

UNIVERSIDAD  
**DE ATACAMA**

# “Diseñando Nuestra Estrategia PDE 2026-2035”

## Plenaria n° 2

Dr. César Espíndola Arellano  
Director de Desarrollo Institucional  
14 de noviembre 2025



Visítanos y regístrate en : [www.udatacama.cl](http://www.udatacama.cl)



# ¿QUÉ BUSCAMOS CON EL PROCESO DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA?



Identidad

¿Quiénes somos?

Propósito compartido

¿Para que lo hacemos?

Diagnóstico

¿Dónde estamos?

Lineamientos estratégicos

¿Qué queremos para el futuro?

Objetivos +  
Metas  
Estrategias  
+ Acciones

¿Cómo lo lograremos?

Presupuesto Estratégico

¿Con qué medios?

Control de Gestión

¿Cómo mediremos Nuestro avance?

Visión y Misión alineadas a los desafíos de las Universidades Estatales consignados en la Ley 21.094





UNIVERSIDAD  
DE ATACAMA



# Plenaria N°1:

DIRECCIÓN DE DESARROLLO  
INSTITUCIONAL





# Resultado de la plenaria 1: **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 2026-2035**

## **Docencia y Resultados del proceso formativo**

**Lineamiento 1:** Fortalecer el proceso formativo de capital humano para el desarrollo sustentable, con calidad y pertinencia territorial, y con impacto global, considerando la modernización y transformación digital.

## **Investigación, innovación y Creación**

**Lineamiento 2:** Consolidar la producción institucional de ciencia, tecnología, conocimiento e innovación, de manera competitiva, pertinente y sostenible, a nivel regional, nacional e internacional, al servicio de la formación de pre y postgrado, y del territorio.



# Resultado de la plenaria 1: **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 2026-2035**

## Vinculación con el Medio

**Lineamiento 3:** Consolidar la vinculación de la UDA a nivel regional, nacional e internacional, mediante la articulación de las áreas misionales, con foco en los lineamientos institucionales.

## Gestión Estratégica y recursos Institucionales

**Lineamiento 4:** Consolidar una gestión institucional moderna y transparente, basada en la transformación digital, la sostenibilidad de los recursos y el desarrollo integral del talento humano, para fortalecer la gobernanza y la toma de decisiones basada en datos, en un marco de equidad, inclusión y convivencia ética.



# Resultado de la plenaria 1: **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 2026-2035**

## Aseguramiento de la Calidad

**Lineamiento 5:** Fortalecer y transversalizar el SIAC en las distintas áreas misionales y de gestión, como parte de la cultura organizacional de la comunidad universitaria, para garantizar el mejoramiento continuo

