



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

ANÁLISIS COMPARADO INTERNACIONAL DE PLANES ESTRATÉGICOS EN EDUCACIÓN SUPERIOR Y SUS IMPLICANCIAS EN LA UNIVERSIDAD DE CHILE

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS
MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

IGNACIO ANTONIO MATUS DE LA PARRA OSORES

PROFESOR GUÍA:

SERGIO CELIS GUZMÁN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

CLAUS KÖBRICH GRÜEBLER

MARÍA PÍA MARTIN MUNCHMEYER

SANTIAGO DE CHILE

2024

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS Y DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

POR: Ignacio Antonio Matus de la Parra Osorez

FECHA: 2024

PROFESOR GUÍA: Sergio Celis Guzmán

**ANÁLISIS COMPARADO INTERNACIONAL DE PLANES ESTRATÉGICOS EN
EDUCACIÓN SUPERIOR Y SUS IMPLICANCIAS EN LA UNIVERSIDAD DE
CHILE**

La tesis aborda la importancia de la planificación estratégica en las universidades, enfocándose en un análisis comparado de los planes estratégicos de diversas universidades a nivel mundial y sus implicancias para la Universidad de Chile. El objetivo es identificar buenas prácticas y áreas de mejora para fortalecer el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la Universidad de Chile. Para ello se utilizó una metodología de benchmarking, seleccionando 14 universidades a partir de los datos publicados en cuatro rankings internacionales. Se realizaron comparaciones en términos de misión, visión, valores, formato, duración, participación en el proceso de creación, formalidad, verbos utilizados y ámbitos estratégicos de cada universidad.

Se concluye que las universidades foráneas destacan la investigación de alta calidad, educación integral y el compromiso social como parte de su misión. En cuanto a la visión, las instituciones comparten el objetivo de ser líderes en innovación y tener impacto global. Mientras que, los valores más comunes son excelencia, integridad, colaboración, equidad, diversidad e inclusión.

Los planes estratégicos se presentan principalmente en formato PDF y tienen una duración promedio de 8 años. La creación de estos documentos involucra a diferentes estamentos de la institución y cuenta con la firma de autoridades de la universidad. Finalmente, los ámbitos estratégicos más comunes son investigación, educación, innovación, cultura y sostenibilidad los cuales poseen objetivos estratégicos que son determinados por verbos como promover, mejorar, desarrollar, colaborar, crear y fomentar.

Se destaca que el PDI actual de la Universidad de Chile es más extenso y detallado que el promedio de los planes analizados, identificando así áreas de mejoras en términos de claridad y simplificación del documento. Se propone, además, elaborar un documento diferenciado que incluya los indicadores del plan, y generar estrategias en áreas emergentes, tales como salud mundial, inteligencia artificial, y sostenibilidad. Por otro lado, basado en los contenidos de los planes analizados, se sugiere fomentar una educación centrada en el estudiante con énfasis en habilidades sociales y liderazgo, fortalecer las alianzas internacionales y la colaboración inter, multi y transdisciplinaria, velar por la mejora continua del bienestar de la comunidad triestamental y el sentido de pertenencia de estudiantes y personal.

La tesis concluye que la Universidad de Chile puede beneficiarse al adoptar prácticas internacionales en su planificación estratégica, al enfocarse en diferentes aspectos de mejora que puede tener en relación con el PDI actual. Las propuestas descritas en este estudio buscan alinear la estrategia de la universidad con las mejores prácticas globales y responder a diferentes desafíos actuales y futuros que presenta la educación superior.

*Dedicado con mucho amor a mi familia,
gracias por creer en un niño soñador.*

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo quiero agradecer a mi familia, a mi mamá, papá y hermanas por todo el apoyo, por todo el amor y sacrificio que han dado para llegar hasta aquí. Han sido un pilar fundamental en mi carrera y vida, siempre brindándome cariño y ánimos, incluso en los momentos más difíciles. Son mi inspiración y mayor motivación para seguir avanzando.

A mis abuelas y abuelos, a quienes extraño profundamente. Cuanto me hubiera encantado llegar algún día a sus casas y contarles que tienen un nieto ingeniero. Y aunque por razones de la vida partieron meses antes de este suceso, siempre están en mi corazón y agradezco todos los momentos y valores que me inculcaron.

A mis amigos y amigas que tuve el honor de conocer en la universidad, sin duda, fue un comienzo difícil para mí. Al principio, me costó adaptarme, sentía que la universidad era un espacio donde yo no tenía cabida, muchas veces me sentía desanimado y con miedo. Sin embargo, el sentirme acompañado de ustedes siempre fue una motivación para ir a la facultad todos los días. Desde que nos conocimos me sentí apoyado y querido, sin duda parte de este logro también se lo debo a ustedes, a quienes quiero con todo mi corazón.

A mis amigos y amigas de Quilicura, gracias por comprender cada vez que yo desaparecía durante semanas o incluso meses, cuando me restaba de algunas reuniones por el hecho de tener alguna evaluación, gracias por ayudar a distraerme y apoyarme siempre.

También quiero agradecer a los profesores y profesoras del Liceo José Domingo Cañas, quienes con su vocación alimentaron los sueños de un niño. Gracias por confiar en personas que a veces les resulta difícil confiar en sí mismas y por abrirme oportunidades de poder participar en diversas actividades tanto como estudiante como egresado.

A mi querido CEIN 2020 y CEIN 2022, por darme la oportunidad de conocer tremendas personas, por ayudarme a ampliar una perspectiva de mundo y mostrarme mi vocación pública.

Al profesor Sergio Celis por ayudarme a avanzar y finalizar este trabajo de tesis. A todos y todas las profesoras, ayudantes y auxiliares del curso IN4102 Taller de Diseño y Concepción de Proyectos, con quienes tuve el honor de compartir y conocer, quienes también me dieron la confianza de ser auxiliar coordinador y apoyarles en su labor de enseñar. Un agradecimiento especial a la profesora Zunilda Vergara, quien confió en mí y me enseñó herramientas para crecer como profesional y persona, además, de enseñarme a confiar en mis habilidades y afrontar con valentía diversos desafíos que nos pone la vida.

También agradecer a la subgerencia de diseño organizacional de Hogar de Cristo, por creer y confiar en mí, por la flexibilidad para compatibilizar mis estudios con el trabajo y ayudarme a crecer como profesional.

Finalmente agradecer a todas las personas que, aunque no mencionadas anteriormente, fueron parte de mi época universitaria y compartieron conmigo parte de su vida.

Tabla de contenido

Capítulo I: Introducción y justificación del problema de estudio	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes	3
1.3 Problema de investigación	4
1.4 Objetivo general	4
1.5 Objetivos específicos	4
Capítulo II: Marco conceptual	5
2.1 Dirección estratégica	5
2.1.1 Definición general	5
2.1.2 Formas de hacer estrategia	5
2.1.3 Elementos de la dirección estratégica	7
2.2 Plan de Desarrollo Institucional (PDI)	7
2.3 Tipos de indicadores	8
Capítulo III: Marco metodológico	10
3.1 Metodología del Benchmarking:	10
3.2 Selección de la muestra	11
3.3 Proceso de selección	15
3.4 Metodología de análisis	17
3.5 Limitaciones	18
Capítulo IV: Resultados	19
4.1 Análisis descriptivo	19
4.1.1 Misión	19
4.1.2 Visión	19
4.1.4 Formato y duración	20
4.1.5 Creación y firma	21
4.2 Análisis estratégico	21
4.2.1 Estructura	21
4.2.2 Ámbitos estratégicos	22
4.2.3 Verbos	24
4.3 Comparación plan estratégico promedio y plan de desarrollo institucional Universidad de Chile actual	26
Capítulo V: Discusiones y propuestas	26
5.1 Claridad y accesibilidad al documento	27
5.2 Indicadores	27
5.3 Priorización de la investigación de alto impacto	28
5.4 Fomentar una educación experiencial y la formación integral de líderes	28

5.5 Fomentar una visión internacional y colaborativa.....	28
5.6 Bienestar en la comunidad universitaria	29
Capítulo VI: Conclusiones.....	30
Bibliografía	31
Anexos.....	38
Anexo A. Reporte Aarhus U.	38
Anexo B. Reporte Harvard U.	39
Anexo C. Reporte Queen Mary U. of London.....	40
Anexo D. Reporte Stanford U.....	41
Anexo E. Reporte The Ohio State U.	42
Anexo F. Reporte U. Autónoma de Barcelona	43
Anexo G. Reporte U. Nacional Autónoma de México.....	44
Anexo H. Reporte Universiti Malaya.....	45
Anexo J. Reporte The University of Auckland.....	47
Anexo K. Reporte University of California, Berkeley	48
Anexo L. Reporte University of Cambridge.....	49
Anexo M. Reporte University of Michigan.....	50
Anexo N. Reporte University of Oxford	51
Anexo O. Reporte University of Sheffield.....	52
Anexo P. Reporte University of Western Australia	53
Tablas.....	55

Índice de tablas

Tabla 1: Indicadores utilizados por CWTS Leiden Ranking 2023	12
Tabla 2: <i>Indicadores utilizados por QS Ranking 2024</i>	13
Tabla 3: Indicadores utilizados por Times Higher Education 2023 (THE Ranking)	13
Tabla 4: <i>Indicadores utilizados por URAP Ranking</i>	14
Tabla 5: <i>Fundación y desviación de las universidades</i>	16
Tabla 6: <i>Datos de la posición de las universidades en diferentes rankings</i>	17
Tabla 7: <i>Misión declarada por cada universidad en su plan de desarrollo</i>	55
Tabla 8: <i>Visión declarada por cada universidad en su plan de desarrollo</i>	56
Tabla 9: <i>Valores declarada por cada universidad en su plan de desarrollo</i>	57
Tabla 10: <i>Información de observación de cada plan estratégico</i>	58
Tabla 11: <i>Análisis sobre proceso de creación</i>	59
Tabla 12: <i>Definición de ámbitos</i>	60

Índice de figuras

Figura 1: <i>Estructura promedio de un plan estratégico</i>	22
--	----

Capítulo I: Introducción y justificación del problema de estudio

1.1 Introducción

¿Cuál debería ser la misión de una universidad? En esencia una Universidad es un lugar de formación en estudios superiores, sin embargo, ¿esta debería dedicar su futuro en la formación de profesionales que la realidad demanda? o ¿debería dedicar sus esfuerzos al ejercicio de formación cultural e intelectual? (Burguet et al., 2012). Vivimos en tiempos donde las instituciones educativas ya no tienen el monopolio del saber, ni de las ciencias (Ruiz-Corbella et al., 2019), por lo mismo, ¿cuáles son los objetivos que debería seguir una universidad? y más aún, una universidad pública, la cual enfrenta desafíos en la equidad y acceso de grupos subrepresentados, como estudiantes de bajos recursos, minorías étnicas y personas con discapacidad, (Narro et al., 2015).

La planificación estratégica está tomando importancia a nivel mundial por las fuertes presiones que existen socialmente frente a las entidades de educación superior, la exigencia de un proceso educativo con mayor eficacia, la necesaria incorporación de los nuevos roles que la sociedad está demandando frente a una rápida evolución social y económica, junto a la internacionalización de la educación. Así, la planificación estratégica se convierte en un instrumento necesario para la gestión universitaria a nivel mundial. Junto a lo anterior, la descentralización del conocimiento ha llevado a cuestionar cuál es el valor de una institución universitaria y en qué se diferencian entre sí, aquí es donde la planificación estratégica toma un rol principal en lograr que las instituciones conserven su esencia y diferenciación (Ojeda, 2013).

El 2018, la OCDE realizó un diagnóstico sobre las principales fortalezas y debilidades del sistema de educación superior en el país. En el mismo, se indica que, a pesar de los buenos resultados de Chile en los rankings internacionales, uno de los aspectos de mejora es generar una visión y estrategia clara, por lo que el primer paso es generar un plan estratégico que lleve a utilizar los recursos de forma eficiente y lleve a los estudiantes e investigadores a desarrollar su potencial, generando una visión integral y coherente de futuras políticas a mediano y largo plazo. Esta noticia no era novedad ya que esta misma información fue suscrita por la OCDE para el año 2009, sin embargo, luego de 9 años no se veían avances en el tema (OCDE, 2018).

La necesidad de mejorar la planificación y gestión universitaria en la actualidad ha sido reconocida por distintos actores a nivel mundial, tanto como académicos, investigadores (Salmi, 2017), formuladores de políticas en educación y comisiones internacionales (CINDA, 2017). La planificación estratégica es vista incluso como un elemento crucial para los procesos universitarios (Huamán, Huamán, & Valladolid, 2023). El uso de planes estratégicos es la forma más habitual para fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, no es fácil llegar a un plan que logre trazar las direcciones claras para que todo el equipo de trabajo sepa dónde debe ir la institución (Gardner, 2021) y cómo saber cuándo llegó (RHB, 2021).

En tiempos modernos, las universidades se enfrentan a variados desafíos, relacionados también con las nuevas tecnologías y transformaciones digitales donde integrar eficazmente estas nuevas herramientas se hace vital para desarrollar nuevas formas de comunicación y enseñanzas, al igual que el financiamiento, las demandas crecientes, la sustentabilidad y la globalización de la educación, lo que abre las posibilidades de la generación de estrategias para distintas áreas (Pedró & Jozami, 2019).

Considerando lo anterior, este estudio realiza un análisis comparado internacional de los planes estratégicos en educación superior, con un enfoque particular en sus implicancias para la Universidad de Chile. A través de una metodología de benchmarking, se examinan los planes de desarrollo institucional de diversas universidades a nivel mundial, seleccionadas a partir de los datos recabados por distintos rankings internacionales. El objetivo es identificar buenas prácticas y áreas de mejora que puedan fortalecer el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la Universidad de Chile, abordando aspectos como la misión, visión, valores, estructura, y ámbitos estratégicos de estos planes. Los resultados de esta investigación proporcionan recomendaciones concretas para la formulación de un nuevo PDI, alineado con las mejores prácticas globales y adaptado a los desafíos específicos de la educación superior en Chile.

Hacer un análisis comparado es importante para una planificación estratégica efectiva. El benchmarking es un proceso que implica estudiar y analizar las prácticas estratégicas de otras empresas o sectores para identificar las mejores prácticas y aplicarlas. Esto permite mejorar los procesos y obtener información valiosa sobre instituciones que han tenido desafíos similares, de esta manera generar una mejor estrategia (Sweeney, 1992).

Tomando en consideración que la tesis tiene foco sobre la planificación estratégica, esta investigación no busca hacerse cargo de debates como ¿Qué hace pública a una universidad pública? la cual, aún no tiene una respuesta consensuada. Mientras que autores y organizaciones como la UNESCO (2016) afirman que una universidad pública es aquella que es controlada y administrada directamente por una autoridad o agencia de educación pública del país, existen otros autores como Simon Marginson (2011) quien indica que se deben mantener los subsidios estatales para la educación superior aunque la institución otorgue beneficios privados, pues, afirma que hay que repensar qué es lo “público” en la educación superior debido a que esta no es intrínsecamente pública o privada. Marginson (2011) sostiene que se debe valorar los bienes públicos que se producen en las universidades como son la investigación y enseñanza, las cuales, financiadas o subsidiadas por el Estado, generan valor social, superando las limitaciones impuestas por ideologías neoliberales y reconociendo la variabilidad cultural y nacional que puede reducir sus inequidades en el acceso, y mejorando la participación en la educación superior con la variedad de instituciones.

Junto a lo anterior, con respecto a los rankings, los cuales son esencialmente criticados por producir una competencia que se intensifica en la búsqueda de recursos financieros, estudiantes y profesores destacados, generando que pocas universidades sean mayormente beneficiadas a costas de otras, haciendo así que más de 16.000 universidades nunca puedan clasificarse a estos comparativos debido a sus misiones no se centran en la producción de investigación de ciencias (Flores, Villaseñor, & Moreno, 2015).

Además, existen diferencias entre facultades o escuelas de la misma universidad, dado la dificultad para comparar las disciplinas en una institución bajo la misma noción calidad académica, lo que genera un sesgo entre instituciones que pueden otorgar un mayor presupuesto a áreas de mayor impacto en diferentes rankings. Por otra parte, muchos de los rankings internacionales clasifican a partir de insumos, pues, dentro de las mayores preocupaciones de las universidades se encuentra el formar a los mejores profesionales del futuro, sin embargo, los rankings miden la tasa de ingreso de estudiantes, tasa de profesores por estudiantes y en su mayoría insumos o recursos utilizados en el proceso docente, más no le da la mayor relevancia a los resultados de los procesos de enseñanza, lo que dificulta medir la calidad educativa que se busca mejorar (Valle, 2006).

Considerando lo anterior, en este trabajo no se usan los diferentes rankings internacionales para medir el prestigio de una institución de educación superior. Sin embargo,

hablaremos de universidades consideradas prestigiosas las que tienen varios puntos en común, como es la calidad académica llevada por profesores con vasta experiencia en el área con amplios conocimientos y citas en distintas revistas, investigaciones que contribuyen al conocimiento e investigadores destacados que han participado en proyectos con reconocimiento y reputación internacional, estudiantes destacados en sus respectivos campos y con una alta tasa de empleabilidad (Campbell, et. al., 2018), recursos financieros para realizar inversiones en investigación, infraestructura, tecnología y personal, ofertas de programas de estudios e impacto sociocultural (Kwiek, 2020).

Junto a lo anterior, se busca realizar un análisis acentuado a las funciones y resultados de la universidad que tengan más relación con la misión, identidad, características geográficas e institucionales con la Universidad de Chile (Bernasconi, 2006), por lo que se realizará un análisis con distintas tipologías para realizar una clasificación de distintas variables.

1.2 Antecedentes

La Universidad de Chile, fue fundada el año 1842 desde sus orígenes ha estado vinculada al devenir del país, forjando parte de la historia nacional con destacadas figuras públicas que pasaron por sus salas, entre las que destacan 205 premios nacionales y 21 presidentes de Chile como ex estudiantes de la Universidad. Actualmente la Universidad tiene más de 30.000 estudiantes, imparte 59 carreras de pregrado y 70 programas de postgrado, separado en 14 facultades y 5 institutos interdisciplinarios, con campus en Santiago y centros o laboratorios repartidos en todo Chile (Universidad de Chile, 2019). Siendo, además, la Universidad de Chile es la institución con más investigaciones publicadas en el último periodo de tiempo (Universidad de Chile, 2024).

La institución cuenta con una misión compuesta por tres artículos de su estatuto que destaca la generación, desarrollo, integración y comunicación del saber en todas las áreas del conocimiento asumiendo con vocación de excelencia la formación de personas y la contribución al desarrollo. Junto a lo anterior, cuenta con una visión donde se pone como objetivo el desarrollo de la docencia, extensión, vinculación con el medio e investigación del más alto nivel, acorde con los desafíos nacionales e internacionales (Universidad de Chile, s.f.).

Actualmente la Universidad de Chile cuenta con un plan de desarrollo institucional (en adelante abreviado como PDI) elaborado por el Senado Universitario, el cual se comenzó a gestar el año 2014 y se encuentra vigente para el periodo 2017 – 2026. Este plan cumple con el objetivo de ser un acuerdo estratégico para el desarrollo de la Universidad alineada con su misión, visión y valores (Universidad de Chile, 2017).

Junto al PDI existe el plan de fortalecimiento a 10 años (Universidad de Chile, 2021), el cual, busca consolidar las capacidades institucionales para asegurar la calidad y pertinencia de la oferta formativa, investigación y actividades de extensión, bajo el proyecto de un trabajo conjunto con las instituciones estatales de educación superior a nivel nacional. Este plan de fortalecimiento responde a una exigencia legislativa de la ley 21.094 promulgada en mayo de 2018 sobre las universidades estatales y los planes de fortalecimiento y financiamiento. (MINEDUC, 2021).

1.3 Problema de investigación

A través de los PDI de diferentes universidades, se responderá la pregunta de investigación. ¿Cuáles son los principales ámbitos estratégicos los planes de desarrollo institucional en otras universidades del mundo, cuáles son las principales características de sus PDI, y qué aspectos de mejora se identifican para el actual PDI de la Universidad de Chile?

1.4 Objetivo general

Realizar un análisis comparado de la Universidad de Chile frente a otras universidades del mundo en términos de sus planes estratégicos y generar propuestas para el próximo Plan de Desarrollo Institucional a concebir.

1.5 Objetivos específicos

- 1) Construir un listado de universidades prestigiosas con las cuales la Universidad de Chile puede ser comparada en términos estratégicos.
- 2) Analizar comparativamente los planes estratégicos de las diferentes universidades seleccionadas.
- 3) Proponer recomendaciones para la formulación del próximo PDI de la Universidad de Chile.

Capítulo II: Marco conceptual

En este capítulo se presenta el marco conceptual que sustenta el análisis comparativo de los planes estratégicos en educación superior y sus implicancias para la Universidad de Chile. Se aborda conceptos clave como la dirección estratégica, el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y los indicadores de desempeño, proporcionando una base teórica para entender las prácticas y metodologías utilizadas en la planificación estratégica universitaria.

