versión final de esta guía será formulada una vez concluida la primera reunión de trabajo con las unidades, por cuanto la experiencia acumulada por los equipos de trabajo será un insumo central en la elaboración de la guía final.**

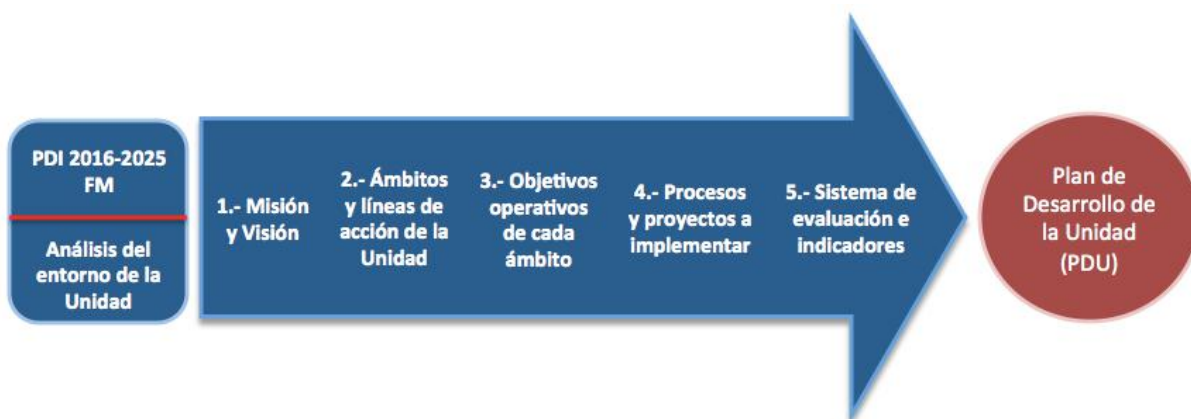
La construcción del plan de desarrollo de la unidad debe iniciarse a partir del análisis del PDI 2016-2025 de la FM, seguido por el análisis del entorno o contexto de la unidad. Un método recomendado para el análisis de contexto es el FODA.

Ambos insumos permitirán formular un diagnóstico de situación de la unidad, como base para la elaboración del PDU.

Para la formulación del PDU comprenderemos cinco pasos:

1. Actualización y/o Definición de la Misión y Visión de la Unidad
2. Definición de los ámbitos de acción en los que concentrará su plan cada unidad. Se recomienda que en este caso se base en los cinco lineamientos estratégicos definidos en el PDI: Docencia, Investigación, Extensión, Gestión Interna, Bienestar y sentido de comunidad.
3. Definir los objetivos operativos en relación con los ámbitos de acción
4. Establecer los procesos y proyectos que se deberán implementar
5. Incorporar un sistema de autoevaluación del PDU con sus respectivos indicadores

Gráfica de la construcción de un Plan de Desarrollo Estratégico de una Unidad (PDU)



La **misión** da cuenta de la razón de ser de la unidad, da respuesta al porqué de su existencia, expresa un rol dentro de la FM y la sociedad.

La **visión** responde a la pregunta acerca de qué queremos ser, hacia dónde se quiere ir y qué queremos que sea la unidad en los próximos años.

Los **ámbitos de acción** son las principales dimensiones en las que se realiza el quehacer de la unidad, donde, por lo tanto, se definirán acciones o estrategias concretas. Los ámbitos pueden subdividirse en **líneas de acción**.

Los **objetivos operativos** son los logros o resultados que se pretende alcanzar por cada ámbito de acción.

Los **procesos y proyectos** corresponden a acciones concretas y verificables, que se lograrán dentro de la unidad, que permitirán abordar problemas, situaciones o falencias concretas, con el fin de lograr los objetivos operativos ya definidos.

El **sistema o plan de autoevaluación** corresponde a un plan metodológico a través del cual se podrá evaluar el desarrollo y éxito de los objetivos operativos. Se definen según metodologías e indicadores asociados a proyectos y procesos, observando la implementación, resultados e impacto a mediano y largo plazo. Todo plan de evaluación debe contar con una evaluación inicial que permita la determinación de un punto de partida, o línea de base, y metas concretas.