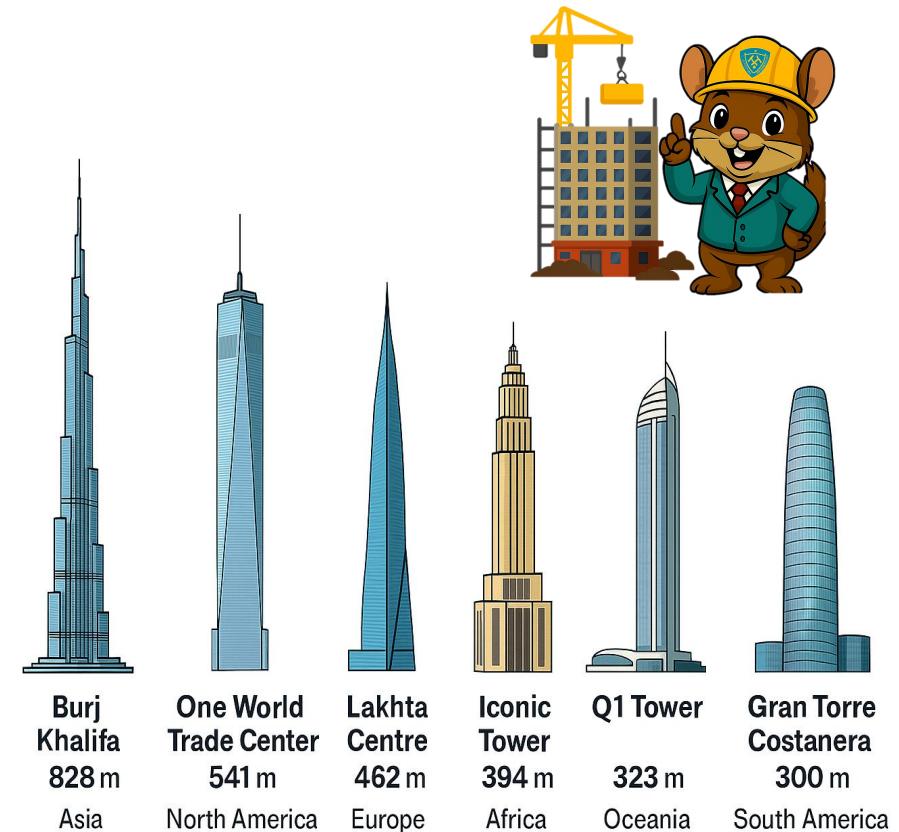


Hoy, mediante esta plenaria, viviremos el proceso: diseñar, contrastar, reforzar y **levantar una estructura que permita que la UDA alcance una mayor altura institucional** —más calidad, más impacto territorial, más investigación, más pertinencia, más desarrollo humano— sin comprometer su estabilidad. Porque cuando la base es sólida y la estructura está bien diseñada, **la altura deja de ser un límite y se convierte en una posibilidad.**



**La altura de la torre representa el tiempo y el horizonte de planificación de nuestro PDE 2026–2035.**

Mientras más lejos queremos proyectar a la Universidad de Atacama —10 años, una década completa de transformación— más firme, coherente y bien articulada debe ser la arquitectura estratégica que la sostiene.





**“DINAMICA :  
“ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN  
DE LA ESTRATEGIA”**

“De los lineamientos a la estructura  
institucional del futuro”



# Materiales

- 40 fideos
- 1 malvavisco
- 2 metros de cinta adhesiva
- Un Atacamito





**Objetivo:** Experimentar los principios de planificación estratégica mediante la construcción colaborativa



# Etapa 1:“Contruyendo con Estrategia”

## Instrucción 1:

**El desafío es que cada grupo**

**(20 minutos)**

1. **Diseñe en 5 minutos y**
2. **Construya en 15 minutos una torre con fideos y cinta de papel de más de 2 niveles, con esos recursos limitados.**
3. **El único requisito para convertirse en el equipo ganador es crear la estructura MAS ALTA, ESTABLE Y AUTO SOPORTANTE, poniendo el malvavisco con Atacamito en lo más alto de la torre**

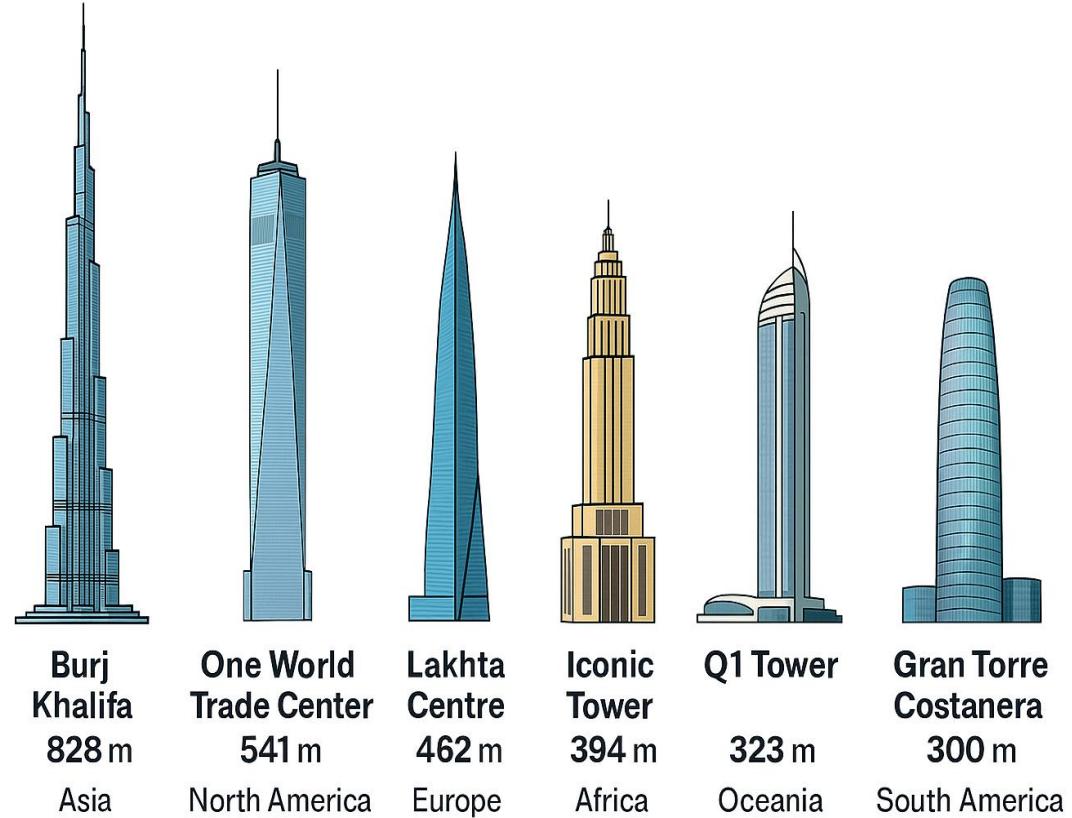
## Consejo:

**“identifica los recursos materiales, tecnológicos y humanos con mayor habilidad para diseñar, construir y apoyar este desafío, administra los tiempos”**





# VEAMOS LOS RESULTADOS



Cuando observamos una torre, **su altura no es solo una medida física**: es una expresión **de visión, ambición y capacidad técnica**.

Cuanto más alto se quiere llegar, más sólida y bien diseñada debe ser la estructura que sostiene cada nivel. Lo mismo ocurre con la planificación estratégica.





## Y SU JERARQUÍA ESTRATÉGICA

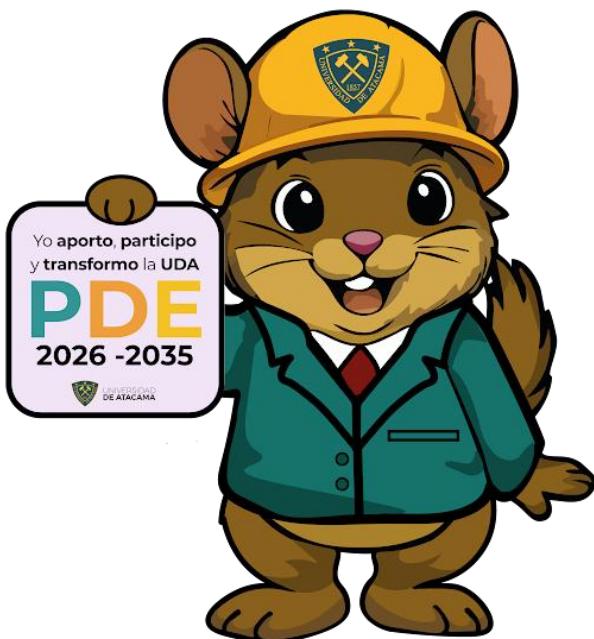
Lineamiento  
Estratégico

(N) Objetivos  
Estratégicos

+  
Metas

(N) Estrategias  
o  
Acciones  
Estratégicas

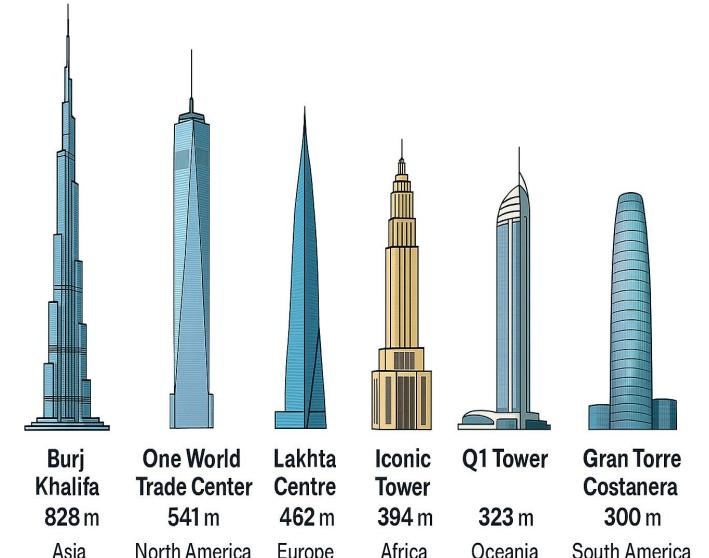
•Responsables:  
(líder +  
colaboradores)  
+  
Plazos  
+  
Indicadores





# VEAMOS LOS RESULTADOS

- Los **lineamientos estratégicos** son los **grandes cimientos** que permiten levantar una estructura ambiciosa sin riesgo de colapso.
- Los **objetivos estratégicos** funcionan como los **niveles intermedios** que **distribuyen la carga, ordenan el crecimiento y definen hacia dónde sube la torre**.
- Las **estrategias y/o acciones estratégicas** son los **elementos estructurales —vigas, columnas, refuerzos—** que permiten materializar cada nivel con estabilidad y coherencia.
- Y los **indicadores, metas y responsables** son los **mecanismos de control técnico** que aseguran que la torre crezca en forma segura, equilibrada y sustentable en el tiempo.