2.1 Dirección estratégica

2.1.1 Definición general

La palabra estrategia para la RAE tiene tres significados, entre ellas, se define como “Arte, traza para dirigir un asunto.” (RAE, s.f.). Esta acepción está alineada con la definición más general de dirección estratégica, es decir, una herramienta teórica que trace el camino para cumplir un objetivo. Es por lo anterior que la dirección estratégica, consiste en organizar y gestionar de forma eficiente una institución teniendo una mirada hacia el futuro, de esta forma, las decisiones y los pasos a seguir tomados por una organización responden a la búsqueda de cumplir un objetivo a un plazo previamente definido (CINDA, 2017). Para generar una dirección, se debe tener primero un plan a futuro a desarrollar para la organización, a esta documentación se le denomina Plan Estratégico, donde se plasman los objetivos, estructura y organización de las acciones que conlleven a cumplir las metas.

2.1.2 Formas de hacer estrategia

Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) existen diez escuelas principales de hacer estrategia, cada una con una visión distintas sobre las formas en la que se puede realizar estrategia. Cada una de estas son:

- La escuela de diseño, donde el proceso es simple e informal llevado por la perspectiva de una persona con un cargo ejecutivo dentro de la organización, este proceso es conceptual donde en un proceso deliberado, se analizan las diferentes situaciones de lo interno y el entorno, de esta nacen análisis como el de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).
- La escuela de planeamiento, a diferencia de la anterior, es llevada por parte de un grupo de personas exclusivas en un proceso formal, que permite dar una dirección clara, asignando recursos de manera estructurada, con un plan poco flexible. Esta misma permite asignar recursos y llevar un control sobre el avance de la estrategia, un ejemplo son los planeamientos urbanos.
- La escuela de posicionamiento es llevada como un proceso analítico cuantitativo, está orientado a que tenga un objetivo medible en base a posibles rendimientos económicos, este se enfoca en los hechos verificables y proporciona una manera sistémica de análisis de datos.
- Escuela empresarial, esta se describe como un proceso visionario que ocurre en la mente del líder de la organización. Esta escuela lleva la estrategia mediante procesos mentales como la intuición, el juicio, sabiduría, experiencia y perspicacia de quien lidera los procesos.

- Escuela cognoscitiva, la cual indica que la estrategia es vista como un proceso mental. Esta lleva un análisis mental de quienes realizan la estrategia, se buscan patrones, se generan esquemas, procesos, sin embargo, todo está dentro de la cabeza del estratega y posee una base psicológica y psicoanalista.
- Escuela de aprendizaje, la cual se plantea generar pequeñas estrategias dinámicas que pueden ir cambiando según va avanzando el aprendizaje de las personas quienes desarrollan los planes estratégicos. Esta plantea que el aprendizaje va marcando la implementación y formulación de la estrategia, lo que proporciona una alta flexibilidad frente a las condiciones complejas y el cambio continuo.
- Escuela de poder, en esta, la estrategia se analiza como si fuera un proceso de negociación entre las personas que toman las decisiones dentro de la organización y los stakeholders, basándose en la generación de alianzas estratégicas con distintos grupos de interés como parte de la estrategia.
- Escuela cultural, cuyo proceso colectivo implica que distintos grupos dentro de la organización sean parte del proceso de formulación de la estrategia en esencialmente un proceso colectivo y cooperativo, generando una estrategia en la que participan las diferentes culturas organizacionales.
- Escuela del entorno, la cual genera estrategia como un proceso reactivo, donde la iniciativa no nace por la búsqueda de objetivos internos de una organización, sino producto de diferentes variables externas.
- Escuela de la configuración, esta genera un proceso estratégico de transformación organizacional, basado en sostener la mayor parte de un tiempo una estabilidad, interrumpidos de vez en cuando por procesos de transformación.

Cabe destacar que no hay una estrategia que sea óptima o mejor que las otras, son situacionales, al igual que puede haber procesos que integren más de una forma de realizar estrategia. Sin embargo, una entidad de educación superior gestiona su estrategia diferente a una organización del sector secundario, esto debido a que es un proceso más complicado por las diferentes aristas y stakeholders que se encuentran dentro de la misma universidad, por lo que es caracterizado por tener un carácter participativo de diferentes estamentos y comunidades. (Barreda, 2014).

Finalmente, según Arthur Thompson en el segundo capítulo de su libro “Administración estratégica” (2012), explica como un proceso de planificación estratégica consta de varias etapas, las cuales son:

- Formulación de la estrategia: En esta etapa se elabora la misión, visión y valores con objetivos a largo plazo y se seleccionan las estrategias a seguir.
- Ejecución o implementación: En esta fase se lleva a cabo lo planificado, distintos autores destacan que es la parte más exigente, porque pone a prueba la capacidad de un administrador de dirigir la organización, esto debido a que se deben poner en práctica los planes supervisando sus cumplimientos y responsabilidades.
- Seguimiento: En esta etapa se realiza una evaluación del proceso, identificando y evaluando la tasa de logro de cada objetivo y la relevancia dentro de la cultura o estructura organizacional.

Junto a esto, según diferentes autores una estrategia consta de componentes generales que usualmente se trabajan para la planificación. Estos elementos son la formulación, misión, visión, análisis de la situación, objetivos, estrategias, programas, diseños de planes de acción, ejecución y seguimiento evaluativo (Freire, 2022).

2.1.3 Elementos de la dirección estratégica

La dirección estratégica posee diferentes componentes, estos son esenciales para la planificación y gestión efectiva de una institución proporcionando una guía para alcanzar las metas organizacionales a largo plazo, entre estos elementos se encuentran:

- **Visión y misión.** La visión esencialmente se refiere a los valores de la organización, con una mirada al futuro deseado, respondiendo al cómo la organización espera ser reconocida. Por otra parte, la misión es una descripción concisa y clara de la razón de ser, tiene un sentido más filosófico. Ambos responden a preguntas como ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos y para quiénes?, otorgando un sentido de identidad a la institución (Armijo, 2011)
- **Los objetivos** son los resultados esperados para lograr cumplir la misión, estos deben responder a la pregunta ¿qué queremos lograr? con los planes de acción propuestos en la estrategia, estos además deben ser claros, realistas, desafiantes y congruentes. También es importante saber de qué forma se medirá el desempeño de este objetivo, pues, es necesario saber cuándo este se encuentra cumplido y cuando no (Armijo, 2011).
- **Eficiencia y eficacia.** Es común encontrar ambos términos relacionados cuando se habla sobre estrategia, por lo general, según la RAE eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (RAE, s.f.), mientras que eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir un efecto determinado (RAE, s.f.). Sin embargo, a nivel de eficacia organizativa aún más en la educación superior no es un término con un consenso declarado debido a las diferentes aristas del quehacer universitario. Así, según diversos autores no puede ser solo una medida del orden económico y financiero, debido a que en las organizaciones la eficacia considera factores más allá de la rentabilidad, generando una medida pertinente al corto plazo, pero a largo plazo la eficacia consta de múltiples dimensiones que no pueden ser simplificadas en tan solo lo cuantitativo (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Ponce, 2009).

Por ende, a un mediano-largo plazo, la eficacia puede tener una perspectiva más amplia involucrando directamente a factores que afectan la calidad de las decisiones, en particular, bajo el contexto de las planificaciones estratégicas, la eficacia puede estar relacionada en el proceso de toma de decisiones en múltiples dimensiones (Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas, & Araneda-Guirriman, 2013).

2.2 Plan de Desarrollo Institucional (PDI)

Un plan de desarrollo institucional es un tipo específico de plan estratégico, este documento busca plasmar las metas, objetivos, estrategias y acciones de una institución, este busca llevarse a cabo durante un período de tiempo. Estos tipos de planes incluyen aspectos como la misión y visión de la institución como base y busca fortalecer las instituciones a partir de demandas internas y externas (Illescas, 2017).

El PDI se fundamenta en los principios de la planificación estratégica, que busca anticiparse a las necesidades y desafíos futuros a través de un análisis detallado del entorno, tanto interno como externo.

Esta debe contar con diferentes componentes como son la misión, visión, valores, objetivos institucionales, los objetivos y metas junto a un plan de implementación. En general, presentan un diagnóstico situacional, el cual es un análisis exhaustivo del contexto interno (recursos, capacidades, limitaciones) y externo (tendencias, desafíos, oportunidades) que enfrenta la institución. Para luego, basado en el diagnóstico, se diseñan estrategias específicas para alcanzar los objetivos institucionales. Estas estrategias deben alinearse con la visión y misión institucionales y responder a las necesidades identificadas.

El PDI es crucial porque proporciona una hoja de ruta para el desarrollo sostenido de la institución. Permite una gestión más eficiente, coordina las acciones de los diferentes actores dentro de la organización, y asegura que todos los esfuerzos se alineen con los objetivos generales de la institución (Hinton, 2012).

2.3 Tipos de indicadores

Los indicadores son herramientas cuantitativas o cualitativas que permiten medir y evaluar el desempeño, avance o impacto de una estrategia o plan. En el marco de la planificación estratégica, la gestión basada en resultados es un enfoque que utiliza indicadores para evaluar el logro de resultados esperados. Se fundamenta en la idea de que las organizaciones deben medir tanto los resultados como los impactos de sus estrategias para lograr un ciclo continuo de mejora.

Según Armijo en el manual escrito por ella para la CEPAL titulado “planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público” (2011) y el Consejo Nacional de Evaluación de la política de Desarrollo Social de México en su manual para el diseño y la construcción de indicadores (2014), los indicadores se pueden clasificar en diversos tipos según su enfoque y función en el proceso de evaluación y control dentro de un plan estratégico, tales como:

- Indicadores de eficiencia, los cuales miden la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Evalúan qué tan eficientemente se están utilizando los recursos de la organización, permitiendo analizar si la organización está optimizando sus recursos en la implementación de sus estrategias. Algunos ejemplos de estos indicadores puede ser el costo por unidad producida o el tiempo promedio de atención a usuarios.
- Indicadores de eficacia, estos evalúan la capacidad de una organización para cumplir con los objetivos establecidos. Se centran en los resultados alcanzados en comparación con las metas planificadas y son utilizados para verificar si las actividades y acciones estratégicas están generando los resultados esperados en función de los objetivos. Ejemplos de estos son el porcentaje de cumplimiento de metas o la tasa de retención estudiantil
- Indicadores de impacto, estos buscan medir los efectos a largo plazo que una estrategia o intervención tiene sobre el entorno o los beneficiarios. Son los más complejos de medir porque requieren un análisis más profundo y longitudinal, evalúan si los objetivos estratégicos tienen un efecto duradero y significativo en el contexto externo o en los grupos destinatarios. Estos indicadores pueden ser como las mejoras

en la calidad de vida de las personas o el incremento en la investigación que tiene un impacto positivo en la comunidad local o en sectores productivos.

- Indicadores de productividad, relacionan el volumen de productos o servicios generados con los recursos empleados, ayudan a medir la capacidad de una organización para generar productos o servicios de manera óptima, algunos ejemplos de estos son la producción por hora o bajo el contexto universitario puede ser el número de estudiantes graduados por año.
- Indicadores de calidad, estos evalúan el grado de conformidad de los productos o servicios con respecto a normas o expectativas previamente definidas. Son utilizados preferencialmente para garantizar que las acciones estratégicas no solo cumplan con los objetivos numéricos, sino que también mantengan los estándares de calidad, como pueden ser los números de defectos por lote producido o la tasa acreditación de programas académicos por organismos externos.
- Indicadores de resultados, estos miden los logros directos e inmediatos obtenidos a través de las actividades desarrolladas en un plan, por lo que permiten analizar los éxitos a corto y mediano plazo que resultan de la implementación de las estrategias. Algunos ejemplos pueden ser el número de nuevos clientes adquiridos o el porcentaje de estudiantes que completan su programa académico dentro de los tiempos estipulados.
- Indicadores de procesos, estos se centran en las actividades y tareas que se realizan para alcanzar los objetivos establecidos, evaluando la eficiencia de los procesos internos, por lo que ayudan a mejorar la gestión interna al garantizar que los procesos sean efectivos y eficientes. Algunos ejemplos son el tiempo promedio de producción o número de actividades desarrolladas en un año.

Capítulo III: Marco metodológico

En este capítulo se presenta la metodología utilizada para realizar el análisis comparado de los planes estratégicos en educación superior. Se detallan los métodos de recolección de datos, el proceso de selección de la muestra, y las técnicas de análisis empleadas. Además, se discuten las limitaciones del estudio y las medidas adoptadas para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados.

3.1 Metodología del Benchmarking:

El benchmarking es un proceso continuo de medición y comparación que se utiliza para evaluar productos, servicios y prácticas en relación con los mejores estándares. Este proceso es una forma de aprendizaje constante, permitiendo adoptar prácticas comprobadas para mejorar las propias. En el ámbito de la ingeniería, el benchmarking facilita la comparación de diferentes métodos, técnicas y herramientas, proporcionando resultados estandarizados, repetibles, objetivos y comparables (Durán, 2005). Junto a esto, es considerado como un proceso que busca mejoras organizacionales como un mecanismo para mantener a las organizaciones actualizadas y competitivas.

Robert Camp, uno de los pioneros del benchmarking, en su trabajo en Xerox definió el benchmark como “un proceso continuado de medida y comparación de productos, servicios y prácticas respecto a los mejores”, esta conceptualización ha sido la base para el desarrollo de distintos tipos de benchmark e incluso Camp (1989) postula que existen 4 tipos de benchmarking, estos son el interno, competitivo, funcional y genérico.

El benchmarking interno es la comparación de prácticas entre equipos dentro de la misma organización, esto para identificar las mejores prácticas y generar propuestas de mejoras de forma interna con el conocimiento adquirido.

Segundo, se encuentra el benchmarking competitivo, el cual a diferencia del anterior está orientado a conocer y aprender de las experiencias de los competidores, haciendo una mirada a las metodologías que los llevaron a tener éxitos o fracasos.

Tercero, el benchmarking funcional hace referencia a un benchmark más focalizado, buscando aprendizaje de funciones específicas de organizaciones especializadas para aplicarlas en la propia organización.

Finalmente, está el benchmarking genérico, el cual está enfocado a la cultura interna y los procesos de aprendizajes de la organización, es decir, que se busca realizar una comparación con cualquier otra organización líder sin importar su servicio, productos o sector industrial, no hay necesidad de que sea una competencia directa. (Hernández et al., 2017).

Otra figura en este campo sobre benchmark es Michael J. Spendolini quien con su libro “The Benchmarking Book” (1992) genera un modelo de cinco pasos para generar un benchmarking.

El primer paso lo llama “determinar a qué se le va a hacer benchmarking”, en este paso se determina qué productos o procesos se someterán a benchmarking, además se identifican los clientes y sus necesidades.

El segundo paso es “formar un equipo de benchmarking”, acá se escoge un equipo y se distribuyen las responsabilidades de cada miembro, en su ideal se deben considerar

personas con altos conocimientos en lo que el proceso conlleva y serán los responsables de realizar el benchmark.

El tercer paso es el de “identificar los socios del benchmarking” en esta se identifican los actores claves como lo son las organizaciones líderes en los procesos o productos que se desean comparar, para así tomarlos como referencia, junto a esto se identifican las fuentes de información y las prácticas que se realizarán para obtener estas fuentes.

El cuarto paso es “recopilar y analizar la información de benchmarking” en este paso se selecciona el o los métodos de recolección de información y se comienza el proceso de búsqueda y síntesis de los datos, es decir, es un paso clave para el proceso de análisis debido a que se comienzan a encontrar y comprender las diferencias y similitudes dentro de las comparaciones.

Finalmente, el último paso es llamado como “el actuar” debido a que es aquí donde se comienzan a tomar decisiones basadas en el análisis de los datos y luego su seguimiento para evaluar la eficacia del proceso de benchmark.

Cabe destacar que al igual que Robert Camp, Spendolini afirma que existen formas de realizar benchmarking, sin embargo, a diferencia del autor anteriormente mencionado, este afirma que está el análisis externo, interno y funcional, el cual es una mezcla entre los benchmark funcional y genérico declarados por Camp (Arrieta, et al., 2010).

3.2 Selección de la muestra

Para comenzar el análisis de las universidades, es necesario definir de qué forma serán comparadas. Para ello se adoptará una metodología similar a la implementada por PA Group el año 2011, cuando realizaron un benchmarking de universidades en el Reino Unido. En ese estudio, se llevaron a cabo grupos focales para identificar intereses y limitaciones de las instituciones educativas. En aquella ocasión se evitó comparar a través de rankings, sin embargo, las complicaciones en la obtención de datos, llevo a que las fuentes información fueran proveídas por rankings reconocidos por los expertos en el Reino Unido. Así, se seleccionaron los rankings Quacquarelli Symonds (Ranking QS), Times Higher Education (THE Ranking), Academic Ranking of World Universities (ARWU ranking, actualmente como Ranking Shanghai), SIRWorld Report, Leiden Ranking y University Ranking by Academic Performance como fuentes de información internacional para poder realizar el benchmark (Higher Education Statistics Agency, 2011)

En una homologación de este proceso llevado a cabo en Reino Unido, este estudio utilizará los datos diferentes rankings internacionales para establecer las comparaciones necesarias. Es por ello, que los datos seleccionados corresponderán a los rankings de CWTS Leiden Ranking 2023 (Tabla 1), QS Ranking 2024 (Tabla 2), THE Ranking 2023 (Tabla 3) y URAP Ranking (Tabla 4).

Tabla 1: *Indicadores utilizados por CWTS Leiden Ranking 2023*

Indicadores	Descripción de los indicadores
Indicadores de impacto científico	Número total de publicaciones de la Universidad Proporción de publicaciones de una universidad que, en comparación con otras publicaciones en el mismo campo y año pertenecen al 1%, 5%, 10% y 50% superior. El total y número medio de citas de las publicaciones.
Indicadores de colaboración	Número y proporción de publicaciones de una universidad que han sido coescritas por dos o más países. Número y proporción de publicaciones de una universidad que han sido coescritas con una o más organizaciones industriales. Número y proporción de las publicaciones de una universidad con una colaboración geográfica inferior a los 100 km de distancia y a 5.000 km de distancia.
Indicadores de acceso abierto	Número y proporción de publicaciones de acceso abierto de una universidad. Número y proporción de publicaciones híbridas de acceso abierto de una universidad ¹ . Número y proporción de publicaciones bronce en acceso abierto ² . Número y proporción de publicaciones verde en acceso abierto ³ . El número y la proporción de publicaciones de una universidad para las que se desconoce el estado de acceso abierto ⁴ .
Indicadores de género	Número total de autorías de una universidad. Número de autorías masculinas y femeninas de una universidad, es decir, el número de autorías de una universidad para las que se conoce el género. Número de autorías de una universidad para las que se desconoce el género. La proporción de autorías masculinas y femeninas.

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por CWTS Leiden Ranking 2023. (CWTS Leiden Ranking, 2023) (CWTS Leiden Ranking, s.f.).

¹ Las publicaciones híbridas de acceso abierto son publicaciones en una revista de suscripción que son de acceso abierto con una licencia que permite la reutilización de la publicación.

² Las publicaciones de bronce en acceso abierto son publicaciones en una revista de suscripción que son de acceso abierto sin una licencia que permita la reutilización de la publicación.

³ Las publicaciones verdes de acceso abierto son publicaciones en una revista de suscripción que son de acceso abierto no en la propia revista, sino en un repositorio.

⁴ Publicaciones que, por lo general, no tienen un DOI en la base de datos de Web of Science.

Tabla 2: *Indicadores utilizados por QS Ranking 2024*

Indicadores	Descripción de los indicadores
Descriptivos	Cantidad de estudiantes
	Cantidad de áreas del conocimiento
	Cantidad de producción de investigaciones
Reputación académica	Universidad de administración pública o privada
	Reputación medida a partir de encuestas enviadas a miles de académicos alrededor del mundo.
Reputación empleadora	Reputación medida a partir de encuestas enviadas a miles de empleadores alrededor del mundo, buscando capturar la percepción de trabajadores de diferentes universidades.
Ratio profesor – estudiante	Proporción de estudiantes por cada profesor en la universidad.
Ratio citas por artículo	Proporción de artículos citados durante un periodo de 5 años por cantidad de artículos publicados.
Ratio de profesores internacionales	Proporción de personal docente internacional con respecto al total de profesores.
	Proporción de estudiantes de pregrado y posgrados extranjeros que pasan al menos tres meses en la universidad respecto a la cantidad total de estudiantes.
Redes internacionales de investigación	Índice que mide la diversificación geográfica de su red internacional de investigación.
Empleabilidad	Tasa de empleabilidad de graduados que realizan trabajo remunerado dentro de los 15 meses posteriores a la finalización de su título.
	Índice de impacto de los egresados.
Sustentabilidad	Tasa de investigación sobre investigación sustentable alineada con los ODS de la ONU.
	Sustentabilidad de la institución.

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por *Ranking QS 2024* (QS Quacquarelli Symonds, 2024) (QS Quacquarelli Symonds, 2023)

Tabla 3: *Indicadores utilizados por Times Higher Education 2023 (THE Ranking)*

Indicadores	Descripción de los indicadores
Enseñanza (entorno de aprendizaje):	Reputación docente ¹ .
	Proporción de personal por estudiante.
	Proporción de estudiantes de doctorado por cantidad de estudiantes de licenciatura.
	Proporción de docentes con doctorados con respecto al total del personal académico.
Entorno de investigación	Ingresos institucionales.
	Reputación de investigación según la encuesta anual de reputación académica de Times Higher Education.