Es deseable que este PDU tenga una proyección hasta 2020, de modo que sea posible de sincronizar su evaluación o balance con el PDI de la Facultad en la mitad de su período.

Por otra parte, en cuanto a las fases que debería contemplar el proceso participativo de elaboración de un plan de desarrollo estratégico a nivel de las unidades¹, en base a lo sugerido por el Consejo de Evaluación, se recomienda:

Fase 1: Diseño

1. Convocar a todos/as los/las integrantes de la unidad involucrada.
2. Definir o actualizar la misión y la visión de la unidad en concordancia con la misión y visión de la Facultad de Medicina.
3. Definir o actualizar los ámbitos de acción. Esta definición puede implicar la conformación de grupos de trabajo por ámbito.
4. Elaborar un diagnóstico específico de la situación actual en cada uno de los ámbitos definidos.
5. Definir o actualizar los ámbitos de acción y objetivos operativos en concordancia con los objetivos estratégicos de la Facultad de Medicina.
6. Determinar procesos y proyectos que permitirán alcanzar los ámbitos de acción y objetivos operativos.

¹ En base al documento: "Guía básica para la elaboración de un Plan de Desarrollo Estratégico". Consejo de Evaluación, Universidad de Chile.

7. Establecer el sistema o plan de evaluación de proyectos y procesos y, por ende, de los objetivos operativos de cada ámbito de acción. Este sistema debe contemplar la definición de los indicadores para el monitoreo del cumplimiento del plan.

Fase 2: Implementación

8. Gestionar la implementación de los proyectos y procesos del PDU.
9. Evaluar periódicamente, de acuerdo al sistema o plan de evaluación, los avances que se vayan obteniendo. Esto incluye asegurar la retroalimentación periódica de los avances a los miembros de la unidad.

Fase 1: Cierre

10. Evaluar los logros y resultados obtenidos en los distintos proyectos y procesos para comprobar el éxito de cada uno de los lineamientos estratégicos.
11. Formular recomendaciones y sugerencias para futuras experiencias.

Fase 1: Post-cierre/Pre-diseño

12. Evaluar el impacto, es decir, la sustentabilidad de los resultados obtenidos. Esta fase funciona como fase previa a un nuevo ciclo, que se inicia con un nuevo diseño.

Criterios de calidad a tener en cuenta² en la elaboración e implementación de un PDU:

Identidad: Son los elementos que la institución u organismo considera la distingue de otras instituciones u organismos similares en el país, es decir es un sello que diferencia y releva su rol en la sociedad, acorde a su misión y valores.

Pertinencia y coherencia: Concordancia de los lineamientos u objetivos estratégicos, los procesos y los proyectos entre sí y con la misión, visión y valores de la FM.

Eficacia y eficiencia: Consecución de todos los lineamientos estratégicos, procesos y proyectos en plazos adecuados preestablecidos y con un costo económico razonable. La planificación es un proceso de particular relevancia en la organización, cuando se busca el desarrollo estratégico en un contexto de limitación de recursos económicos, a la par que de extenso conocimiento y experiencia técnica.

Participación, transparencia y difusión: Inclusión participativa de todos los estamentos de la comunidad universitaria en la definición de los elementos que componen un PDU, comunicando los avances y resultados de manera oportuna, clara y abierta.

Sustentabilidad: Mantención del nivel de logro en el medio y largo plazo mediante la institucionalización de las propuestas consensuadas en procesos regulares al interior de la FM.

² En base al documento: "Guía básica para la elaboración de un Plan de Desarrollo Estratégico". Consejo de Evaluación, Universidad de Chile.

Plan de trabajo para elaborar el PDU

Como conclusión de esta primera reunión de trabajo, es importante tomar algunos acuerdos que permitan avanzar en la formulación del PDU, de acuerdo al escenario actual de la unidad.

Preguntas que facilitan el diálogo para iniciar un plan de trabajo

¿Cómo imaginan que la Unidad podría elaborar su PDU?

¿Cómo podrían asegurar el carácter participativo del PDU de la Unidad?

¿A quiénes deberían convocar?

¿Qué plazo considera pertinente para elaborar el PDU?

¿Qué apoyo metodológico piensa que podrían requerir?

¿Cuándo están en condiciones de iniciar la elaboración del PDU?