UNIVERSIDAD  
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO  
INSTITUCIONAL



HOY RESPONDEREMOS LA PREGUNTA:  
**¿Como lo lograremos?**





## METODOLOGÍA MECE



**Mutuamente Excluyente, Colectivamente Exhaustiva**

**La metodología es una forma de organizar ideas o soluciones de manera ordenada y sin **duplicidades** y sin **vacíos**.**





# VEAMOS UN EJEMPLO:

## Un viaje a la historia del supermercado

Mire rápidamente la siguiente lámina, durante unos 10 segundos e intente recordar la siguiente lista de productos de un supermercado.

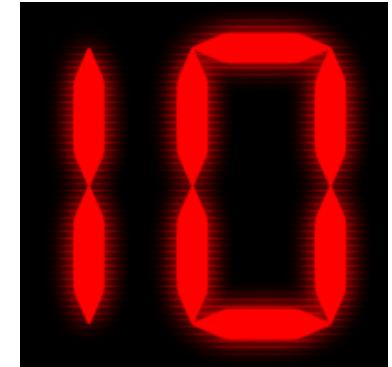




# VEAMOS UN EJEMPLO:

## Un viaje a la historia del supermercado

Mire rápidamente la lista durante unos 10 segundos  
e intente recordar la siguiente lista de productos



PLATANO

UVAS

MUFFIN

HELADO

PAN DE MOLDE

TORTA

BAGUETTE

PESCADO

FRUTILLAS





# Un viaje a la historia del supermercado

Ahora cierra los ojos y trata de recordar tantas palabras como sea posible.





# VEAMOS UN EJEMPLO:

## Un viaje a la historia del supermercado

PLATANO

UVAS

MUFFIN

HELADO

PAN DE MOLDE

TORTA

BAGUETTE

PESCADO

FRUTILLAS





## APLIQUEMOS LA METODOLOGÍA MECE

Mutuamente Excluyente, Colectivamente Exhaustiva

Fruta  
fresca

PLATANO  
UVAS  
FRUTILLAS

Alimentos  
congelados

HELADO  
TORTA  
PESCADO

Artículos  
de panadería

MUFFIN  
BAGUETTE  
PAN DE MOLDE





## ¿PARA QUÉ SIRVE MECE EN EL CONTEXTO DEL PDE?



**Para evitar duplicidades y solapamientos en la estrategia**

Si los objetivos o estrategias se repiten o se parecen demasiado:

- dos unidades pueden trabajar en lo mismo sin saberlo,
- se desperdician recursos,
- se diluye el impacto,
- y se generan conflictos de responsabilidad.

**MECE permite que cada objetivo tenga un espacio propio**, sin cruzarse con otros.



**Para asegurar que el PDE cubra todo lo esencial sin dejar vacíos**

Un plan estratégico debe ser **completo**, especialmente en una universidad estatal con múltiples áreas misionales.

MECE garantiza que, al definir:

- lineamientos,
- objetivos,
- Acciones estratégicas, cada nivel cubra **el 100% del alcance esperado** sin omitir aspectos críticos



## METODOLOGÍA MECE

MECE

Mutuamente Excluyente,  
Colectivamente Exhaustiva

MECE asegura que la estrategia institucional sea **INTEGRAL**, cubriendo todos los ámbitos relevantes, y **NO REDUNDANTE**, evitando duplicidades y solapamientos entre lineamientos, objetivos y acciones.”



**Especifico**

Si **se enfoca en un aspecto** claramente definido del desempeño organizacional

**Medible**

Si **permite asociarle indicadores válidos y confiables** para seguir avances y determinar logros

**Alcanzable**

Si **se basa en el enfoque de realismo estratégico**, al considerar recursos disponibles, capacidades institucionales, restricciones del entorno y factibilidad técnica y política

**Relevante**

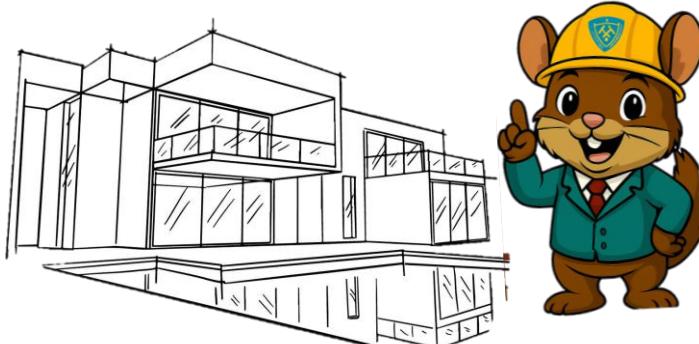
Si **esta alineado con la misión, visión y prioridades institucionales**, aporta valor real, responde a necesidades institucionales o territoriales y evita dispersión de esfuerzos.