Indicadores	Descripción de los indicadores
Entorno de investigación	Ingresos por investigación. Número de publicaciones publicadas en revistas académicas indexadas en Scopus.
Calidad de la investigación	Número promedio de veces que un artículo es citado alrededor del mundo. Número de publicaciones de investigación en el 10% superior de impacto en las citas en el mundo. Influencia en la investigación.
Panorama internacional	Proporción de estudiantes internacionales frente al total de estudiantes. Proporción de personal internacional frente al total. Colaboración internacional.
Industria	Ingresos desde la industria. Número de patentes.

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por *Times Higher Education 2023*. (Times Higher Education, 2023) (Times Higher Education, 2023).

¹ (Encuesta realizada por Times Higher Education anualmente a más de 50.000 académicos en más de 160 países del mundo)

Tabla 4: *Indicadores utilizados por URAP Ranking*

Indicadores	Descripción de los indicadores
Artículos	Número de artículos publicados dentro del primer, segundo y tercer cuartil en términos de su factor de impacto en revistas.
Citaciones	Proporción de citas recibidas en un periodo de 4 años frente a la cantidad de documentos publicados en el mismo periodo.
Total de documentos	Número total de documentos publicados.
Impacto total de artículos.	Relación de cantidad de artículos publicados de cada institución con respecto a la cantidad de artículos a nivel mundial.
Impacto total de citas	Relación de cantidad de citas de artículos publicados de cada institución con respecto a las citas a nivel mundial.
Colaboración internacional	Número total de estudios publicados realizados en colaboración con universidades extranjeras.

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por *URAP Ranking* (URAP – University Ranking by Academic Performance, 2022) (URAP – University Ranking by Academic Performance, 2024)

A partir de los datos publicados por los diferentes rankings, se procede a normalizar cada indicador utilizando como referencia los resultados obtenidos por la Universidad de Chile. Para ello, se calculó la desviación estándar entre todos los indicadores, lo que permitió ajustar los valores obtenidos por cada universidad. La media de referencia fue el resultado obtenido por la Universidad de Chile, lo que facilitó la estimación de qué universidades presentan indicadores superiores a esta institución.

Una vez los datos se encuentran normalizados, se calculó la esperanza matemática. Para este, se promedian todas las variables estimadas, asignando un puntaje de 0 a la Universidad de Chile para tener un punto de referencia, mientras que el resto de las instituciones se evaluaron en función de su desviación.

Para el análisis, se formaron dos grupos de comparación. El primer grupo incluye universidades que tienen un puntaje superior al de la Universidad de Chile, pero con una variación menor a 1. Este grupo permite examinar las prácticas de universidades que, aunque tienen un rendimiento ligeramente mejor que la Universidad de Chile según las estadísticas, no distancian significativamente en términos de desempeño. Un ejemplo de esta es la U. of Sheffield, que presenta una desviación de 0,56 como se observa en la tabla 5.

El segundo grupo está conformado por instituciones que también cuentan con un puntaje superior, pero con una desviación mayor a 2, para así formar un análisis que busque comprender las diferencias entre universidades con un desempeño notablemente superior a la Universidad de Chile, un ejemplo es la U. de Stanford, que muestra una desviación de 2,46 como se puede observar en la tabla 5.

Una vez seleccionadas las universidades, se procedió a buscar y analizar sus planes estratégicos, a través de un enfoque de análisis cualitativo examinando variables como misión, visión, valores declarados, duración del plan estratégico, formato de cómo se puede encontrar el plan, cantidad de ámbitos desarrollados, cantidad de páginas, quien firma cada plan estratégico, quien escribe cada plan estratégico y un análisis general sobre el desarrollo de los ámbitos estratégicos propuestos de cada universidad.

3.3 Proceso de selección

A partir de la sistematización de las variables, se formó el primer grupo de universidades con una variación menor a 1, teniendo en promedio una desviación de aproximadamente 0,6 (la mínima posible). Este grupo incluye instituciones con un desempeño superior, pero similar al de la Universidad de Chile. Analizar estas universidades permite identificar buenas prácticas en sus planes estratégicos que podrían ser implementadas en la institución.

Dado que la Universidad de Chile tiene características importantes como un alto número de estudiantes, una alta tasa de publicaciones en revistas científicas, más de 5 áreas del conocimiento y es una institución pública, resulta prudente comparar con universidades que compartan estas características y que presenten una variación menor a 1. Esta comparación facilita la comprensión de las diferencias y ayuda a definir los pasos a seguir para mejorar.

Para el segundo grupo, se seleccionaron universidades con una desviación mayor a 2. Aunque estas instituciones también deben cumplir con las restricciones de cantidad de estudiantes, tasa de investigaciones y áreas de conocimiento, pero no necesariamente deben ser universidades públicas. Esto se debe a que las universidades con mayor diferencia suelen tener un impacto significativo en la sociedad, tanto en el sector público como en el privado y poseen un alto prestigio. Por lo tanto, se decidió incluir estas universidades en el segundo grupo de comparación.

Tabla 5: *Fundación y desviación de las universidades.*

Universidad	País	Año de fundación	Desviación promedio ²
Aarhus U. ¹	Dinamarca	1928	0,55
Harvard U.	EE. UU.	1636	2,47
Queen Mary U. of London	U.K.	1887	0,44
Stanford U.	EE. UU.	1885	2,46
The Ohio State U.	EE. UU.	1870	0,76
U. Autónoma de Barcelona	España	1968	0,65
U. Nacional Autónoma de México	México	1910	0,62
U. Malaya	Malasia	1905	0,48
U. of Adelaide	Australia	1874	0,68
U. of Auckland	Nueva Zelanda	1883	0,69
U. of California, Berkeley	EE. UU.	1868	2,06
U. of Cambridge	U.K.	1209	2,52
U. of Michigan	EE. UU.	1817	0,83
U. of Oxford	U.K.	1096	2,50
U. of Sheffield	U.K.	1897	0,56
U. of Western Australia	Australia	1911	0,72

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por cada universidad.

¹ U. hace referencia a universidad o university según corresponda.

² La tabla muestra la desviación promedio y el año de fundación de diversas universidades comparadas con la Universidad de Chile. La desviación promedio indica la diferencia en rendimiento frente a la Universidad de Chile, mientras que el año de fundación proporciona contexto histórico sobre la antigüedad de cada institución.

Obteniendo un promedio total de 0,63 de desviación frente a la Universidad de Chile, el grupo más cercano a esta, cabe destacar, que no hay Universidades de África debido a que con las restricciones, no existen instituciones de este continente que cuenten con un promedio positivo en comparación a la Universidad de Chile, de igual manera, con las universidades latinoamericanas solo se contaba con la U. Nacional Autónoma de México y la U. de Sao Paulo, sin embargo, esta última al buscar su plan de desarrollo estratégico se encontró desactualizado y sin publicación de un plan reciente, por lo mismo, se decidió que no entrará en el análisis.

Junto a lo anterior, cabe destacar que la posición de los rankings de las diferentes instituciones como se muestra en la tabla 6, donde se observa como todas las instituciones se encuentran en la misma o mejor posición que la Universidad de Chile.

Tabla 6: Datos de la posición de las universidades en diferentes rankings

Universidad	CWTS Leiden Ranking 2023	QS Ranking 2024	THE Ranking 2024	Ranking URAP 2023/24
Aarhus U.	140	143	109	88
Harvard U.	1	4	4	1
Queen Mary U. of London	379	145	135	165
Stanford U.	21	5	2	6
The Ohio State U.	39	151	99	62
U. Autónoma de Barcelona	249	149	201-250	151
U. de Chile ¹	482	159	801-1000	418
U. Nacional Autónoma de México ²	98	93	801-1000	194
U. Malaya	286	65	251-300	282
U. of Adelaide	220	89	111	160
U. of Auckland	206	68	150	192
U. of California, Berkeley	96	10	9	44
U. of Cambridge	34	2	5	11
U. of Michigan	15	33	23	16
U. of Oxford	23	3	1	4
U. of Sheffield	200	104	105	178
U. of Western Australia	203	72	143	125

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por cada ranking internacional.

¹ Universidad de Chile se agrega para mostrar comparación con respecto a otras universidades.

² La U. Autónoma de México es la única universidad que se encuentra en la misma posición que la Universidad de Chile en el THE Ranking, el resto de las instituciones se encuentran mejores ubicadas que la universidad de estudio en los diferentes rankings internacionales.

3.4 Metodología de análisis

El proceso de análisis se estructura en dos fases principales: un análisis descriptivo y un análisis estratégico. Cada fase busca abordar diferentes aspectos de los planes de desarrollo de las universidades seleccionadas.

La primera fase del análisis se centra en aspectos descriptivos de los planes estratégicos, evaluando elementos que configuran la identidad y el enfoque estratégico de cada universidad tales como:

- Misión: Se revisarán las declaraciones de cada universidad, con el objetivo de identificar temas recurrentes o diferencias significativas.
- Visión: Las visiones serán analizadas con el fin de comprender las aspiraciones a mediano o largo plazo que guían la dirección estratégica.
- Valores: Se identificarán y cuantificarán los valores más frecuentes, buscando reflejar los principios que guían las decisiones y comportamientos de los diferentes planes estratégicos.

- Formato y duración: Se examinarán los formatos, la extensión del documento y duración del plan estratégico, para evaluar tanto la accesibilidad como el enfoque temporal adoptado.
- Creación y firma: Se analizará el proceso de creación, destacando la participación de diferentes actores o grupos claves en la creación del plan estratégico, si estos fueron desarrollados mediante métodos participativos y que opiniones fueron consideradas, finalmente, se analizará quienes firman los diferentes planes estratégicos, lo cual puede reflejar el nivel de compromiso institucional asumido por cada universidad.

La segunda fase del análisis se enfocó en una revisión más profunda de la estructura y el contenido estratégico de los planes estratégicos, evaluando los componentes clave que orientan las decisiones y acciones de cada universidad, analizando así los siguientes puntos:

- Estructura: Con el fin de entender como cada universidad organiza sus estrategias y objetivos se analiza la redacción de los planes estratégicos, identificando patrones comunes o diferencias en su organización.
- Ámbitos estratégicos: Se analizan los principales ámbitos estratégicos abordados por cada universidad, esto con el objetivo de comprender cuáles son los enfoques prioritarios de cada institución.
- Verbos: De la misma forma, se analizan las frecuencias de los verbos dentro de los diferentes objetivos estratégicos, para así identificar la orientación y el enfoque de las acciones estratégicas de cada universidad.

Finalmente, a partir de los hallazgos se elaborará un plan estratégico promedio de todas las universidades analizadas. Este perfil incluirá los elementos comunes y prácticas identificadas en cada plan revisado, proporcionando una visión integradora de las tendencias observadas.

Es importante destacar que este proceso de análisis ha iterativo, incorporando la opinión del profesor guía de esta tesis, la comisión de Desarrollo Institucional del Senado universitario de la Universidad de Chile y la colaboración de profesores y estudiantes del Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile.

3.5 Limitaciones

La tesis presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados y las conclusiones derivadas del análisis comparado.

Una de ellas es la accesibilidad idiomática de diferentes planes estratégicos, debido a que los planes estratégicos suelen estar escritos en el idioma propio de cada país. Esto genera barreras lingüísticas con planes estratégicos escritos en chino o el japonés. Sin embargo, se decidió analizar planes estratégicos en inglés y español, dado que en el mundo académico el inglés es la lengua franca y es uno de los lenguajes donde se pueden encontrar la mayoría de los planes estratégicos.

Junto a lo anterior, el estudio se basa en fuentes secundarias, es decir, que todo lo proyectado en este documento es información pública que están disponibles en cada plan estratégico, por lo mismo, no se accede a otros tipos de datos primarios, tales como entrevistas con responsables de la planificación estratégica de cada universidad.

Finalmente, se toma en consideración una muestra de 14 instituciones que varían en cuanto su región geográfica, por lo mismo, puede que los resultados obtenidos no sean generalizables a nivel mundial. Sin embargo, las universidades analizadas fueron

seleccionadas a partir de diferentes variables específicas proporcionada por la información entregada a los diferentes rankings internacionales, siguiendo un modelo matemático que asegura que la selección de instituciones no fue arbitraria.

Capítulo IV: Resultados

En este capítulo se presentan los resultados del análisis comparado de los planes estratégicos de diversas universidades a nivel mundial. Se abordan aspectos descriptivos como la misión, visión, valores, formato y duración de los planes, así como el proceso de creación y firma. Además, se realiza un análisis estratégico que incluye la estructura de los planes, los ámbitos estratégicos desarrollados, los verbos más utilizados y una síntesis del plan estratégico promedio. Finalmente, se compara este plan promedio con el Plan de Desarrollo Institucional actual de la Universidad de Chile, identificando áreas de mejora y propuestas para su actualización.

4.1 Análisis descriptivo

4.1.1 Misión

4.1.2 Visión

La innovación y la excelencia son temas recurrentes, con universidades que aspiran a liderar en sus campos y proporcionar soluciones novedosas a problemas complejos. Universidades como U. of Michigan y U. of Auckland, articulan una visión de convertirse en líderes en innovación y excelencia académica. Este objetivo se centra en mantener y mejorar su posición en la vanguardia del conocimiento y la tecnología.

Junto a lo anterior, la visión de ser reconocidas internacionalmente por sus contribuciones e influir a nivel global es una meta común. Esto subraya la importancia de la colaboración y la influencia en el ámbito mundial. Universidades como U. of Auckland y U. Malaya aspiran a ser reconocidas a nivel mundial por su contribución a la sociedad y el conocimiento. Este objetivo implica una fuerte orientación hacia la internacionalización afirmando que no solo desean ser líderes en sus regiones, sino también tener un impacto significativo a nivel mundial, influyendo en políticas, prácticas y estándares globales.

Finalmente, proveer una experiencia educativa de alta calidad que forme líderes y ciudadanos globales también es una prioridad. Este enfoque combina la excelencia académica con el desarrollo personal y profesional de los estudiantes. Universidades como U. of Western Australia buscan preparar la próxima generación de líderes globales a través de una educación rica en experiencias y una investigación confiable y de vanguardia. La visión de estas universidades se centra en proporcionar una experiencia educativa que no solo imparte conocimiento, sino que también desarrolla habilidades críticas y una mentalidad global en sus estudiantes.

Cabe destacar, que no todos los planes estratégicos cuentan con una sección de visión, como pueden ser The Ohio State U. o la U. Autónoma de México, aunque, al navegar por la web se pueden encontrar fácilmente estas, por lo que no es que no tengan una visión declarada, sino que no está explícita en su plan estratégico.

Sin embargo, hay universidades como U. of Cambridge o U. of Harvard que no es fácil encontrar una visión declarada a nivel institucional, sin embargo, es más sencillo encontrar una visión para cada una de sus escuelas, lo que puede ser explicado debido a que son instituciones establecidas en el tiempo, lo que refleja que, aunque no se declare

formalmente en un documento único, la visión está implícita en las acciones y estrategias generales de la institución.

4.1.3 Valores

Con respecto a los valores, el que posee una mayor frecuencia es excelencia utilizado por 5 de las 14 universidades que explicitan sus valores, resaltando la importancia de mantener altos estándares en todas sus actividades académicas, investigativas y administrativas. De manera similar que excelencia, el valor de integridad, igualmente es utilizado por 5 universidades, haciendo referencia a generar procesos transparentes, honestos y éticos. Junto a lo anterior, hay instituciones que, sin hablar de integridad, dentro de sus valores se encuentra la ética y transparencia

Otro valor que es utilizado por 5 de 14 universidades corresponde a la equidad, diversidad e inclusión, donde se subraya la necesidad de crear entornos donde todas y todos los miembros de la comunidad universitaria sean bienvenidos y respetados.

Por último, es destacable el valor de colaboración utilizado por 4 de 14 universidades en donde se promueve el trabajo en equipo tanto dentro de la universidad como con comunidades externas e internacionales, fomentando alianzas estratégicas que potencien el impacto de las instituciones.

4.1.4 Formato y duración

Los planes estratégicos de las universidades se presentan principalmente en dos formas. La primera y más común es en formato PDF utilizado por 13 de las 14 universidades analizadas. Adicionalmente, 6 de las 14 también ofrecen sus planes en formato website, permitiendo a los usuarios navegar entre los diferentes ámbitos mostrando los objetivos e iniciativas de forma interactiva, cabe destacar, que frente a barreras o limitaciones idiomáticas el formato website ofrece una ventaja, ya que facilita la traducción automática mediante navegadores, lo que mejora la accesibilidad.

En promedio, los planes estratégicos en formato PDF tienen una extensión de 31 páginas. Los documentos más extensos corresponden a Aarhus U. y a la U. Autónoma de México con 56 y 53 planas correspondientes, mientras que los más breves corresponden a U. of California Berkeley y U. of Oxford con 5 y 6 planas correspondientes.

Finalmente, con respecto a la duración de estos, en promedio, los planes estratégicos tienen una duración de 8 años, donde la U. Autónoma de Barcelona es la institución con un periodo de mayor duración con 12 años, seguido de Queen Mary U. of London con un plan a 11 años, por otra parte, la U. Autónoma de México y la U. de Malaya son las instituciones con los planes de menor duración con 4 años cada universidad. La duración más frecuente es 10 años, con 4 de las 14 universidades declarando tener una estrategia con en este periodo, seguido por 7, 5 y 4 años, cada una con una frecuencia de 2 instituciones.

Cabe destacar, que hay universidades con características específicas, en particular, Stanford U. no declara la duración de su plan, sin embargo, afirma que este tendrá correcciones cada 5 años para monitorear y ajustar, por otra parte, la U. of Auckland y U. of Western Australia poseen planes a 10 años, sin embargo, a la mitad del periodo se genera un proceso de renovación donde al igual que Standford miden y ajustan según sea necesario.

4.1.5 Creación y firma

A nivel mundial, es común que todos los planes estratégicos sean creados de forma participativa, involucrando a diferentes estamentos de las instituciones, tales como profesores, estudiantes y funcionarios. Stanford U. además incluye la opinión de ex estudiantes de la Universidad en la creación del plan, como también destaca The Ohio State U. quienes afirman que incluyen en la creación la opinión de la comunidad de Ohio para la creación del plan estratégico de la universidad.

Con respecto a la formalidad y la firma de los documentos, la mayoría de los planes son avalados por autoridades de la quienes pueden ser rectores, presidentes o vicescancelleres, quienes, por lo general, dependiendo del país y la cultura institucional reflejan el nivel jerárquico más alto de la administración universitaria. Las únicas universidades que no cuentan con la firma de alguna autoridad son U. de California, Berkeley, cuyo plan se encuentra en la página de la canciller de la institución y U. of Sheffield, que presenta su plan en el website oficial de la universidad.

4.2 Análisis estratégico

4.2.1 Estructura

Los planes estratégicos, presentan una estructura similar en su mayoría, a excepción del plan de U. of California, Berkeley, todos cuentan con una sección de introducción que detalla la motivación y el contexto institucional, la cual se puede encontrar en el comienzo del PDF, seguido de esto, se presentan la misión, visión y valores, los cuales son desarrollados en conjunto a su perspectiva estratégica, luego de esto comienza el desarrollo del cuerpo del plan estratégico.

El cuerpo de los planes estratégicos se organiza de la misma forma, en donde se parte planteando el ámbito, el cual puede variar su denominación según el plan estratégico, universidades como Stanford U. los llama “Prioridades”, U. of Michigan los llama “Compromisos Estratégicos” similar a la U. Malaya. Cada ámbito se introduce con un texto aspiracional, que explica su relevancia y objetivos principales.

Después de definir los ámbitos, los planes desarrollan los objetivos estratégicos. Estos objetivos igualmente se presentan con un texto aspiracional que expresa metas ambiciosas sin un límite fijo, como puede ser “Ser potencia en investigación”, “Ser una universidad destacada en ...”, “Ser reconocida a nivel mundial en ...”, frases que reflejan aspiraciones elevadas sin establecer un “techo” claro de lo que pueden lograr.

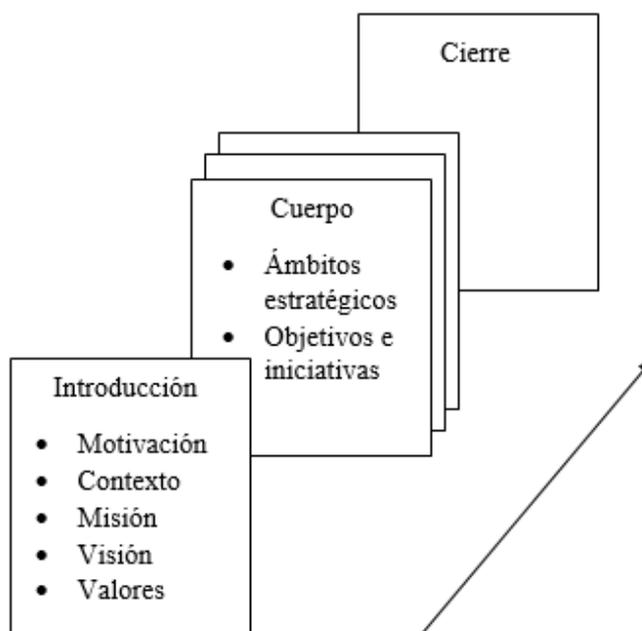
Una vez son desarrollados los objetivos de cada ámbito, se muestra una sección de iniciativas o proyectos asociados a cada objetivo. Aunque varían según el contexto de cada universidad, estas iniciativas generalmente permiten cuantificar o responder si es que se realiza o no la actividad, sin embargo, suelen carecer de una explicación detallada de cómo se medirá su éxito.