**Temporal**

Si **posee un horizonte temporal definido**, que permite organizar las acciones en el tiempo y evita la postergación indefinida.



**Objetivo:** Redactar libremente objetivos estratégicos que permitan alcanzar íntegramente el lineamiento estratégico definido en la primera plenaria.



## Etapa 2: “Nuestro primer Boceto”



(20 minutos)

### Instrucción 3:

Cada mesa haciendo uso de los mini lienzos debe crear objetivos estratégicos a través de los cuales dará cumplimiento a las declaraciones del lineamiento estratégico de su área. En base a un dialogo y consenso de la mesa elegirán preliminarmente los objetivos para el área estratégica

#### Como ayuda:

“Pueden imaginar que están diseñando la estructura de un edificio:  
¿Qué componentes no pueden faltar para que ese lineamiento se sostenga?  
¿Qué resultados tangibles esperamos ver al final de la obra (2026-2035)?”



Registrar las ideas en su lienzo personal  
No buscar redacción perfecta: lo importante es la idea-fuerza.

#### Consejo:

“Así como en la música empezamos a capela, en la arquitectura empezamos sin un plano: solo con un boceto de lo que queremos construir.”.



# Materiales

- 2 mini lienzos por personas
- lápices



Trabajo  
Plenaria  
1

Lineamiento 1: Fortalecer el proceso formativo de capital humano para el desarrollo sustentable, con calidad y pertinencia territorial, y con impacto global, considerando la modernización y transformación digital.

Objetivo N°

ME

CE

Objetivo N°

Objetivo N°

Objetivo N°

Especifico	S	M	A	R	T	Temporal
						Relevante
						Alcanzable
						Medible





## SELLOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA UDA

Nuestra universidad también tiene **un conjunto de principios que dan coherencia a cada acción estratégica.**

Estos ocho elementos son el marco que nos ayudará a componer lineamientos realistas, integrados y sostenibles.

Los invitamos a tenerlos presentes durante el taller: cada concepto o propuesta que surja debe poder resonar, al menos, con uno de ellos.”

**Centralidad en las personas**

**Participación triestamental**

**Género, diversidad e inclusión**

**Compromiso con la calidad**

**Sustentabilidad**

**Modernización y transformación digital**

**Pertinencia territorial**

**Salud financiera**

**Personas**

**Procesos**

**Resultados**

# La fórmula mas utilizada para formular un objetivo

[Infinitivo] + [Acción o Resultado Principal] + [Objeto o Área Focal] + [Propósito Estratégico] + [Plazo]

- Fortalecer
- Desarrollar
- Consolidar
- Incrementar
- Asegurar
- Modernizar
- Impulsar
- Transformar
- etc

Define lo que se quiere lograr a nivel institucional.

Ejemplo  
**la docencia ...**



Especifica qué componente o sistema es el foco del objetivo.

Ej.: oferta formativa, capacidades académicas, infraestructura digital, investigación interdisciplinaria, bienestar estudiantil.

Ejemplo :

**“Fortalecer la calidad del proceso formativo, mediante el desarrollo de capacidades académicas y sistemas de acompañamiento estudiantil, para asegurar resultados de aprendizaje consistentes al 2030.”**

Es el “para qué” de la estrategia

- para mejorar la calidad,
- para asegurar pertinencia,
- para aumentar impacto,
- para promover equidad,
- para sostener la misión pública.

Puede ser un horizonte.

- Ej.:
- al 2030
  - en el periodo 2026–2035
  - durante la próxima década



UNIVERSIDAD  
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO  
INSTITUCIONAL



**LOS INVITAMOS A UNA  
PAUSA DE CAFÉ**





## Etapa 3: “Diseñando nuestro plano”

 (20 minutos)

### Objetivo:

**Objetivo:** Contrastar y afinar los objetivos redactados con el “**plano del PDE anterior**” para identificar cuantos aspectos nuevos hemos incorporado y que objetivos requieren continuidad en el siguiente periodo 2026-2035

### Instrucción 1:

Ahora abran el lienzo de referencia: contiene los objetivos estratégicos del PDE 2021–2025. Compárenlos con los que redactaron y analicen qué mantener, qué mejorar y qué rediseñar.