El cierre de los planes es variable, hay instituciones que cierran mostrando el último objetivo estratégico, mientras que otras incluyen conclusiones o reflexiones finales. Algunos planes finalizan con un apéndice que resume cada ámbito y objetivo correspondiente y un par terminan con medidas de éxito, aunque sin detallar cómo se definieron o cuales son estos indicadores de logro.

En resumen, como se puede observar en la figura 1, los planes estratégicos típicos cuentan con una introducción que aborda la motivación, contexto, misión, visión y valores,

para luego pasar a la sección de ámbitos estratégicos desarrollados junto a sus respectivos objetivos y planes de desarrollo específicos, y se finaliza con un cierre el cual puede ser desde un agradecimiento hasta la medida de éxito del plan.

Figura 1: Estructura promedio de un plan estratégico



Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Ámbitos estratégicos

La denominación de los ámbitos desarrollados se observa una notable diversidad en la terminología, pues, ninguna universidad utiliza exactamente la misma denominación. Por ejemplo, Stanford U. se refiere a los ámbitos estratégicos como “prioridades”, The Ohio State U. las denomina “pilares de enfoque”, mientras que U. of Michigan las llama “áreas de impacto”, a pesar de las diferencias terminológicas, todos se refieren esencialmente a los mismos elementos estratégicos clave.

Cabe destacar que, en moda y promedio, las instituciones analizadas presentan 5 ámbitos estratégicos, siendo la U. of Michigan la que más ámbitos presenta con 11 distintos, seguida de U. of Adelaide y U. Nacional Autónoma de México con 7 cada una. Por otro lado, Queen Mary U. of London y U. of California, Berkeley presentan la menor cantidad con 2 y 3 ámbitos estratégicos respectivamente.

A pesar de las diferencias en denominación, se pueden identificar prioridades comunes, comenzando por la investigación, pues, este término es utilizado por 10 de las 14 universidades, solo no siendo utilizada por Queen Mary U., U. Malaya, Stanford U. y U. of California, Berkeley, sin embargo, todas tienen un ámbito que hace referencia a la investigación dentro de los objetivos estratégicos, demostrando que, aunque no lo mencionen explícitamente como un ámbito, la investigación sigue siendo una prioridad clave.

Entre las estrategias relacionadas con la investigación, se destacan:

- Entornos de investigación. Las universidades enfatizan la importancia de generar espacios que promuevan la investigación, ya sea mediante la construcción de institutos

especializados o la implementación de sistemas que optimicen el proceso investigativo. Hay casos como la U. of Michigan quienes mencionan la necesidad de infraestructura de supercomputación para expandir las capacidades investigativas en inteligencia artificial, mientras que la U. of Oxford resalta la importancia de apoyar estos entornos para garantizar que el esfuerzo de investigar crezca de manera sostenible, proporcionando a los investigadores la libertad de investigar problemas significativos, ya sea por curiosidad o por desafíos específicos.

- Interdisciplinaridad. La colaboración entre distintas disciplinas es vista como medio para lograr investigaciones de alto impacto que puedan abordar problemas cada vez más complejos y globales. Las universidades promueven una cultura creativa que combina lo académico con la innovación.

Respecto a su conceptualización, las universidades se refieren a lo interdisciplinario, multidisciplinario y transdisciplinario. El primer término es utilizado por 11 de 14 universidades para describir iniciativas, proyectos o investigaciones. Con respecto a lo multidisciplinario, es utilizado por 7 de 14 instituciones, haciendo más referencia a tener enfoques, desafíos o equipos multidisciplinarios, mientras que transdisciplinario es utilizado por 3 de 14 universidades teniendo un enfoque asociado a áreas transdisciplinarias que puedan resolver problemas complejos.

Cabe destacar que las tres instituciones que hablan de la transdisciplinariedad son la U. de Western Australia, la cual solo utiliza este término para referirse a lo multi e interdisciplinario. La U. Autónoma de México, cada vez que utiliza este término menciona “un enfoque inter, multi y transdisciplinario”, por lo que utiliza los tres términos para los diferentes conceptos.

Se destacan planes como es el de la U. of Michigan, ya que, al igual que la U. Autónoma de México ocupa los 3 términos en su plan estratégico, siendo el más utilizado la interdisciplina (10 veces) la cual, incluso está en su visión haciendo un gran énfasis en “Aprovechar nuestra interdisciplinariedad proporcionando espacios de aprendizaje multidisciplinarios”, luego está la multidisciplina (4 veces) utilizado para hablar del enfoque de aprendizaje como se puede ver en un objetivo específico que afirma “brinden un enfoque integral, holístico y multidisciplinario a escala global”, finalmente lo transdisciplinario solo es utilizado una vez al decir en un objetivo general “Estar más comprometidos que nunca a invertir en nuevos aprendizajes, diseños, tecnologías y enfoques que empoderen la investigación transdisciplinaria a una escala enorme”.

- Las alianzas son otro aspecto central en los planes estratégicos y suelen enfocarse en dos áreas principales, por un lado, abordan las alianzas estratégicas con centros o institutos investigativos, ya sean universitarios o estatales para fortalecer así los equipos y herramientas. Mientras que, por otra parte, también abordan las alianzas con un factor internacional, dando a entender que, para centrarse en problemas globales, es necesario realizar colaboraciones mundiales, por ejemplo, la U. of Oxford declara “garantizar que nuestra investigación y educación beneficien a un público más amplio en la región de Oxford, en todo el Reino Unido y en todo el mundo. Para ello, trabajaremos en asociación con organizaciones públicas, privadas, voluntarias y comerciales, y con nuestros exalumnos”

Aunque algunas alianzas podrían tener un impacto geopolítico, el principal enfoque parece ser la generación de conocimiento y desarrollo global. Las áreas más comunes

en los diferentes planes estratégicos son entorno a la ciencia de salud y medicina con áreas de biotecnología y abordar los desafíos globales de diferentes enfermedades, pandemias y acceso a la salud. Le siguen la sostenibilidad y cambio climático, buscando alianzas entorno a la investigación sobre energías renovables y mitigación del cambio climático. Finalmente, sobre ingeniería, ciencias de la computación y tecnologías de la información, con campos sobre inteligencia artificial, big data, ciberseguridad y otras áreas de desarrollo como la robótica, la industria manufacturera, minera, etc. Haciendo el énfasis de la búsqueda de alianzas público-privadas con laboratorios o empresas que deseen desarrollar estas áreas del conocimiento.

Después de la investigación, el segundo ámbito más común es educación, término utilizado por 9 de 14 universidades, aunque como es de esperar, todas las instituciones desarrollan estrategias con respecto a la educación, diversificando el ámbito más allá de la docencia tradicional y el aprendizaje, desarrollando así los siguientes puntos:

- Educación experiencial, Se centra en un sistema educativo que prioriza al estudiante, generando así un kit de valores, habilidades y disciplina intelectual que contribuya positivamente a la sociedad, marcando el objetivo de preparar a personas que puedan generar impactos.
- Acceso y asequibilidad. Expandiendo el acceso a la educación, abordando temas como asequibilidad, inclusividad, diversidad y éxito estudiantil para personas de diferentes orígenes.
- Internacionalización. Para poder formar líderes globales capaces de enfrentar desafíos complejos, las universidades fomentan tener experiencias internacionales, promoviendo el conocimiento de diferentes culturas y realidades.

Finalmente, los siguientes ámbitos más comunes son innovación, cultura y sostenibilidad. Con respecto a estos, se destaca también que dentro de las estrategias universitarias se desarrollan temas emergentes, pues, la sostenibilidad refleja una preocupación por el medio ambiente y el impacto al medio ambiente que puede generar la operación de la universidad.

Junto a lo anterior, el ámbito de cultura a menudo viene acompañado del término “personas”, destacando la importancia de generar un entorno institucional positivo, que promueva el bienestar tanto del estudiante como de la comunidad universitaria en general, Las estrategias en esta área buscan generar impactos sociales significativos y promover la salud personal.

4.2.3 Verbos

En el análisis de los planes estratégicos, se observa una variedad significativa de verbos utilizados, por lo mismo, nos enfocaremos en los más recurrentes en todos los documentos.

El verbo más frecuente es promover (promote) ocupado más de 80 veces, principalmente bajo el contexto investigativo, promoviendo la investigación de alta calidad y relevancia social. También se utiliza en el ámbito educativo promoviendo la excelencia académica y el desarrollo integral de los estudiantes, así como en un contexto de inclusión, donde se enfatiza la promoción de igualdad de oportunidades.

Otros verbos destacados son mejorar (improve, enhance), desarrollar (develop) y colaborar (collaborate), que se mencionan más de 70 veces. Estos verbos son especialmente

utilizados en el contexto educativo, con un enfoque de mejorar la calidad de enseñanza, métodos evaluativos y éxito académico de estudiantes. También se emplean para desarrollar programas académicos innovadores centrados en el estudiante y para colaborar con otras instituciones educativas nacionales o internacionales, así como con socios industriales, con el fin de enriquecer la oferta educativa. En el ámbito investigativo, se utilizan para desarrollar capacidades de investigación avanzada, mejorando los centros de excelencia y fomentando colaboraciones interdisciplinarias e internaciones para abordar problemas globales. En otros contextos, se emplean para mejorar la experiencia y bienestar de estudiantes, desarrollar infraestructuras modernas y sostenibles, y colaborar con comunidades locales, organizaciones no gubernamentales y la industria, para maximizar el impacto social y económico.

Luego viene crear (create), con más de 60 menciones, se utiliza principalmente para crear nuevas áreas de investigación, redes y ecosistemas de innovación que conecten la comunidad con la industria, así como crear programas académicos y currículos que preparen a los estudiantes para desafíos modernos.

Finalmente, los verbos fomentar (foster, encourage) y atraer (attract), con más de 50 menciones en los planes estratégicos, utilizados para fomentar una cultura inclusiva, diversa y equitativa en la comunidad, fomentar el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional, así como fomentar la investigación colaborativa y la transferencia de conocimiento. Por otra parte, atraer es utilizado principalmente en el objetivo de atraer estudiantes talentosos y diversos, investigadores y académicos, así como financiamiento para apoyar investigaciones.

Cabe destacar otros verbos con alta frecuencia son innovar (innovate), aumentar (increase) e invertir (invest). Además, hay que considerar que hay objetivos que pueden utilizar más de un verbo en su formulación.

4.2.4 Síntesis: Plan estratégico Promedio

Tomando lo anterior en consideración, un plan estratégico promedio debería contar con su misión, visión y valores claramente definidos. La misión debería tener como componentes la investigación de excelencia, la educación integral, la formación de líderes y el compromiso social. La visión debería contemplar la innovación y excelencia, el reconocimiento internacional y la experiencia educativa de alta calidad, seguido de los valores de excelencia, integridad, colaboración, equidad, diversidad e inclusión.

El formato del plan debería ser un PDF de 31 planas, disponible en el website de la institución, con una duración de 8 años. Este plan debería contar con la participación de profesores, estudiantes y funcionarios en su formulación, con la posibilidad de incluir opiniones de exestudiantes y la comunidad local, finalmente, este debe ser firmado por una autoridad de la institución para reflejar el compromiso institucional.

La estructura del plan debería comenzar con una introducción que contextualice la institución y el proceso de creación, seguido por la misión, visión y valores. A continuación, se presentarían los ámbitos estratégicos, seguido de un texto que exprese la aspiración u objetivo general de cada ámbito, para luego pasar a desarrollar cada uno de estos con sus respectivos objetivos y proyectos relacionados.

Los ámbitos desarrollados deberían ser 5 y de estos se deberían abordar temáticas como investigación, educación, innovación, cultura y sostenibilidad. Utilizando verbos como promover, desarrollar, colaborar, crear, fomentar y atraer en la elaboración de sus objetivos e iniciativas.

Es relevante mencionar que, aunque este plan no debería contar con una sección de indicadores, la institución sí debería tener un área dedicada al seguimiento de los indicadores internos que midan el avance y aprendizaje de este plan estratégico.

4.3 Comparación plan estratégico promedio y plan de desarrollo institucional Universidad de Chile actual

El plan de desarrollo institucional de la Universidad de Chile (Universidad de Chile, 2017), está disponible en formato PDF y cuenta con 116 planas de extensión desde el índice hasta la última página escrita, es decir, cuenta con 85 planas más que el promedio de los planes estratégicos analizados, además, cuenta con una duración de 9 años, un año sobre el promedio.

Este plan fue redactado por el Senado universitario de la U. de Chile, por lo mismo, asegura la participación del estudiantado, cuerpo académico y altos cargos de la Universidad, además, en la sección de agradecimientos se menciona la participación de federaciones de funcionarios, por lo que se puede interpretar que fue un esfuerzo conjunto entre tres estamentos de la propia institución. También, este se encuentra firmado por el rector en ejercicio, lo que garantiza su validez institucional.

El documento comienza con una sección de antecedentes, que detalla la metodología implementada para la creación y que instituciones o unidades contribuyeron a la recolección de información. Continúa con un breve contexto histórico de la universidad, seguido de la misión expresada en cuatro artículos de sus estatutos y de los valores enumerados en siete puntos. Posteriormente, se presenta una sección llamada “el mundo, el país y el mundo en la última década”, que puede interpretarse como un diagnóstico y antecedentes que fundamentan la generación de la estrategia, para luego pasar a la sección de visión. Cabe destacar que, entre el inicio de la sección de antecedentes y finalización de la sección de visión, hay un total de 34 planas del PDF, superando en tres planas el promedio de los planes estratégicos.

La siguiente sección del plan presenta doce ámbitos estratégicos, es decir, siete ámbitos por sobre el promedio. En esta parte se encuentran sus respectivos objetivos, destacando áreas como educación, academia, investigación y creación artística, casi como otras temáticas de estratégicas como la equidad o la inclusión.

Es importante mencionar que este plan de desarrollo institucional en una primera instancia se muestran los ámbitos estratégicos, seguidos de los objetivos desarrollados por cada uno, posteriormente, en la sección de “indicadores”, se muestran todos los KPI’s asociados a cada objetivo. Antes de presentar los objetivos, cada estrategia muestra un texto aspiracional o el objetivo general asociado a cada punto, sin embargo, estos no son mostrados anteriormente.

En los objetivos los verbos más utilizados son fortalecer, impulsar, avanzar, desarrollar y mejorar.

Continúa el texto con 55 planas del PDF detallando los indicadores asociados a cada objetivo y de qué forma serán medidos, prácticamente todos los objetivos tienen asociados una serie de tópicos, los cuales poseen un indicador y una fórmula de cálculo, junto a este los niveles de desagregación.

Finalmente, el plan estratégico concluye con una plana dedicada para los agradecimientos y referencias.

Capítulo V: Discusiones y propuestas

En base al análisis comparado de los planes estratégicos de las diferentes universidades con el PDI de la Universidad de Chile, se identifican diversas áreas de mejora y estrategias que podrían ser implementadas en la creación de un nuevo plan estratégico. A partir de estas observaciones se delinearán recomendaciones prácticas como la claridad y

accesibilidad del documento, uso de indicadores, el fortalecimiento de la investigación de alto impacto, el fomentar la educación experiencial y la formación de líderes, la red de alianza internacional y el bienestar de la comunidad universitaria, que pueden ser implementadas en el diseño de un nuevo plan estratégico.

5.1 Claridad y accesibilidad al documento

Es importante mejorar la claridad del documento y potenciar su accesibilidad. Esto podría lograrse con una desagregación de cada objetivo a través una página web o un texto sintético que contenga un resumen estratégico para alinear los objetivos de los diferentes miembros de la comunidad universitaria y público en general, un documento con más de 100 páginas puede resultar confuso, por lo que es esencial que sea comprensible para todos los miembros de la comunidad y stakeholders externos.

Además, se destaca la ubicación del plan de desarrollo institucional, el cual se puede encontrar en la página web de la Universidad de Chile, en la sección de “La Universidad”, subsección de institucionalidad (Universidad de Chile, s.f.). Esta disposición es intuitiva para quienes buscan la información sobre la estrategia de la Universidad.

5.2 Indicadores

Otro aspecto relevante es la implementación y diferenciación de indicadores y planes. Existen diversas acciones que, en conjunto, pueden constituir un plan que responda a un indicador, sin embargo, al estar separados, es corre el riesgo de que varias acciones se consideren como indicadores individuales, lo que complica su medición y ejecución del PDI. Es fundamental identificar el tipo de indicador que se busca responder, pues, hay indicadores mostrados en el presente plan estratégico que son de proceso, es decir, monitorean las actividades que conducen a los objetivos, pero no se visualizan claramente indicadores de impacto o indicadores de resultado.

Dada la alta cantidad de ámbitos estratégicos, objetivos e indicadores, es pertinente preguntarse ¿Cómo podemos asegurar que nuestros planes y estrategias sean flexibles y adaptables a cambios en el entorno? ¿Cuáles son nuestros objetivos claves?

Es importante que los planes estratégicos tengan indicadores claves asociados al rendimiento. Al considerar el desarrollo de los otros planes estratégicos, resulta óptimo centrarse en el propósito de medir un objetivo en lugar de emplear fórmulas específicas para cada uno. Esto permitirá tener la flexibilidad necesaria ante posibles cambios de entorno, siempre garantizando la transparencia y rendición de cuenta de las actividades. Cabe destacar que muchos de los objetivos abarcan más de un nivel de impacto, lo que dificulta su desarrollo a través de una fórmula única asociada a un tópico.

Respecto a la inclusión de los indicadores en el plan estratégico, se observa que los diferentes planes a nivel mundial no suelen contar con una sección detallada. Por ello, sería óptimo diferenciar entre el plan estratégico y un plan operativo que apoye el cumplimiento de la estrategia.

Finalmente, se nota que las instituciones analizadas, los ámbitos no desarrollan unidades específicas, sino que abordan temáticas generales con estrategias que, en sus planes, abordan a unidades puntuales, por lo tanto, sería beneficioso generar estrategias sobre el ámbito de la salud que relacionen al hospital clínico de la Universidad, por ejemplo.

5.3 Priorización de la investigación de alto impacto

Un punto en común de prácticamente todos los planes estratégicos es la investigación de alta calidad, la Universidad de Chile puede enfatizar el desarrollo de entornos que promuevan la investigación avanzada, generando estrategias de desarrollo en áreas inter, multi y transdisciplinarias.

En el plan de desarrollo actual, en la sección de la estrategia de investigación incluye objetivos relacionados con el desarrollo de la investigación en áreas artísticas, la vinculación externa y las investigaciones multi, inter y transdisciplinarias. También se menciona la necesidad de mejorar la infraestructura y equipamiento, así como las condiciones laborales y potenciar las investigaciones de las humanidades y comunicación, Se busca fomentar la transferencia a la sociedad y ser reconocida como una de las mejores de Latinoamérica.

Sin embargo, en el próximo plan se podría desarrollar más a fondo las áreas de mayor relevancia vistas en planes estratégicos extranjeros como son las ciencias de la salud, la cual puede ser potenciada con el hospital clínico de la Universidad de Chile. Además, no se visualizan estrategias relacionadas a la investigación en ciencias de datos, inteligencia artificial, ni en sustentabilidad y medioambiente.

Asimismo, se podría fortalecer la vinculación externa, pues, en el plan actual, no queda claro si este tópico se refiere a la colaboración con universidades, organismos estatales, privados, ONG's o con instituciones de otros países.

5.4 Fomentar una educación experiencial y la formación integral de líderes

En línea con las prácticas observadas de universidades como la U. of Western Australia o la U. of Michigan, se debe promover un enfoque educativo centrado en el estudiante, que no solo valore la excelencia académica, sino también el desarrollo de habilidades sociales (también llamadas habilidades blandas) y liderazgo. Sería interesante establecer programas que fortalezcan la experiencia educativa de los estudiantes, incorporando oportunidades de aprendizaje práctico, internacionalización, actividades extracurriculares que contribuyan en su formación como líderes y ciudadanos globales. Esto incluye el desarrollo de estrategias que integren la salud mental, bienestar y la generación de un espacio inclusivo y equitativo con diferentes tipos de diversidades.

En los diferentes planes estratégicos se observan propuestas para incorporar diferentes tipos de aprendizajes, como la incorporación de nuevas tecnologías o el aprendizaje basado en proyectos, así como prácticas o pasantías, laboratorios y servicio comunitario. Aunque varias de estas ya están implementadas en la Universidad de Chile, se pueden generar estrategias para potenciarlas aún más.

5.5 Fomentar una visión internacional y colaborativa

Los planes estratégicos de varias universidades prestigiosas, como la U. of Oxford, Stanford U. o la U. of Michigan, evidencian que este punto es parte de su visión. Tener impacto a nivel global es crucial, ya que declaran que la educación que imparten y la investigación que realizan buscan generar un impacto que trascienda sus fronteras.

Esto se logra mediante el fortalecimiento interno de estudiantes y académicos, así como de su red de alianzas internacionales, no solo con el ámbito universitario, sino también con instituciones del sector público y privado. Orientando así a buscar soluciones complejas y globales a problemas como el cambio climático, salud y nuevas tecnologías. Es importante generar estrategias que promuevan y fortalezcan las actuales alianzas estratégicas para la investigación.

5.6 Bienestar en la comunidad universitaria

Otro aspecto relevante es mejorar el bienestar de la comunidad universitaria, algo que es destacado por instituciones como la U. of California, Berkeley quienes mencionan la necesidad de crear una comunidad universitaria que refleje la diversidad de California y de mejorar el clima del campus para que todas las personas que integran este se sientan seguras y valoradas.

Universidades como U. of Oxford también enfatizan la importancia de construir y mantener una comunidad académica sólida, incluyendo el bienestar de estudiantes y personal, así como la igualdad de oportunidades y diversidad. Por lo tanto, se pueden desarrollar estrategias en el nuevo PDI que fortalezcan el bienestar y vínculo entre estudiantes y personal de la Universidad de Chile. En los planes se menciona la promoción de una cultura de mentoría académica, transparencia y comunicación bidireccional, el fomento del bienestar físico y la implementación de programas de salud mental y apoyo psicológico, así como la institucionalización de decisiones y la creación de espacios de reconocimiento y desarrollo profesional.

Finalmente, se puede potenciar el sentido de pertenencia a través de diversas celebraciones tradicionales y logros institucionales que han marcado la historia de la universidad, así como el fortalecimiento de la red de alumni, mediante actividades, eventos de networking y oportunidades laborales que contribuyan al desarrollo de los funcionarios y estudiantes.

Capítulo VI: Conclusiones

A partir de la investigación realizada, que compara los diferentes planes estratégicos, se aborda la pregunta sobre los planes de desarrollo institucional en otras universidades del mundo y sus principales características. Los contextos internacionales revelan que todos los planes tienden a adoptar métodos participativos para su creación, tomando en consideración a los diferentes estamentos de cada universidad, recabando las opiniones de académicos, funcionarios y estudiantes. En promedio, se concluye que los planes estratégicos tienen una duración de 8 años y una extensión de 31 planas de PDF. Generalmente, los planes articulan de manera clara la misión, visión y valores, seguidos por el desarrollo de ámbitos estratégicos y un texto aspiracional que define los objetivos de estos, junto a planes o acciones asociados. Cabe destacar que, no se presentan fórmulas específicas para medir los indicadores, sin embargo, se establece el propósito de que sean monitoreados.

Con respecto al PDI actual de la Universidad de Chile, se identifican aspectos de mejora de forma, tales como en su extensión, claridad, implementación de indicadores, ámbitos a desarrollar y perspectivas del futuro. Este estudio enriquece el debate sobre la planificación estratégica en instituciones de educación superior, en particular en la Universidad de Chile, resaltando la importancia de aprender de las prácticas internacionales y adaptarlas al contexto local. Es relevante señalar que este análisis no se centra en la evaluación de los diferentes rankings internacionales, sino que utiliza la información proporcionada por estos como insumo.

La investigación se basa en fuentes de información secundaria, accesibles públicamente en la web, dada la naturaleza pública de los datos. A pesar, de algunas limitaciones idiomáticas, se utilizan principalmente fuentes en inglés, lengua franca en el ambiente académico. Además, la investigación abarca a 16 universidades y 14 planes estratégicos diferentes, seleccionados a través de un modelo desarrollado que garantiza una variedad de instituciones, continentes, antigüedad y prestigio.

Finalmente, se considera que el principal aporte de esta tesis radica en su utilidad como insumo para la toma de decisiones en la elaboración del próximo plan de desarrollo institucional de la Universidad de Chile. Los hallazgos también pueden ser valiosos para otras instituciones de educación superior que busquen desarrollar sus propios planes a partir de datos recabados de fuentes internacionales. Esta investigación sugiere, además, la posibilidad de estudiar el desarrollo de planes estratégicos con enfoques específicos ya sea a nivel sudamericano o nacional. Así mismo, se puede investigar como aquellas instituciones que han mejorado en diferentes variables en los rankings internacionales, han generado sus estrategias y optimizado su rendimiento.

En un planeta con constantes cambios, la capacidad de una universidad para anticipar, adaptarse y liderar radica en la solidez de su planificación estratégica, aprender de las mejores prácticas internacionales y forjar una visión clara y colaborativa no solo puede definir el éxito institucional, sino que también puede sentar las bases para transformar el futuro de un país y el mundo.

Bibliografía

Aarhus University (2019), “*Aarhus University Strategy 2020-2025*”. Obtenido de: <https://international.au.dk/about/profile/strategy>

Aarhus University (2024), “*The Aarhus University Board*”. Obtenido de: <https://international.au.dk/about/organisation/management/theaarhusuniversityboard>

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Obtenido de: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf

Arrieta J., Botero V. & Romano M. (2010). *Benchmarking about Lean Manufacturing in the Textile Sector in Medellin*. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/228270663_Benchmarking_about_Lean_Manufacturing_in_the_Textile_Sector_in_Medellin_Benchmarking_Sobre_Manufactura_Esbelta_Lean_Manufacturing_En_El_Sector_De_La_Confeccion_En_La_Ciudad_De_Medellin_Colombia/citations

Banco Mundial (2011). Contar con universidades de primer nivel dedicadas a la investigación es más complejo de lo que estiman numerosos países: Nuevo informe del Banco Mundial. Obtenido de: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2011/10/06/building-world-class-research-universities-significantly-more-complex-many-countries-estimate-new-world-bank-report>

Barreda H. (2014). *Planeamiento estratégico en universidades de América latina*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319345197014.pdf>

Bernasconi A. (2006). *La difícil tarea de clasificar universidades*. Obtenido de: <https://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/254/257>

Burguet M., Buxarrais M. & Azevedo M. (2012) *La universidad de hoy en la encrucijada*”. Revista Reflexão e Ação, Santa Cruz do Sul, v.20, n2. Obtenido de: https://www.academia.edu/63524670/La_Universidad_de_hoy_en_la_encrucijada

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. ASQC Press.

Campbell C., Jiménez M. & Arrozal C. (2018). “*Prestige or education: college teaching and rigor of courses in prestigious and non-prestigious institutions in the U.S.*” Obtenido de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-018-0297-3>

CINDA (2016). *Educación superior en Iberoamérica informe 2016*. Obtenido de: <https://cinda.cl/wp-content/uploads/2018/09/educacion-superior-en-iberoamerica-informe-2016.pdf?datetime=1700273519>

CINDA (2017). *Acreditación y dirección estratégica para la calidad en las universidades*. Obtenido de: <https://cinda.cl/publicacion/acreditacion-y-direccion-estrategica-para-la-calidad-en-las-universidades/>

CONEVAL-Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2014). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores*. Obtenido de: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf

CWTS Leiden Ranking (2023). *CWTS Leiden Rankings 2023*. Obtenido de: <https://www.leidenranking.com/ranking/2023/list>

CWTS Leiden Ranking (s.f.). *Indicators*. Obtenido de: <https://www.leidenranking.com/information/indicators>

Durán J. (2005). *El benchmarking en las organizaciones*. Obtenido de: <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-comentario-el-benchmarking-organizaciones-13071937>

Flores J. Villaseñor J. & Moreno C. (2015). *Revista de la Educación Superior*, Vol. 44. Núm 175. Pág. 41-67. Obtenido de: <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-educacion-superior-216-sumario-vol-44-num-175-S0185276015X00082>

Freire, V. (2022). *Planificación estratégica integral para universidades particulares del Ecuador: propuesta de una metodología innovadora*. Obtenido de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/676003/Tvcfa1de1.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Gardner, L. (2021). *The truth about strategic plans*. Obtenido de https://www.chronicle.com/article/the-truth-about-strategic-plans?emailConfirmed=true&supportSignUp=true&supportForgotPassword=true&email=imatudelaparraosores@gmail.com&success=true&code=success&bc_nonce=ujx0o0vauvpcf3gkiuo3b&cid=gen_sign_in&sra=true

Harvard University (2024). *Financial report fiscal year 2023*. Obtenido de: https://finance.harvard.edu/files/fad/files/fy23_harvard_financial_report.pdf

Harvard University (2024). *University planning and design*. Obtenido de: <https://evp.harvard.edu/university-planning-and-design>

Hernández C., Cano M. (2017). *La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones*. Obtenido de: http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3577/Importancia_benchmarking_como_herramienta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Higher Education Statistics Agency (2011). *International Benchmarking in UK Higher Education*. Obtenido de: https://www.hesa.ac.uk/files/International-Benchmarking_2011.pdf

Hinton K. (2012). *A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*. Obtenido de: <http://www.vincentgaspersz.com/wp-content/uploads/2019/12/Higher-Education-Strategic-Planning-Guide-VG.pdf>

Huamán L., Huamán N. & Valladolid A. (2023). *El planeamiento estratégico en las instituciones universitarias: Una revisión bibliográfica de literatura*. Obtenido de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912023000200028

Illescas, N. (2017). *Análisis del Planeamiento en las Universidades Nacionales en la Argentina. El caso del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 de la Universidad Nacional del Litoral*. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/bitstream/handle/11185/1028/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Innovate Cambridge (2024). *Innovate Cambridge | Strategy*. Obtenido de: <https://www.innovatecambridge.com/strategy/>

Kwiek M. (2020). *La economía del prestigio de las revistas de educación superior: una aproximación cuantitativa*. *High Educ.* 81, 493–519. Obtenido de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-020-00553-y>

- Marginson S. (2011). *“Higher Education and Public Good”*. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/227793255_Higher_Education_and_Public_Good
- MINEDUC. (2021). *Ley 21.094 | Sobre Universidades estatales*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1119253&idParte=992281&idVersion=2021-06-04>
- MINEDUC (2023). *“Informe de matrícula 2023: La matrícula en la educación superior creció 3% en 2023, y suma casi 140 mil estudiantes de pueblos originarios”*. Obtenido de: <https://educacionsuperior.mineduc.cl/2023/07/11/informe-de-matricula-2023-la-matricula-en-educacion-superior-crecio-3-en-2023-y-suma-casi-140-mil-estudiantes-de-pueblos-originarios/>
- Mintzberg H., Ahlstrand B. & Lampel J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Obtenido de: https://www.academia.edu/1895549/Strategy_safari_A_guided_tour_through_the_wilds_of_strategic_management
- Narro J., Muñoz H., Moctezuma D., Martuscelli J. & Hernández H. (2015) *“Los desafíos de las universidades de América Latina y el Caribe ¿Qué somos y a dónde vamos?”*. Obtenido de: <https://www.elsevier.es/es-revista-perfiles-educativos-85-articulo-los-desafios-universidades-america-latina-S0185269815000136>
- OCDE (2017). *Definitions and classifications of the OECD international education statistics*. Obtenido de: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264279889-7-en.pdf?expires=1700628256&id=id&accname=guest&checksum=7704CFDFB1F667ABB5278E5266E07C6C>
- OCDE (2018). *“Educación en Chile”*. Obtenido de: <https://www.oecd.org/chile/educacion-en-chile-9789264288720-es.htm>
- OCDE (2023). *“Spending on tertiary education”*. Obtenido de: <https://data.oecd.org/eduresource/spending-on-tertiary-education.htm>
- Office of the president – The Ohio State University (2019). *Strategic Plan*. Obtenido de: <https://president.osu.edu/strategic-plan>
- Office of the president – University of Michigan (2024). *Vision 2034*. Obtenido de: <https://president.umich.edu/initiatives-and-focus-areas/vision-2034/>
- Office of the Vice-Chancellor and President | University of Adelaide (2024). *“Strategic Plan – Future Making”*. Obtenido de: <https://www.adelaide.edu.au/vco/strategic-plan>
- Ojeda, M. (2013). *“La planificación estratégica en instituciones de educación superior mexicanas”*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/2831/283128328007.pdf>
- Página del Rector – UNAM MX (2023). *“Página del rector – Universidad Nacional Autónoma de México”*. Obtenido de: <https://www.rector.unam.mx/>
- Pedro F., Jozami A. (2019). *“Los retos de las universidades latinoamericanas para el siglo XXI”*. Obtenido de: <http://www.untref.edu.ar/mundountref/charla-francesc-pedro-anibal-jozami>
- QS Quacquarelli Symonds (2024). *QS World University Rankings*. Obtenido de: <https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/4405955370898-QS-World-University-Rankings>
- QS Quacquarelli Symonds (2023). *QS World University Rankings 2024: Top global universities*. Obtenido de: <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings/2024>

- Queen Mary University of London (2017). “*Strategy 2030*”. Obtenido de: <https://www.qmul.ac.uk/strategy-2030>
- Real Academia Española (s.f.). “*Eficacia*”. Obtenido de: <https://dle.rae.es/eficacia>
- Real Academia Española (s.f.). “*Eficiencia*”. Obtenido de: <https://dle.rae.es/eficiencia>
- Real Academia Española (s.f.). “*Estrategia*”. Obtenido de: <https://dle.rae.es/estrategia>
- Real Academia Española (s.f.). “*Universidad pública*”. Obtenido de: <https://dpej.rae.es/lema/universidad-p%C3%BAblica>
- RHB. (2021). *What makes a strategic plan estrategic?* Obtenido de https://success.rhb.com/acton/attachment/15963/f-968e036a-7b00-40f1-9586-e45654f8f4e6/1/-/-/-/-/RHB_WhatMakesAStrategicPlanStrategic_ExecutiveSummary_2021.pdf
- Ruiz-Corbella M., López-Gómez E. (2019). “*La misión de la universidad en el siglo XXI*”. Revista de la educación superior, vol. 48 no. 189. Obtenido de: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602019000100001
- Salas P. (2023). *¿Cuál es la Universidad con más prestigio en Chile?* Obtenido de: <https://ciie.cl/cual-es-la-universidad-con-mas-prestigio-en-chile/>
- Salmi J. (2017). “*El imperativo de la educación superior, conocimiento y habilidades para el desarrollo (resumen)*”.
- Sánchez X. (2020). “*Universidades regionales del estado de Chile: Desigualdad territorial y Desarrollo en investigación en el contexto del modelo neoliberal.*” Obtenido de: <http://www.pensamientouniversitario.com.ar/index.php/2020/09/22/universidades-regionales-del-estado-de-chile-desigualdad-territorial-y-desarrollo-en-investigacion-en-el-contexto-del-modelo-neoliberal/>
- Spendolini, M. J. (1992). *The Benchmarking Book*, Amacon
- Stanford University (2021). “*IDEAL Strategic Plan.*” Obtenido de: <https://ideal.stanford.edu/ideal-strategic-plan>
- Sweeney M. (1992). “*Benchmarking for strategic manufacturing management.*” Obtenido de: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/317/SWP4392.pdf;jsessionid=AE7AEDE00A31965B42285175955391F6?sequence=2>
- The University of Auckland (2020). “*Taumata Teitei | Vision 2030 and Strategic Plan 2025*”. Obtenido de: <https://www.auckland.ac.nz/en/about-us/about-the-university/the-university/official-publications/strategic-plan.html>
- The University of Western Australia (2020). “*UWA 2030 - Home*”. Obtenido de: <https://www.uwa.edu.au/uwa2030/home>
- The University of Western Australia (2023). “*UWA 2030 - Our Strategy*”. Obtenido de: <https://www.uwa.edu.au/uwa2030/our-strategy>
- Thompson A. (2012). “*Administración Estratégica*”. Obtenido de: https://www.academia.edu/10984325/Administracion_Estrategica_18edi_Thompson
- Times Higher Education (2024). *Aarhus University*. Obtenido de: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/aarhus-university>

Times Higher Education (2024). *Harvard University*. Obtenido de: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/harvard-university>

Times Higher Education (2024). *Queen Mary University of London*. Obtenido de: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/queen-mary-university-london>

Times Higher Education (2024). *Stanford University*. Obtenido de: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/stanford-university>

Times Higher Education (2024). *Ohio State University*. Obtenido de: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/ohio-state-university-main-campus>

Times Higher Education (2024). *Autonomous University of Barcelona*. Obtenido de: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/autonomous-university-barcelona>

Times Higher Education (2024). *Nacional Autonomous University of México*. Obtenido de: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/national-autonomous-university-mexico>

Times Higher Education (2024). *University of Malaya*. Obtenido de: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-malaya>

Times Higher Education (2024). *University of Adelaide*. Obtenido de: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-adelaide>

Times Higher Education (2024). *University of Auckland*. Obtenido de: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-auckland>

Times Higher Education (2024). *University of California, Berkeley*. Obtenido de: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-california-berkeley>

Times Higher Education (2024). *University of Cambridge*. Obtenido de: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-cambridge>

Times Higher Education (2024). *University of Michigan-Ann Arbor*. Obtenido de: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-michigan-ann-arbor>

Times Higher Education (2024). *University of Oxford*. Obtenido de: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-oxford>

Times Higher Education (2024). *University of Sheffield*. Obtenido de: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-sheffield>

Times Higher Education (2024). *University of Western Australia*. Obtenido de: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-western-australia>

Times Higher Education (2023). *World University Rankings 2024*. Obtenido de: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/world-ranking>

Times Higher Education (2023). *World University Rankings 2024: methodology*. Obtenido de: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2024-methodology>

- Torres, C. (2021). “*La universidad pública en América latina. Ensayo en celebración del treinta aniversario de la revista educación superior y sociedad (UNESCO-IESALC)*”. Revista Educación Superior Y Sociedad (ESS), 33(1), 21-56. <https://doi.org/10.54674/ess.v33i1.395>
- UC Berkeley (2018). “*Office of the Chancellor | Strategic Plan Publications*”. Obtenido de: <https://chancellor.berkeley.edu/strategic-plan/publications>
- UC Berkeley (2018). “*Office of the Chancellor | Strategic Plan*”. Obtenido de: <https://chancellor.berkeley.edu/strategic-plan/publications>
- UNESCO Institute for Statistics (2016). “*Public educational institution*”. Obtenido de: <https://uis.unesco.org/node/3297446>
- Universidad de Chile. (2022). *Académicos de la Universidad de Chile destacan por sus estudios científicos en diversas disciplinas*. Obtenido de: <https://uchile.cl/noticias/185410/academicos-u-de-chile-destacan-en-ranking-researchcom->
- Universidad de Chile (2019). *Hechos y cifras*. Obtenido de: <https://uchile.cl/hechosycifras>
- Universidad de Chile. (s.f.). *La Universidad*. Obtenido de: <https://uchile.cl/universidad>
- Universidad de Chile. (s.f.). *Misión y visión estratégica de la Universidad de Chile*. Obtenido de: <https://uchile.cl/presentacion/institucionalidad/mision-y-vision>
- Universidad de Chile. (2017). *Plan de desarrollo institucional 2017 - 2026*. Obtenido de <https://web.uchile.cl/archivos/uchile/archivos/PlanDesarrolloInstitucional/10/#zoom=z>
- Universidad de Chile. (2021). *Plan de Fortalecimiento a 10 años*. Obtenido de https://uchile.cl/dam/jcr:68909850-1639-49c6-98b0-8289a3dba82e/UCHile_PFE10_2021.pdf
- Universidad de Chile. (2024). *U. de Chile destaca como el plantel de educación superior N°1 del país y entre los de mayor impacto en Sudamérica*. Obtenido de <https://uchile.cl/noticias/218728/u-de-chile-n1-del-pais-por-14-anos-en-el-cwts-leiden-ranking>
- Universidad de Chile. (2022). *Universidad pública: “Qué hay en un nombre”*. Obtenido de <https://constituyente.uchile.cl/clavesconstituyentes/universidad-publica-que-hay-en-un-nombre/>
- Universitat autònoma de Barcelona (2018). “*Horitzó 2030*”. Obtenido de: <https://www.uab.cat/web/conoce-la-uab/itinerarios/plan-estrategico-2018-2030-1345738210919.html>
- Universiti Malaya (2021). “*UM Strategic plan 2021 - 2025*”. Obtenido de: <https://strategy.um.edu.my/um-strategic-plan>
- University of Cambridge (2012). *Strategic Research Initiatives & Networks*. Obtenido de: <https://www.cam.ac.uk/research/research-at-cambridge/strategic-research-initiatives-networks>
- University of Cambridge (2022). *Annual reports and financial statements*. Obtenido de: <https://www.cam.ac.uk/about-the-university/annual-reports>
- University of Michigan (2024). *Home – Vision 2034*. Obtenido de: https://vision2034.umich.edu/?utm_source=president%2Eumich%2Eedu&utm_medium=direct&utm_campaign=vision-2024&utm_content=initiatives
- University of Oxford (2018). *Strategic plan 2018-24*. Obtenido de: <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-24>

University of Sheffield (2020). *Our progress – key performance indicators*. Obtenido de: <https://www.sheffield.ac.uk/vision/our-progress-key-performance-indicators>

University of Sheffield (2020). *Our vision and strategic plan*. Obtenido de: <https://www.sheffield.ac.uk/vision>

URAP – University Ranking by Academic Performance (2024). *Methodology*. Obtenido de: <https://urapcenter.org/Methodology>

URAP – University Ranking by Academic Performance (2022). *World Ranking*. Obtenido de: https://urapcenter.org/Rankings/2022-2023/World_Ranking_2022-2023

Valle, A. (2006). “*Idoneidad de los rankings universitarios*”. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2286756>

Anexos

Anexo A. Reporte Aarhus U.