### Como ayuda:

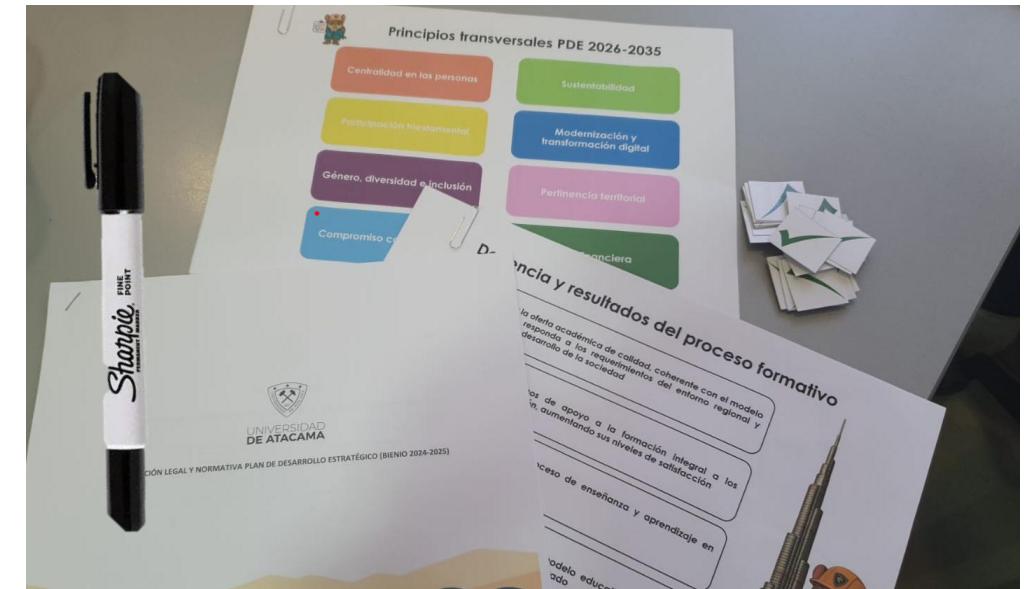
“Pueden preguntarse:  
¿Qué objetivos antiguos siguen siendo estructurales?  
¿Qué nuevos objetivos emergen por los cambios actuales?  
¿Dónde hay solapamientos o vacíos que debamos corregir?”

- Usen los lienzos para reorganizar y reformular los objetivos, cuidando que sean **MECE** (**mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos**) y **SMART** (**específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales**).



# MATERIALES

- 2 Lienzos por mesa
- Adhesivos de V°B°
- Lienzo de referencia con objetivos PDE 2021 – 2025
- Copias impresa PDE
- Copia sellos de la gestión institucional
- Plumones



# MATERIALES

## Lienzo para propuesta preliminar de objetivos estratégicos

Trabajo  
Plenaria  
1

Lineamiento 1: Fortalecer el proceso formativo de capital humano para el desarrollo sustentable, con calidad y pertinencia territorial, y con impacto global, considerando la modernización y transformación digital.



ME

CE

Objetivo N°

Objetivo N°

Objetivo N°

Objetivo N°

Especifico  
Temporal  
Medible  
Relevante  
Alcanzable

S M A R T





UNIVERSIDAD  
DE ATACAMA

**UDATACAMA**  
UNIVERSIDAD DE ATACAMA



Visítanos y regístrate en : [www.udatacama.cl](http://www.udatacama.cl)

# FORJANDO FUTURO

FORMULACIÓN PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO  
2026-2035







# Objetivos SMART

Cuando se trata de formular objetivos estratégicos el acrónimo SMART es un **dispositivo metodológico** que transforma aspiraciones generales en compromisos estratégicos evaluables.

**Desde la perspectiva académica, su valor reside en:**

- ✓ Incrementar la claridad conceptual,
- ✓ Mejorar la coherencia con el plan estratégico,
- ✓ Facilitar la accountability,
- ✓ Permitir evaluación basada en indicadores
- ✓ Orientar la asignación de recursos
- ✓ Profesionalizar la gestión institucional.

SMART no es solo una guía operativa: **es un estándar académico de calidad para la formulación de objetivos institucionales.**