Aarhus U., fundada en 1928 en Aarhus, Dinamarca, es una de las principales instituciones de educación superior pública del país. La universidad ofrece una amplia gama de programas académicos en ciencias naturales, ingeniería, ciencias sociales, humanidades y ciencias de la salud. Alberga a más de 30.000 estudiantes y 11.000 empleados (Times Higher Education, 2024). La universidad es reconocida a nivel mundial obteniendo la posición 140 en CWTS Leiden Ranking, 143 en el ranking QS, 109 en THE Ranking y 88 en el ranking URAP.

Aarhus University de Dinamarca posee un plan estratégico titulado “Strategy 2025”, este tiene una duración estimada de 5 años, debido a que comenzó a regir desde el 2020 con plan de funcionamiento hasta el 2025.

El mismo cuenta con una misión declarada la cual es elaborada a través de 6 tareas fundamentales, las cuales son “Investigación de la más alta calidad internacional”, “Programas de grado basados en la investigación de la más alta calidad internacional”, “Contribución al desarrollo y bienestar de la sociedad a través de la investigación”, “Investigación interdisciplinaria para abordar desafíos sociales”, “Graduados para el mercado laboral del futuro” y “Desarrollo de talentos en investigación e integración de la investigación en los programas de grado”.

Igualmente cuenta con una visión declarada la cual cuenta con 7 compromisos estratégicos los cuales son “Generar conocimiento y avances en la investigación mediante la investigación libre e independiente de la más alta calidad internacional”, “Ofrecer programas de grado basados en la investigación de la más alta calidad internacional”, “Realizar servicios de consultoría para el sector público de la más alta calidad internacional”, “Fomentar que los estudiantes, graduados e investigadores de la universidad apliquen su conocimiento para dar forma a la sociedad del futuro”, “Contribuir a la colaboración internacional, el compromiso global y la solución de desafíos sociales importantes a través de la colaboración interdisciplinaria en la investigación”, “Generar innovación en empresas establecidas y startups a través de la colaboración, tanto interna como con socios externos” e “Intensificar el intercambio de talentos y conocimiento a nivel local, nacional y global”.

También cuentan con 4 valores fundamentales declarados en el texto, los cuales son “Libertad de investigación y expresión”, “Realización del potencial individual”, “Diálogo abierto, tolerancia y diversidad”, “Responsabilidad colectiva”. Cabe destacar que, de los planes estratégicos analizados, este es el que más texto desarrollaba en su misión y visión.

Este plan estratégico solo se puede encontrar en formato PDF (Aarhus University, 2019), este tiene un total de 29 páginas, sin embargo, a excepción de la primera y última plana, todas están divididas en 2, es decir, que en total el plan estratégico cuenta con 56 planas totales de extensión desde la portada al cierre.

El texto consta de 6 áreas de desarrollo las cuales fueron mencionadas en la sección de la misión, cada sección se encuentra desarrollada de la misma manera el cual plantea como “Tarea principal” el área de desarrollo anteriormente planteado como tarea principal, luego cada tarea cuenta con dos objetivos, los cuales, son acompañados de uno o dos subobjetivos relacionados, bajo estos se encuentra una breve descripción sobre cuáles son las aspiraciones de la universidad planteando estos subobjetivos y cierra cada sección con un cuadro de iniciativas.

Dentro del plan estratégico, en la sección de objetivos o subobjetivos los verbos más destacados son “Promover”, “Aumentar”, “Desarrollar” y “Mejorar”.

Cierran el plan estratégico una sección de implementación y seguimiento, donde indican que la Universidad seguirá de cerca la implementación de la estrategia y redactará planes de acción con las facultades, escuelas y departamentos, que serán seguidos cada año entre abril y junio para determinar las actividades a desarrollar durante el año.

Finalmente, en el website donde se encuentra publicado el PDF, se encuentra que esta fue escrita por el Consejo de la Universidad de Aarhus conformado por autoridades de la universidad, autoridades de unidades de impacto público, profesores y estudiantes (Aarhus University, 2024), mientras que en el PDF no se encuentra quien escribió el plan, ni tampoco cuenta con firma de quien represente la misma universidad, solamente está publicada en los medios oficiales.

Anexo B. Reporte Harvard U.

La U. de Harvard, fundada en 1636 en Cambridge, Massachusetts, es la institución de educación superior más antigua de los Estados Unidos y una de las más prestigiosas del mundo, teniendo la particularidad de ser una universidad privada con investigaciones de impacto público. Harvard ofrece una amplia gama de programas en artes, ciencias, negocios, derecho, medicina y otras disciplinas a través de sus diversas facultades y escuelas. La universidad alberga a más de 20.000 estudiantes de pregrado y posgrado y cuenta con un profesorado distinguido que incluye numerosos premios Nobel, Pulitzer y otras distinciones (Times Higher Education, 2024). Es de las universidades más prestigiosas a nivel mundial siempre obteniendo posiciones que lideran diferentes rankings internacionales, en CWTS Leiden Ranking obtuvo la posición 1, en el ranking QS la posición 4, misma posición que en THE Ranking y en el ranking URAP obtuvo la primera posición.

Harvard no cuenta con un plan estratégico general publicado, sin embargo, afirman tener una unidad de planificación y diseño universitario, la cual tiene como misión colaborar con las escuelas para desarrollar y actualizar constantemente un plan para todas las unidades. Además, ayuda a la administración de las estrategias coherentes con la misión académica e investigativa de la universidad.

Junto a lo anterior, es importante clarificar que Harvard U. Cuenta con planes estratégicos publicados, sin embargo, estos son para cada facultad o unidad que es administrada por la universidad, así, teniendo un plan para la facultad de artes y ciencias, para la facultad de tecnologías de la información, para la escuela de negocios, para la escuela de salud pública, y así para todas las facultades (Harvard University, 2024).

Finalmente, cabe destacar que, la institución cuenta con un reporte financiero año a año, el último fue publicado para el año fiscal 2023, donde afirman tener inversiones o iniciativas estratégicas, sin embargo, no entran a mayor detalle que tan solo afirmando que estas existen. (Harvard University, 2024).

Anexo C. Reporte Queen Mary U. of London

Queen Mary U. of London es una universidad pública fundada en 1887, es una destacada institución de educación superior situada en Londres, Reino Unido. La Universidad se distingue por sus diversas disciplinas, incluyendo ciencias, ingeniería, medicina, humanidades y ciencias sociales. Contando así con una comunidad estudiantil diversa de más de 27.000 alumnos provenientes de más de 160 países (Times Higher Education, 2024). En cuanto a su posición en diferentes rankings internacionales se puede observar cómo en CWTS Leiden Ranking obtuvo la posición 379, en el ranking QS la posición 145, en THE Ranking obtuvo la posición 135 y en el ranking URAP obtuvo el lugar 165.

Queen Mary U. of London cuenta con su estrategia titulada “strategy 2030” con una duración de 11 años, comenzando a regir desde el año 2019 y finalizando el año 2030, en el mismo declaran que su misión es crear entornos inclusivos para que los estudiantes y personal alcancen su máximo potencial, estén orgullosos de formar parte de la universidad y que puedan generar nuevos conocimientos para crear un mundo mejor, su visión es “abrir las puertas de la oportunidad”, mientras que sus valores fundamentales son “Inclusivo”, “Orgullo”, “Ambicioso”, “Colaborativo” y “Ético”.

La estrategia de Queen Mary University of London se puede encontrar en formato website o en formato PDF (Queen Mary University of London, 2017), este último cuenta con 52 páginas del archivo PDF, sin embargo, cuenta con 24 páginas en donde solo se muestran imágenes o se enuncian frases de menos de 8 palabras.

Junto a lo anterior el plan estratégico cuenta con 2 ámbitos de desarrollo, el primero enunciado como “Liberar el potencial de las personas”, el cual se enfoca en la educación y experiencia de los estudiantes y el segundo enunciado como “La brillantez no conoce límites”, el cual se enfoca en la investigación en innovación. Ambos ámbitos son desarrollados de la misma manera en el plan estratégico, una vez que comienza el capítulo, exponen la fundamentación y objetivos que se buscan lograr en relación con el ámbito titulado como “principios”, luego desarrollan que estos surgen a partir de los pilares fundamentales que posee cada área para así pasar a las iniciativas propuestas para cada pilar.

Dentro del plan estratégico, en la sección de principios los verbos más destacados son “Asegurar”, “Apoyar”, “Desarrollar” e “incrementar”.

Cabe destacar que el plan estratégico cierra con una sección llamada “implementación”, la cual plantea tener planes de apoyo que se actualizarán periódicamente abarcando a varias aristas planteadas a la estrategia, indicando un plan diferenciado para temáticas como “Compromiso global”, “infraestructura”, “Nuestras Facultades”, además de los puntos anteriormente mencionados. Afirman que medirán el progreso mediante indicadores claves de rendimiento (KPI), sin embargo, no muestran textualmente cual será el KPI, sino que muestran el ámbito y puntos que medirán, por ejemplo, en el ámbito de educación su KPI es “Buscar mejorar y medir la igualdad de logros, retención y resultados de graduados”, sin mostrar la forma en la que medirán estos.

Finalmente, en el texto se declara que la estrategia fue escrita bajo la dirección del consejo de la universidad, con contribuciones de varios miembros del personal y estudiantes, el documento, además, fue firmado por el presidente del consejo y el presidente de la universidad.

Anexo D. Reporte Stanford U.

La Universidad de Stanford es una universidad privada fundada en 1885 y ubicada en Stanford, California, es una de las principales instituciones de educación superior e investigación del mundo. ofrece una amplia gama de programas en ciencias, ingeniería, humanidades, negocios, medicina y derecho. Albergando a más de 16.000 estudiantes y numerosos premios Nobel, Turing y MacArthur (Times Higher Education, 2024). Es de las universidades más prestigiosas a nivel mundial siempre obteniendo posiciones que lideran diferentes rankings internacionales, en CWTS Leiden Ranking obtuvo la posición 21, en el ranking QS la posición 5, en THE Ranking obtuvo el segundo lugar y en el ranking URAP obtuvo la 6ta posición

Stanford presenta un plan estratégico llamado “IDEAL”, este estará activo en periodos de 5 años para poder monitorear, evaluar y ajustar la estrategia. Publicada el año 2021, no cuenta con una sección específica en la que presente la misión, sin embargo, si presenta el propósito de este plan estratégico el cuál es “representar una respuesta integral de la universidad a los hallazgos de la encuesta de clima IDEAL del 2021, abordando las experiencias negativas reportadas por la comunidad universitaria”, junto a lo anterior, declaran que su visión son 4 temas principales “Sostener la vida en la tierra”, “Acelerar soluciones para la humanidad”, “Catalizar el descubrimiento en todos los campos” y “Preparar ciudadanos y líderes”, mientras que sus valores declarados son “Diversidad”, “Equidad”, “Inclusión” y “Pertenencia”.

Este plan estratégico se puede encontrar en formato PDF, el cual cuenta con un total de 34 páginas de principio a fin, cada página del PDF representa una plana del plan estratégico a excepción de la portada y el cierre, por lo que su extensión total es de 32 páginas del PDF (Stanford University, 2021).

El plan comienza con una introducción diagnóstica del porque se comenzó a realizar el plan, mostrando los hallazgos a partir de la encuesta de clima “IDEAL” (Inclusión, Diversidad, Equidad y Entorno de Aprendizaje), luego muestran el desarrollo de 4 prioridades “Reforzar el compromiso institucional”, “Cambiar la cultura y el clima del campus”, “Elevar la equidad y aumentar el acceso” e “Incrementar la Diversidad y la Representación”, donde cada prioridad cuenta con un objetivo asociado. En el desarrollo del plan se muestra como cada Objetivo cuenta con subobjetivos los cuales también contienen una serie de estrategias que ayudan a cumplir estos objetivos.

Junto a lo anterior, cuenta con una sección de implementación, donde se describe el periodo y enfoque dinámico que buscan darle a partir de datos empíricos, le sigue un apartado de preparación, donde mencionan que el primer ciclo servirá para evaluar necesidad y ajustar planes según necesidades locales, luego finalizan con los desafíos que buscan abordar con este plan y una sección de flexibilidad y autonomía para cada unidad que conforma Stanford.

Los verbos más utilizados por este plan estratégico son “Asegurar” (Usado 10 veces), “Mejorar” (Usado 9 veces), “Crear”, “Apoyar” (Ambos utilizados 8 veces), “Expandir” y “Desarrollar” (Utilizados 7 veces).

En cuanto a la conclusión, cierran el plan estratégico exponiendo a los diversos grupos que estarán a cargo de la supervisión de este junto a una serie de marcadores de éxito, donde presentan objetivos medibles, sin embargo, no se desarrolla la forma de medición ni el objetivo de cada meta.

Finalmente, declaran que el plan fue desarrollado por el vicerrector encargado de la equidad, acceso y comunidad, en colaboración con estudiantes, profesores y exalumnos para concebir ideas, el cual se encuentra firmado por la rectora y el vicerrector anteriormente mencionado.

Anexo E. Reporte The Ohio State U.

The Ohio State U. como dice su nombre, es una institución pública fundada en 1870 en Columbus, Ohio, es una de las universidades públicas más grandes y respetadas de los Estados Unidos. la universidad ofrece una amplia gama de programas de pregrado y postgrado en áreas como ciencias, ingeniería, negocios, artes, humanidades y ciencias de la salud, con un cuerpo estudiantil de más de 60.000 alumnos (Times Higher Education, 2024). En cuanto a su posición en diferentes rankings internacionales se puede observar cómo en CWTS Leiden Ranking obtuvo la posición 39, en el ranking QS el lugar 151, en THE Ranking obtuvo la posición 99 y en el ranking URAP obtuvo el lugar 62.

The Ohio State U. presenta su plan estratégico titulado como “Time and Change”, esta no declara su periodicidad, ni su duración, sin embargo, fue publicada el año 2019 afirmando que se encuentra alineada a la visión 2020 de la universidad. Tampoco se hace mención explícita sobre su misión, valores y visión, sin embargo, se puede inferir esta última con declaraciones como “Ohio State University aspira a ser una universidad pública de investigación nacional líder” u otra como “Nuestro plan estratégico establece los próximos pasos de lo que significa ser una universidad pública de investigación de primer nivel en el siglo XXI”.

Este plan estratégico se puede encontrar en formato PDF, el cual cuenta con un total de 19 páginas de principio a fin, cada página del PDF representa una plana del plan estratégico por lo que su extensión total es de la misma cantidad de las páginas del PDF (Office of the president – The Ohio State University, 2019), junto a lo anterior cuentan con una guía de referencia rápida la cual es un folleto con el título y objetivo de cada área estratégica, además, cuentan con un resumen ejecutivo de una plana del mismo plan estratégico, finalmente el website de donde se puede descargar el PDF cuenta con una derivación a los planes estratégicos de cada unidad que depende de la administración central de la universidad, generando más de 15 estrategias diferentes y especializadas a cada unidad.

El plan cuenta con una introducción general para el comienzo del documento, seguido de una descripción de lo que llaman sus 5 pilares de enfoques, los cuales serían los ámbitos de desarrollo que proponen trabajar, estos son “Enseñando y aprendiendo”, “Acceso, asequibilidad y excelencia”, “Investigación y expresión creativa”, “atención académica de salud”, “Excelencia operativa y administración de recursos”. Cada ámbito de desarrollo cuenta con el mismo formato de redacción, en cada uno se comienza con una declaración de aspiración en modo de objetivo general de cada ámbito a desarrollar, luego con una sección donde fundamentan la razón del porque esta medida es un pilar fundamental y finalizan con objetivos concretos con iniciativas que podrían ayudar a cumplir este objetivo, cabe destacar que la forma de redacción del objetivo concreto puede dar indicios de formas de medición, sin embargo, no se desarrolla con fórmulas ni con cómo se medirá.

Junto a lo anterior, la sección de aspiración se puede interpretar como una declaración de intenciones, fijando objetivos más generales como ser “Universidad pública líder” o “Mejorar prácticas”. Además, cuentan con un ámbito como “atención académica de salud” donde en su aspiración declaran que buscan ser pioneros en soluciones innovadores continuando el ascenso como centro médico académico, donde aunque su aspiración se encuentra relacionado con su centro médico, de los seis objetivos concretos declarados solo

dos (“Ser un administrador responsable de todos los recursos” y “crear un modelo innovador de prestación de atención médica”) se puede asociar directo con el mismo, es más, el resto de los objetivos e iniciativas están más relacionados con el modelo educativo del área de la salud y sobre investigación asociada a la salud.

Cabe destacar que el resto de los objetivos concretos, todos verbalizan el mismo, es decir, que los objetivos son acciones, donde se destacan verbos como “Mejorar”, “lograr” y “crear”.

El plan finaliza con una sección de implementación y conclusión, donde afirman tener que medir es esencial para lograr el trabajo, así teniendo una gestión rigurosa, seguimiento e informes del progreso transparente, sin embargo, en el website que declaran mostrar avances no se encuentran.

Finalmente, declaran que este plan fue un esfuerzo conjunto de estudiantes, profesores, personal y otros miembros de la comunidad de Ohio State University, incluyendo la coordinación, de diferentes facultades, departamentos y programas, como del Centro Médico asociado, además, a través de participación en línea, recibieron casi 1.000 respuestas y sugerencias para este plan, el cual fue firmado por el presidente de la universidad y el presidente del consejo de administración.

Anexo F. Reporte U. Autónoma de Barcelona

La Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), fundada en 1968, es una de las principales universidades públicas de España, situada en Cerdanyola del Vallès, cerca de Barcelona ofrece una amplia gama de programas en ciencias sociales, humanidades, ciencias de la salud, ciencias naturales y tecnología. Con más de 40.000 estudiantes (Times Higher Education, 2024). En cuanto a su posición en diferentes rankings internacionales se puede observar cómo en CWTS Leiden Ranking obtuvo la posición 249, en el ranking QS el lugar 149, en THE Ranking obtuvo la posición entre 201-250 y en el ranking URAP obtuvo el lugar 151.

La U. Autónoma de Barcelona cuenta con su plan estratégico titulado “Horitzó 2030”, éste tiene una duración de 12 años, promulgado el año 2018 y finalizando el año 2030, en el mismo no se declara cuál es su misión, visión ni valores.

La estrategia de la Universitat autónoma de Barcelona solo se puede encontrar en formato website (Universitat Autònoma de Barcelona, 2018), es decir, que no cuenta con un formato PDF, por lo mismo, no se tiene certeza de la extensión total en formato PDF.

El plan estratégico consta de 6 ámbitos de desarrollo, estos son “Docencia”, “Comunidad y pertenencia”, “Investigación”, “Accesibilidad y sostenibilidad”, “Transferencia” y “Campus”. Al igual que planes estratégicos anteriores, se puede observar cómo cada ámbito es desarrollado de la misma manera en su desglose, cada uno de estos comienza enunciando el ámbito junto a un objetivo general o aspiración que la universidad declara querer llegar con el desarrollo de la estrategia, luego, viene una serie de objetivos a los que denominan “Retos” los cuales son acciones que buscan contribuir a cumplir el objetivo general, seguido de estos viene un grupo de acciones propuestas que podrían ayudar a contribuir en estos.

Dentro del plan estratégico, en la sección de objetivos o subobjetivos los verbos más destacados son “Avanzar”, “Impulsar” y “Promover”.

Finalmente, en el website no se puede concluir quien firma o pública el plan estratégico, ni tampoco quien lo redactó, sin embargo, si se puede observar una casilla llamando a participar a estudiantes a proponer ideas dejando un contacto mediante correo electrónico.

Anexo G. Reporte U. Nacional Autónoma de México

La U. Nacional Autónoma de México (UNAM), es una universidad pública fundada en 1910, es la institución de educación superior más grande y prestigiosa de México. Situada en Ciudad de México, la UNAM ofrece una amplia variedad de programas de pregrado y posgrado en áreas como ciencias naturales, ingeniería, ciencias sociales, humanidades, artes y salud. Con un cuerpo estudiantil de más de 150.000 alumnos y un claustro de destacados profesores e investigadores, destacando a 3 premios nobel asociados. Su campus principal, Ciudad Universitaria, es Patrimonio Mundial de la UNESCO y alberga modernas instalaciones (Times Higher Education, 2024). En cuanto a su posición en diferentes rankings internacionales se puede observar cómo en CWTS Leiden Ranking obtuvo la posición 98, en el ranking QS el lugar 93, en THE Ranking obtuvo la posición 801-1.000 y en el ranking URAP obtuvo el lugar 194.

La U. Nacional Autónoma de México cuenta con un plan estratégico llamado “Plan de desarrollo institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México 2023-2027”. Como dice su título, este tiene una duración de 4 años entrando en vigor el 2023 y finalizando el año 2027.

El documento no cuenta con declaraciones explícitas de misión, visión y valores, sin embargo, tiene la particularidad de tener una introducción extensa, entregando el diagnóstico y contexto en el que se crea este plan de desarrollo institucional, planteado desde 5 aristas que denominan “Un entorno desafiante” donde toca temas como la importancia del conocimiento, el cuestionamiento al mismo con el retorno de fundamentalismos y extremismos, la crisis económica mundial y la desigualdad en México, “Tendencias recientes de la economía internacional” donde fundamenta el crecimiento económico lento y que inversión en educación superior e innovación son claves para el desarrollo, “El cambio tecnológico y la cultura en la globalización” donde toca temas como la conectividad global, el desarrollo y la innovación de nuevas tecnologías y los valores que promueve, “Problemática actual y necesidades específicas” y “Evolución reciente de la UNAM” donde junto a gráficos adjuntos muestra estadística de como la matrícula en la UNAM ha aumentado, especialmente en el sexo femenino, se han creado nuevas unidades multidisciplinarias y han recibido reconocimientos internacionales, sin embargo, siguen presentando desafíos en capacidad de respuesta mostrando sus flaquezas frente al COVID-19 y el inicio de una nueva etapa de globalización con un entorno político cambiante.

Este plan estratégico se puede encontrar en formato PDF (Página del Rector – UNAM MX, 2023), cuanta con un total de 53 planas en total, es decir, que en total el plan estratégico cuenta con 53 planas totales de extensión desde la portada al cierre.

Este PDI cuenta con una estructura de 7 ámbitos de trabajo a los que le llama “Ejes rectores”, los cuales son “Universidad incluyente y al servicio de la nación”, “Impulso a la carrera académica”, “Fortalecimiento y renovación de la docencia”, “Consolidación y apoyo a la investigación”, “Ampliación de la difusión cultural y la extensión académica”, “Vinculación nacional e internacional”, “Administración y gestión institucional”, luego tiene 2 “Ejes transversales” los cuales son “Igualdad de género” y “Sostenibilidad”, los cuales son “valores” que se mantienen a lo largo de todos los ejes rectores.

Luego, cada eje rector es desarrollado en un corto párrafo en el que explica cuál es la aspiración para desarrollar este ámbito y una serie de sub-ámbitos a las que denomina “Líneas programáticas”, las cuales en total entre los 7 ejes rectores forman 49 líneas temáticas. En su mayoría como enunciado de objetivo, sin embargo, otras con enunciados más ambiguos. Posteriormente es desarrollada cada línea temática con una descripción sobre cómo se trabajará y a que se quiere llegar, junto a estas, se encuentran una serie de proyectos para desarrollar cada sub-ámbito, teniendo así un total de 296 proyectos.

Dentro del plan estratégico, los verbos más destacados dentro de los proyectos son “Fortalecer”, “Promover”, “Desarrollar”, “Consolidar” e “Impulsar”.

En el documento no se establecen indicadores claves de rendimiento para medir resultados del plan estratégico, sin embargo, uno de los proyectos afirma realizar un “Seguimiento al Plan de Desarrollo Institucional 2023-2027 y a los programas de trabajo anuales de la Universidad”, dando a entender que éste será monitoreado constantemente.

Finalmente, declaran que este plan de desarrollo institucional fue desarrollado a través de un proceso participativo y consultivo en donde se involucró a la comunidad universitaria y diversos actores, en donde en primera instancia se realizó una versión del PDI propuesta por parte del rector y se llamó a la comunidad a consulta para que puedan realizar comentarios y aportaciones, donde hubieron más de 3.500 registros de personas y 2.030 comentarios, los cuales fueron recogidos y ajustaron a mejorar el PDI, además, este se encuentra en la página del rector, misma persona quien firma el documento.

Anexo H. Reporte Universiti Malaya

La Universidad de Malasia (Universiti Malaya), es una universidad pública fundada en 1949, es la institución de educación superior más antigua y prestigiosa de Malasia. Ubicada en Kuala Lumpur, la capital del país. Ofrece una amplia gama de programas de pregrado y posgrado en disciplinas como ciencias, ingeniería, medicina, artes, humanidades y ciencias sociales. Con una comunidad estudiantil diversa que incluye a más de 19.000 alumnos de todo el mundo (Times Higher Education, 2024). En cuanto a su posición en diferentes rankings internacionales se puede observar cómo en CWTS Leiden Ranking obtuvo la posición 286, en el ranking QS el lugar 65, en THE Ranking obtuvo la posición 251-300 y en el ranking URAP obtuvo el lugar 282.

The U. Malaya cuenta con un plan estratégico llamado “UM Strategic Plan 2021-2025”. El cual tiene una duración estimada de 4 años de duración debido a como su mismo nombre menciona, está planificada entre los años 2021 y 2025.

Cuentan con una misión declarada la cual es “Empujar los límites del conocimiento y nutrir líderes aspirantes”, junto a esta, su misión es “Una universidad global que impacta el mundo”, finalmente cuentan con una declaración de 5 valores los cuales son “Pasión”, “Unidad”, “Integridad”, “Sinceridad” y “Empatía”.

Este plan estratégico se puede encontrar en formato PDF (Universiti Malaya, 2021), cuanta con un total de 34 planas en total, es decir, que en total el plan estratégico cuenta con 34 planas totales de extensión desde la portada al cierre, cabe destacar que en su website aunque no es interactivo, es decir, que no se puede navegar entre sus diferentes estrategias, si cuenta con un resumen del plan estratégico entregando el enunciado de los 5 ámbitos a desarrollar con sus sub-ámbitos correspondientes, junto a este mismo en el mismo website se incluye una sección de proyectos especiales que buscan abordar áreas críticas.

Como se mencionó, este plan estratégico cuenta con 5 ámbitos de desarrollo a los que denominan “Objetivos estratégicos”, estos son “Ser una universidad autosostenible”, “Producir líderes”, “Impartir conocimiento y proporcionar soluciones”, “Ser una organización de aprendizaje” e “Impactar a la nación”, para ello y cumplir con la “House of Excellence” que es lo que marcan como objetivo general, indican 5 pilares fundamentales para soportar la casa, estos son “Generación de ingresos”, “Enseñanza y Aprendizaje”, “Investigación e innovación”, “Talento” y “Emprendimiento”, donde cada pilar se asocia a cada objetivo estratégico correspondiente, luego cada pilar además de indicar a que objetivo se encuentra indexado, indica cual es la aspiración que busca cumplir el pilar seguido de una sección de iniciativas, proponiendo entre 3 a 4 iniciativas por sub-ámbito.

Dentro del plan estratégico, los verbos más destacados son “Promover”, “Mejorar”, “Desarrollar” y “Atraer”.

En el documento establecen que asociado al plan existen indicadores claves de rendimiento para medir resultados e impacto del plan estratégico, sin embargo, no se encuentran especificados ni en otro documento público.

Finalmente declaran que el plan estratégico fue el resultado de un esfuerzo por parte de equipos dedicados de personal de la Universidad de Malasia junto a exalumnos, diversos socios y colaboradores externos, además, este se encuentra firmado por el presidente del consejo de directores y por el vicedecano de la Universidad.

Anexo I. Reporte The University of Adelaide

La Universidad de Adelaida (University of Adelaide), es una universidad pública fundada en 1874, es una de las universidades más antiguas y prestigiosas de Australia. Situada en la ciudad de Adelaida, en el estado de Australia Meridional. Con un cuerpo estudiantil diverso que incluye a más de 23.000 alumnos de diferentes partes del mundo (Times Higher Education, 2024). En cuanto a su posición en diferentes rankings internacionales se puede observar cómo en CWTS Leiden Ranking obtuvo la posición 220, en el ranking QS el lugar 89, en THE Ranking obtuvo la posición 111 y en el ranking URAP obtuvo el lugar 160.

The University of Adelaide cuenta con un plan estratégico llamado “Strategic Plan – Future Making”, este plan tiene una duración de 7 años comenzando a regir el año 2019 y finalizando el 2026, sin embargo, debido a diferentes situaciones como el COVID-19 este fue recibiendo actualizaciones el 2022 y el 2024, conservando la visión, pero modificando objetivos a partir de situaciones externas y actualizaciones al panorama mundial.

Cuentan con una misión declarada en la que buscan “ser un catalizador para la innovación y la creación de conocimiento; un motor de avance social; y un participante activo en las economías local, nacional y global”, igualmente su visión es “ser reconocida como un líder social, cultural y académico – un ciudadano corporativo accesible, receptivo y responsable que diseña y construye un futuro mejor para todos”, finalmente declaran tener 5 valores los cuales son “Integridad”, “Respeto”, “Colaboración”, “Excelencia” y “Descubrimiento”.

Este plan estratégico solo se puede encontrar en formato PDF (Office of the Vice-Chancellor and President | University of Adelaide, 2024), este tiene un total de 13 páginas, sin embargo, a excepción de la primera y última plana, todas están divididas en 2, es decir, que en total el plan estratégico cuenta con 24 planas totales de extensión desde la portada al cierre.

Este cuenta con 7 ámbitos de desarrollo que en el documento los denominan “pilares de excelencia”, estos son “Una cultura fuerte”, “Sostenibilidad financiera”, “Conectado al mundo global de las ideas”, “Imán para el talento”, “Investigación que da forma al futuro”, “Educación del siglo XXI para una creciente comunidad de estudiantes” y “El corazón palpitante de Adelaida” cada ámbito cuenta con una bajada donde se enuncia el objetivo general en modo de aspiración para cada uno, luego viene una serie de “prioridades”, los cuales son redactados como sub ámbitos del pilar correspondiente, es decir, no necesariamente son verbalizados, junto a cada prioridad viene asociada una serie de iniciativas para cumplir el objetivo.

Cabe destacar que durante el desarrollo de las aspiraciones o en el transcurso de las iniciativas se verbalizan en su mayoría, donde se destacan verbos como “Implementar”, “Mejorar”, “Fomentar” y “crear”.

Es importante nombrar que este plan estratégico se encuentra inserto en un proceso de fusión entre la Universidad de Australia Meridional y la Universidad de Adelaida, con planes de abrir esta gran universidad para el 2026 con el mismo nombre que esta última. Junto a lo anterior, es notorio que al igual que su símil de Australia, declaran respetar y valorar la presencia de las primeras naciones de los lugares de donde se encuentran sus facultades, dejando parte de la estrategia a la relación con los pueblos indígenas.

Además, en documento no se cuenta con una sección explícita que declare un plan de seguimiento con indicadores, métricas de desempeño o calendario de evaluación. Junto a lo anterior el plan tampoco detalla quien o quienes escribieron la estrategia, sin embargo, declaran que hay un esfuerzo colectivo con la comunidad universitaria en el desarrollo e implementación dónde actores como estudiantes, personal y la comunidad son claves para lograr los objetivos. Finalmente, el plan se encuentra firmado por el Vicedecano y presidente de la Universidad de Adelaida, además, de ser publicado dentro de su sección dentro del website oficial de la institución.

Anexo J. Reporte The University of Auckland

La Universidad de Auckland (University of Auckland), es una universidad pública fundada en 1883, es la institución de educación superior más grande y prestigiosa de Nueva Zelanda. Ubicada en la ciudad de Auckland. Ofrece una amplia variedad de programas de pregrado y posgrado en disciplinas como ciencias, ingeniería, medicina, negocios, artes, humanidades y ciencias sociales (Times Higher Education, 2024). Con más de 35.000 estudiantes, incluidos numerosos alumnos internacionales. En cuanto a su posición en diferentes rankings internacionales se puede observar cómo en CWTS Leiden Ranking obtuvo la posición 206, en el ranking QS el lugar 68, en THE Ranking obtuvo la posición 150 y en el ranking URAP obtuvo el lugar 192.

The University of Auckland cuenta con un plan estratégico llamado “Taumata Teitei: Vision 2030 and Strategic Plan 2025”. Este plan al igual que el caso de The University of Western Australia, poseen una visión a 10 años siendo vigente desde el 2020, mientras que el plan estratégico tiene una duración de 5 años, comenzando el mismo año que la visión y finalizando el año 2025.

Cuentan con una misión a la que llaman propósito, visión y valores declarados en el mismo plan estratégico, el propósito de la Universidad de Auckland es “Crear impactos globalmente transformadores a través de nuestras fortalezas distintivas en investigación de clase mundial, becas, enseñanza y asociaciones colaborativas, inspirados por nuestra posición única en Aotearoa, Nueva Zelanda y la región de Asia-Pacífico”, mientras que su visión es

“Ser reconocidos internacionalmente por nuestra contribución única a sociedades justas, éticas y sostenibles.”, finalmente declaran sus valores los cuales son “Respeto e integridad”, “Excelencia” y “Servicio”, algo que llama la atención es que además de lo anteriormente mencionado, cuentan con una sección llamada “Principios Te Ao Maori”, la cual, declara tener 3 principios con las primeras naciones escritas en Maori, las cuales son “Cuidado”, “Relaciones” y “Guardianía”, reflejando un compromiso con la comunidad Tangata Whenua y Te Tiriti o Waitangi.

Este plan estratégico solo se puede encontrar en formato PDF (The University of Auckland, 2020), cuanta con un total de 18 planas en total, es decir, que en total el plan estratégico cuenta con 18 planas totales de extensión desde la portada al cierre.

Cuenta con 5 ámbitos de desarrollo estos son “Educación y experiencia estudiantil”, “Investigación e innovación”, “Asociaciones y compromiso”, “Entorno propicio” y “Personas y cultura”, cada una de estas es desarrollada de la misma forma, se enuncia el ámbito a desarrollar, luego poseen una sección en la que desarrollan de qué forma esperan que sea la experiencia en cada ámbito en forma de aspiración, luego viene una sección a la que llaman “Prioridades”, las cuales son sub ámbitos de la temática desarrollada. Al final del plan estratégico se puede observar una sección donde se desarrolla cada “iniciativa estratégica” en formato de tabla, donde se expone cada ámbito como título de la tabla, en la primera columna se enuncia la prioridad y a la derecha de este en otra columna, una serie de iniciativas que aportan al sub-ámbito en desarrollo.

Dentro del plan estratégico, los verbos más destacados son “Crear”, “Apoyar”, “Desarrollar” y “Promover.

En el documento se puede encontrar una sección de medidas de éxito, en el cual mencionan que la implementación de la estrategia estará guiada por un marco de indicadores de desempeño, donde incluyen comentarios de estudiantes, personal y socios, reconocimiento, demanda de futuros estudiantes, etc. Junto a una sección final que los logros de desempeños son acordados en una serie de objetivos medibles, donde sin explicitar la formula, se pueden inferir formas de calcular.

Finalmente, no se especifica quien lo redacta o quienes participan en la creación de este, el mismo se encuentra firmado por la vicedecaniller de la universidad y se encuentra publicado en los medios oficiales de la institución.

Anexo K. Reporte University of California, Berkeley

La Universidad de California, Berkeley (UC Berkeley), fundada en 1868, es una de las principales instituciones de educación superior del mundo y la primera del sistema de la Universidad de California. Situada en Berkeley, California. Ofrece una amplia gama de programas de pregrado y posgrado en disciplinas como ciencias, ingeniería, humanidades, ciencias sociales, negocios y derecho. Con un cuerpo estudiantil de más de 39.000 alumnos y una facultad que incluye numerosos premios Nobel, MacArthur y Pulitzer (Times Higher Education, 2024). En cuanto a su posición en diferentes rankings internacionales se puede observar cómo en CWTS Leiden Ranking obtuvo la posición 96, en el ranking QS el lugar 10, en THE Ranking obtuvo la posición 9 y en el ranking URAP obtuvo el lugar 44.

U. of California, Berkeley presenta un plan estratégico titulado como “Berkeley supera los límites de conocimiento, desafía la convención y amplía la oportunidad para crear los líderes del mañana”, en el plan estratégico no hay una declaración de fecha de término del mismo, sin embargo, en el website cuentan con una sección en la que afirman “Con la

finalización del plan estratégico de UC Berkeley en diciembre de 2018, nuestro campus preparó el escenario para otra década de excelencia en la enseñanza”, por lo tanto se puede inferir que cumple una temporalidad de 10 años. Junto a lo anterior, no tiene una sección sobre misión o visión dentro de su plan estratégico, sin embargo, declara que sus valores fundamentales son “Diversidad”, “Excelencia”, “Innovación”, “Misión Pública” y “Responsabilidad y Transparencia”.

Este plan estratégico solo se puede encontrar en formato PDF con una extensión total de 5 planas publicado en la página de la rectora de la universidad (UC Berkeley, 2018). Junto a esta en el mismo website se puede encontrar una sección de implementación, estructura y línea de tiempo para el plan estratégico (UC Berkeley, 2018).

El documento se encuentra estructurado con un introducción marcada con las aspiraciones y motivaciones de este plan estratégico seguido de 3 estrategias desarrolladas, estas son “Berkeley empodera a pensadores comprometidos y ciudadanos globales para cambiar nuestro mundo”, “Berkeley se centra en el bien para abordar los mayores desafíos de la sociedad” y “Berkeley abraza el espíritu de California: Diverso, Inclusivo y Emprendedor”, cada una de estas es acompañada por una sección de temas y recomendaciones generales para poder cumplir con la estrategia propuesta, finalizando con una sección de ejemplos de actividades o iniciativas que podrían conducir a las recomendaciones a cumplir con la estrategia.

Los verbos más utilizados en el desarrollo de las recomendaciones son “Planificar”, “Incluir”, “Brindar” y “Atraer”.

Finalmente declaran en el plan estratégico no hay declaraciones de quienes escribieron el mismo, tampoco se encuentra firmado por alguna autoridad de la institución, sin embargo, en el website, se observa cómo se encuentra publicado en la sección de la rectora de la Universidad, además, en una de las sección del mismo website, se publica el nombre y rol de todas las personas que participaron en la creación del mismo, donde se pueden observar a estudiantes, ex estudiantes, profesores y autoridades de la institución.

Anexo L. Reporte University of Cambridge

La Universidad de Cambridge, fundada en 1209, es una de las instituciones de educación superior más antiguas y prestigiosas del mundo. Situada en Cambridge, Inglaterra. Ofrece una amplia gama de programas de pregrado y posgrado en disciplinas como ciencias naturales, ingeniería, humanidades, ciencias sociales, medicina y artes. Con un cuerpo estudiantil diverso de más de 20.000 alumnos y una facultad compuesta por destacados académicos y científicos la cual ha sido el hogar de numerosos premios Nobel y líderes mundiales (Times Higher Education, 2024). En cuanto a su posición en diferentes rankings internacionales se puede observar cómo en CWTS Leiden Ranking obtuvo la posición 34, en el ranking QS el lugar 2, en THE Ranking obtuvo la posición 5 y en el ranking URAP obtuvo el lugar 11.

Cabe destacar que Cambridge no cuenta con un plan estratégico general publicado, sin embargo, cuenta con planes de desarrollo para diferentes áreas en específico, como lo son “Innovate Cambridge” que es un plan estratégico que busca impulsar el ecosistema de innovación en Cambridge (Innovate Cambridge, 2024), también afirman tener un área de iniciativas y redes de investigación estratégica, donde buscan abordar desafíos de investigación multidisciplinarios para fortalecer colaboraciones en ámbitos relacionados a la salud, bienestar, sostenibilidad ambiental o tecnologías (University of Cambridge, 2012), finalmente al analizar los reportes anuales, no indican estar desarrollando un plan estratégico

para Cambridge, pero sí generan comités estratégicos, estos pueden ser solicitados por diferentes entidades de la gobernanza de la institución (University of Cambridge, 2022).

Anexo M. Reporte University of Michigan

La Universidad de Michigan, fundada en 1817 y ubicada en Ann Arbor, es una de las principales universidades públicas de investigación en los Estados Unidos. La universidad ofrece una amplia gama de programas de pregrado y posgrado en áreas como ciencias, ingeniería, medicina, derecho, negocios, humanidades y ciencias sociales. Con un cuerpo estudiantil de más de 45.000 alumnos (Times Higher Education, 2024). En cuanto a su posición en diferentes rankings internacionales se puede observar cómo en CWTS Leiden Ranking obtuvo la posición 15, en el ranking QS el lugar 33, en THE Ranking obtuvo la posición 23 y en el ranking URAP obtuvo el lugar 16.

The University of Michigan presenta su plan estratégico titulado “Vision 2034”, este tiene una duración de 10 años, comenzando su operación el año 2024 y finalizando el año 2034, declaran que su misión es “Servir a las personas de Michigan y del Mundo mediante la creación, comunicación, preservación y aplicación del conocimiento, el arte y los valores académicos, y desarrollando líderes que desafíen el presente y enriquezcan el futuro”, de igual forma declaran que su visión es “La Universidad de Michigan aspira a ser la universidad pública definitoria, ejemplificando audazmente la innovación y el servicio al bien común.”, junto a 6 valores los cuales son “Integridad, respeto, inclusión, equidad, diversidad e innovación”.

La estrategia de la Universidad de Michigan se puede encontrar en formato website interactivo (University of Michigan, 2024) o en formato PDF (Office of the president – University of Michigan, 2024), este último cuenta con 23 páginas de texto las cuales se encuentran divididas en dos planas a excepción de la primera y la última, es decir, que en formato PDF cuenta con 44 hojas en total.

Este plan estratégico está dividido en 2 capítulos, el primero establece las áreas de impacto las cuales son 4, “Educación Transformadora”, “Salud y bienestar de las personas”, “Compromiso democrático y global”, “Acción climática y sostenibilidad”, cabe destacar que de estas áreas se declaran los objetivos de cada área, estos enunciados destacan por ser una declaración de intenciones comenzando en todos los casos con un verbo, es decir, con un llamado a la acción, de estos se pueden observar tales como “Desarrollar”, “Transformar”, “Crear”, “Promover”, “Generar”, etc. Junto a estos objetivos, cada área viene acompañada de cómo se puede ver reflejado el trabajo hecho por la universidad con datos históricos, por ejemplo, en “Educación transformadora” muestran los datos de cuantos estudiantes han pasado por la Universidad de Michigan, de cuantos países, etc. Bajo los datos, se encuentra una sección de iniciativas de ejemplo que pueden ayudar a lograr los objetivos propuestos, en esta sección se puede observar temáticas o instituciones que pueden ayudar a cumplir sus objetivos, como son los hospitales en el área de “Salud y bienestar de las personas” o el instituto de iniciativas energéticas para la última área, sin embargo, no declaran textualmente una estrategia para estas instituciones.

El segundo capítulo es similar al primero, sin embargo, en vez de plantear áreas de impacto estratégicas, declaran cuales son los compromisos que cumplirá la Universidad de Michigan, esta consta de 6 compromisos estos son “Educación y experiencia estudiantil impulsada por el propósito”, “Investigación, becas, descubrimientos e inteligencia artificial”, “Apoyo a la salud comunitaria, prevención y rendimiento”, “Artes y expresión creativa”, “Diversidad, equidad e inclusión”, “Compromiso y experiencia del personal y la facultad”, “Innovación, asociaciones y desarrollo económico”, en esta sección, de forma similar a la

anterior plantean objetivos que los titulan “En la próxima década, lograremos:” en esta al igual que la anterior son declaración de intenciones comenzadas por un verbo, en donde encontramos “crear”, “ampliar”, “Avanzar”, etc. Y de igual forma se pueden encontrar una sección de como se ha visto reflejado el trabajo a partir de datos y de iniciativas o instituciones que podrían ayudar a lograr los objetivos.

Finalmente declaran que esta fue liderada por el presidente de la Universidad de Michigan anunciando el inicio del proceso en noviembre del 2022 y publicada a principios del 2024, en este proceso participaron más de 25.000 individuos de la comunidad de la Universidad incluyendo foros abiertos y eventos de generación de ideas, esta se encuentra firmada y publicada en la sección del presidente dentro del website de la Universidad de Michigan.

Anexo N. Reporte University of Oxford

La Universidad de Oxford, es una universidad pública que, si bien no hay certeza del año de su fundación, hay evidencia que para el año 1.096 se impartían clases, es la universidad más antigua de habla inglesa y una de las más prestigiosas del mundo. Situada en Oxford, Inglaterra. Ofrece una amplia gama de programas de pregrado y posgrado en diversas disciplinas, incluyendo ciencias naturales, humanidades, ciencias sociales, ingeniería, medicina y derecho. Con más de 21.000 estudiantes y un cuerpo docente de renombrados académicos, Oxford ha sido el hogar de numerosos premios Nobel, líderes mundiales y figuras influyentes en diversas áreas (Times Higher Education, 2024). En cuanto a su posición en diferentes rankings internacionales se puede observar cómo en CWTS Leiden Ranking obtuvo la posición 23, en el ranking QS el tercer lugar, en THE Ranking obtuvo la primera posición y en el ranking URAP obtuvo el cuarto lugar.

Oxford presenta un plan estratégico titulado “University of Oxford Strategic Plan 2018-23”, este se extiende entre el periodo del 2018 y 2023, sin embargo, producto de la pandemia del COVID-19 se determinó su extensión hasta el 2024, así teniendo una duración de 6 años. En el plan cuentan con una misión declarada, la cual es “El avance del aprendizaje mediante la docencia y la investigación y su difusión por todos los medios”, junto a este cuentan con una visión extensa que enfatiza la colaboración y excelencia en la investigación y educación a nivel mundial, de esta forma beneficiar a la sociedad en diversas escalas, con un compromiso en la igualdad de oportunidades e inclusión, estos últimos se puede inferir que son sus valores debido a que no existe una sección como tal.

Este plan estratégico se puede encontrar tanto en formato website como en formato PDF (University of Oxford, 2018), este último cuenta con una extensión de 6 planas de PDF, sin embargo, la primera es de portada, por lo tanto, de desarrollo son 5 planas completas. En el mismo website se puede encontrar el enlace al plan estratégico como PDF como un desarrollo por cada capítulo como enlace diferenciado.

En el desarrollo del plan, muestran 5 temas principales donde desarrollan la estrategia, estos son “Educación”, “Investigación”, “Gente”, “Compromiso y Colaboración”, “Recursos”, cada ámbito desarrollado comienza con una bajada de un texto en formato de aspiración u objetivo que se busca lograr en el determinado tema, luego es seguido con una serie de compromisos desarrollados a través de diversos objetivos convertidos en acción, finaliza cada sección con un apartado de “prioridades educativas” donde establecen una serie de aspiraciones concretas en donde en su mayoría se encuentran cuantificadas o son cuantificables.

Los verbos más utilizados en el desarrollo de las iniciativas son “Asegurar”, “Proporcionar”, “Mejorar”, “Apoyar”, “Mantener” y “Ofrecer”.

Finalmente, en el plan no se detalla explícitamente quien o quienes redactaron el plan estratégico, sin embargo, en el website declaran que este fue consultado en el proceso de creación a la conferencia de escuelas, el cual actúa como un foro con diferentes comités donde participa una comisión de cada escuela perteneciente a Oxford, junto a lo anterior, este plan se encuentra firmado por el consejo de la universidad en el 2018.

Anexo O. Reporte University of Sheffield

La Universidad de Sheffield, es una universidad pública fundada en 1905, la cual, se encuentra ubicada en Sheffield, Inglaterra. Ofrece una amplia gama de programas de pregrado y posgrado en disciplinas como ciencias, ingeniería, medicina, artes, humanidades y ciencias sociales. Con una comunidad estudiantil diversa de más de 27.000 alumnos (Times Higher Education, 2024). En cuanto a su posición en diferentes rankings internacionales se puede observar cómo en CWTS Leiden Ranking obtuvo la posición 200, en el ranking QS el lugar 104, en THE Ranking obtuvo la posición 105 y en el ranking URAP obtuvo el lugar 178.

The University of Sheffield presenta un plan estratégico titulado “One University – A vision for our future” con una duración de 7 años, comenzando el año 2020 y finalizando el 2027, a pesar de que no declaran una misión, si declaran su visión la cual tiene relación a investigaciones de impacto a la sociedad, con valores como “Ambición y Excelencia”, “Trabajo colaborativo”, “Inclusión y Diversidad”, “Responsabilidad” y “Transparencia”.

La estrategia de la Universidad de Sheffield se puede encontrar en formato website o en formato PDF (University of Sheffield, 2024), este último cuenta con 27 páginas de texto las cuales cada página del PDF representa una plana del plan estratégico por lo que su extensión total es de la misma cantidad de las páginas del PDF, junto a lo anterior, en estos dos formatos de presentación se observan diferencias, como es la duración del mismo plan, pues, mientras que en el website lo publicitan como un plan de 7 años de duración, en el PDF lo anuncian como un plan de 5 años de duración.

Junto a lo anterior, declaran tener 4 ámbitos de desarrollo a los que le denominan como “nuestros pilares”, los cuales son “Investigación”, “innovación”, “Educación” y “Una Universidad”. Luego, cada pilar tiene su propia descripción en donde declaran el objetivo general en formato de aspiración, luego cada ámbito cuenta con sub ámbitos de desarrollo, por ejemplo, “Investigación” cuenta con los sub ámbitos de “Excelencia” y “Estudiantes de investigación de posgrado”, cada uno de estos viene acompañado de una descripción igualmente en formato de aspiración, junto a los enunciados tienen una sección a la que denominan “Nosotros Haremos” en donde reúnen iniciativas para lograr el objetivo propuesto bajo el enunciado del sub ámbito.

Los verbos más utilizados en el desarrollo de las iniciativas son “Desarrollar”, “Crear”, “Asegurar” y “Apoyar”.

Cabe destacar que la Universidad de Sheffield dentro de su plan estratégico no cuenta con variables de medición, metas ni formulas, sin embargo, dentro de su website cuenta con una sección llamada “Nuestro Progreso: Indicadores claves de rendimiento (KPI)”, en donde, declaran tener 12 KPI para el desarrollo del cumplimiento de su plan estratégico, indicado el nombre, pilar asociado y una descripción del indicador, sin embargo, no se exhibe la forma en la que se miden ni como ha sido su desarrollo, sin embargo, cuentan en el mismo sitio con una

sección para ingresar a ver los datos disponibles a través de los servicios de informe los cuales están disponibles solo para personal autorizado (University of Sheffield, 2024).

Finalmente, cabe destacar que el documento no explícito quien escribió la estrategia, ni tampoco cuenta con alguna firma de quien autoriza la divulgación o la autorización de ejecución de este plan estratégico, tan solo se encuentra publicado en las redes oficiales de la misma institución.

Anexo P. Reporte University of Western Australia

La Universidad de Western Australia (UWA), es una universidad pública fundada en 1911, es una de las principales instituciones de educación superior en Australia, situada en Perth, en el estado de Australia Occidental. Ofrece una amplia gama de programas de pregrado y posgrado en disciplinas como ciencias naturales, ingeniería, medicina, artes, humanidades, y ciencias sociales. Con una comunidad estudiantil diversa de más de 19.000 alumnos provenientes de todo el mundo (Times Higher Education, 2024). En cuanto a su posición en diferentes rankings internacionales se puede observar cómo en CWTS Leiden Ranking obtuvo la posición 203, en el ranking QS el lugar 72, en THE Ranking obtuvo la posición 143 y en el ranking URAP obtuvo el lugar 125.

The University of Western Australia cuenta con el plan estratégico llamado “UWA 2030” tiene la particularidad que su visión 2030 tiene una duración de 10 años, sin embargo, plantean tener una estrategia a mediano plazo de 5 años, la cual, será renovada el 2025, por lo tanto, cuenta con una visión estratégica a 10 años, pero un plan estratégico a 5 años.

Cuenta con una misión declarada, la cual es “proveer una educación, investigación y compromiso comunitario de clase mundial para el avance de la prosperidad y bienestar de sus comunidades”, junto a este está la visión de “Crear la próxima generación de líderes globales a través de una educación rica en experiencias y una investigación confiable y de vanguardia”, finalmente, declaran que sus valores son “Excelencia”, “Integridad”, “Innovación”, “Colaboración” y “Equidad”, junto a este poseen una sección llamada “Nuestra promesa” donde tienen una serie de afirmaciones tales como “Preparar a nuestros estudiantes para ser globalmente líderes relevantes y responsables” o “Construir sociedades justas y equitativas”.

Este plan estratégico se encuentra en formato website (The University of Western Australia, 2023) como en formato PDF (The University of Western Australia, 2020), el cual tiene una extensión total de 32 planas.

El plan cuenta con 5 ámbitos de desarrollo “Educación”, “Investigación e innovación”, “Entornos sostenibles”, “Personas y cultura” y “Alianzas globales”. Cada ámbito es desarrollado de forma independiente con el mismo formato, se desarrolla en primera instancia porque este es parte de la estrategia, sigue con un objetivo general o una aspiración de la universidad bajo esta temática, les sigue un listado de 3 prioridades relacionadas al ámbito de trabajo. Gran parte del desarrollo viene dado por la sección llamada “estrategias” donde plasman iniciativas para cumplir los objetivos propuestos como prioridades, finalmente cierra cada ámbito con una sección llamada como “Medidas de éxito” donde sin plasmar formulas, entrega enunciados como “Aumento de ...”, “Alta satisfacción con ...”, “Mejora del rendimiento en ...”, etc. Donde se pueden inferir formulas a utilizar y medidas de comparación.

Dentro del plan estratégico, en la sección de prioridades los verbos más destacados son “Fomentar”, “Impulsar” y “Construir”.

El documento no cuenta con un plan operativo o de seguimiento, sin embargo, afirman que serán monitoreadas las medidas de éxito, cabe destacar que algo que llama la atención es que parte del plan estratégico también va dirigido con potenciar a las primeras naciones del sector donde se encuentra ubicada la universidad, afirmando que respetan y valoran la presencia de estos pueblos originarios.

Finalmente, no se especifica quien lo redacta o quienes participan en la creación de este, el mismo se encuentra firmado por la vicerrectora de la universidad y se encuentra publicado en los medios oficiales de la institución.

Tablas

Tabla 7: Misión declarada por cada universidad en su plan de desarrollo

Universidad	Misión
Aarhus U. ¹	6 tareas fundamentales.
Harvard U.	Cuenta con misiones distintas en cada plan estratégico.
Queen Mary U. of London	“Crear entornos inclusivos para que los estudiantes y personal alcancen su máximo potencial, estén orgullosos de formar parte de la universidad y que puedan generar nuevos conocimientos para crear un mundo mejor”.
Stanford U.	No cuenta con una misión declarada.
The Ohio State U.	No cuenta con una misión declarada.
U. Autónoma de Barcelona	No cuenta con una misión declarada.
U. Nacional Autónoma de México	No cuenta con una misión declarada.
U. Malaya	“Empujar los límites del conocimiento y nutrir líderes aspirantes”
U. of Adelaide	“Ser un catalizador para la innovación y la creación de conocimiento; un motor de avance social; y un participante activo en las economías local, nacional y global”.
U. of Auckland	“Crear impactos globalmente transformadores a través de nuestras fortalezas distintivas en investigación de clase mundial, becas, enseñanza y asociaciones colaborativas, inspirados por nuestra posición única en Aotearoa, Nueva Zelanda y la región de Asia-Pacífico”.
U. of California, Berkeley	No cuenta con una misión declarada.
U. of Cambridge	No cuenta con plan estratégico declarado.
U. of Michigan	“Servir a las personas de Michigan y del Mundo mediante la creación, comunicación, preservación y aplicación del conocimiento, el arte y los valores académicos, y desarrollando líderes que desafíen el presente y enriquezcan el futuro”.
U. of Oxford	“El avance del aprendizaje mediante la docencia y la investigación y su difusión por todos los medios”
U. of Sheffield	No cuenta con una misión declarada.
U. of Western Australia	“proveer una educación, investigación y compromiso comunitario de clase mundial para el avance de la prosperidad y bienestar de sus comunidades”.

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por cada universidad.

¹ Las 6 tareas fundamentales son “Investigación de la más alta calidad internacional”, “Programas de grado basados en la investigación de la más alta calidad internacional”, “Contribución al desarrollo y bienestar de la sociedad a través de la investigación”, “Investigación interdisciplinaria para abordar desafíos sociales”, “Graduados para el mercado laboral del futuro” y “Desarrollo de talentos en investigación e integración de la investigación en los programas de grado”.

Tabla 8: *Visión declarada por cada universidad en su plan de desarrollo*

Universidad	Visión
Aarhus U. ¹	7 compromisos estratégicos.
Harvard U.	Cuenta con visiones distintas en cada plan estratégico.
Queen Mary U. of London	“Abrir las puertas de la oportunidad”
Stanford U. ²	4 temas principales.
The Ohio State U.	No cuenta con una visión declarada.
U. Autónoma de Barcelona	No cuenta con una visión declarada.
U. Nacional Autónoma de México	No cuenta con una visión declarada.
U. Malaya	“Una universidad global que impacta el mundo”
U. of Adelaide	“Ser reconocida como un líder social, cultural y académico – un ciudadano corporativo accesible, receptivo y responsable que diseña y construye un futuro mejor para todos”
U. of Auckland	“Ser reconocidos internacionalmente por nuestra contribución única a sociedades justas, éticas y sostenibles.”
U. of California, Berkeley	No cuenta con una visión declarada.
U. of Cambridge	No cuenta con una visión declarada.
U. of Michigan	“La Universidad de Michigan aspira a ser la universidad pública definitoria, ejemplificando audazmente la innovación y el servicio al bien común.”
U. of Oxford	Visión extensa que enfatiza la colaboración y excelencia en la investigación y educación a nivel mundial, de esta forma beneficiar a la sociedad en diversas escalas, con un compromiso en la igualdad de oportunidades e inclusión,
U. of Sheffield	“Investigaciones de impacto a la sociedad”
U. of Western Australia	“Crear la próxima generación de líderes globales a través de una educación rica en experiencias y una investigación confiable y de vanguardia”

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por cada universidad.

¹ Los 7 compromisos estratégicos son “Generar conocimiento y avances en la investigación mediante la investigación libre e independiente de la más alta calidad internacional”, “Ofrecer programas de grado basados en la investigación de la más alta calidad internacional”, “Realizar servicios de consultoría para el sector público de la más alta calidad internacional”, “Fomentar que los estudiantes, graduados e investigadores de la universidad apliquen su conocimiento para dar forma a la sociedad del futuro”, “Contribuir a la colaboración internacional, el compromiso global y la solución de desafíos sociales importantes a través de la colaboración interdisciplinaria en la investigación”, “Generar innovación en empresas establecidas y startups a través de la colaboración, tanto interna como con socios externos” e “Intensificar el intercambio de talentos y conocimiento a nivel local, nacional y global”.

² Los 4 temas principales son “Sostener la vida en la tierra”, “Acelerar soluciones para la humanidad”, “Catalizar el descubrimiento en todos los campos” y “Preparar ciudadanos y líderes”.

Tabla 9: Valores declarada por cada universidad en su plan de desarrollo

Universidad	Valores
Aarhus U.	“Libertad de investigación y expresión”, “Realización del potencial individual”, “Diálogo abierto, tolerancia y diversidad”, “Responsabilidad colectiva”.
Harvard U.	Cuenta con valores distintos en cada plan estratégico.
Queen Mary U. of London	“Inclusivo”, “Orgullo”, “Ambicioso”, “Colaborativo” y “Ético”.
Stanford U.	“Diversidad”, “Equidad”, “Inclusión” y “Pertenencia”.
The Ohio State U.	No cuenta con valores declarados.
U. Autónoma de Barcelona	No cuenta con valores declarados.
U. Nacional Autónoma de México	No cuenta con valores declarados.
U. Malaya	“Pasión”, “Unidad”, “Integridad”, “Sinceridad” y “Empatía”
U. of Adelaide	“Integridad”, “Respeto”, “Colaboración”, “Excelencia” y “Descubrimiento”
U. of Auckland	“Respeto e integridad”, “Excelencia” y “Servicio”, “Cuidado”, “Relaciones” y “Guardianía”, las últimas 3 en maorí.
U. of California, Berkeley	“Diversidad”, “Excelencia”, “Innovación”, “Misión Pública” y “Responsabilidad y Transparencia”.
U. of Cambridge	No cuenta con plan estratégico declarado.
U. of Michigan	“Integridad, respeto, inclusión, equidad, diversidad e innovación”.
U. of Oxford	No cuenta con valores declarados.
U. of Sheffield	“Ambición y Excelencia”, “Trabajo colaborativo”, “Inclusión y Diversidad”, “Responsabilidad” y “Transparencia”.
U. of Western Australia	“Excelencia”, “Integridad”, “Innovación”, “Colaboración” y “Equidad”.

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por cada universidad.

Tabla 10: Información de observación de cada plan estratégico

Universidad	Posee PDF	Posee Website	Cantidad planas PDF	Duración de plan
Aarhus U.	Sí	No	56	5 años.
Harvard U.	No	No	-	-
Queen Mary U. of London	Sí	Sí	52 ³	11 años.
Stanford U.	Sí	No	32	5 años ⁴ .
The Ohio State U.	Sí	No ¹	19	No declarado.
U. Autónoma de Barcelona	No	Sí	-	12 años.
U. Nacional Autónoma de México	Sí	No	53	4 años.
U. Malaya	Sí	No ²	34	4 años.
U. of Adelaide	Sí	No	24	7 años ⁵ .
U. of Auckland	Sí	No	18	10 años ⁶ .
U. of California, Berkeley	Sí	No	5	10 años.
U. of Cambridge	No	No	-	-
U. of Michigan	Sí	Sí	44	10 años.
U. of Oxford	Sí	Si	6	6 años ⁷ .
U. of Sheffield	Sí	Si	27	7 años.
U. of Western Australia	Sí	Si	32	10 años ⁶ .

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por cada universidad.

¹ No posee un website donde se pueda navegar por el plan estratégico de toda la universidad, sin embargo, si posee un website donde se podrá encontrar los planes estratégicos de cada unidad dependiente a la institución.

² No posee un website donde se pueda navegar por el plan estratégico, sin embargo, en el mismo website de donde se puede descargar el PDF completo se puede ver un resumen de este antes de descargar.

³ Es un plan conformado por 52 planas de PDF, pero cuenta con 24 planas en total con imágenes que poseen menos de 8 palabras.

⁴ Declaran tener el plan a un tiempo indefinido, pero con correcciones cada 5 años.

⁵ Declaran generar actualizaciones del plan para el año 2022 y 2024.

⁶ Declaran tener un plan a 10 años con renovación cada 5 años.

⁷ Es un plan inicialmente pensado a 5 años, se extiende debido a la crisis provocada por el COVID-19.

Tabla 11: *Análisis sobre proceso de creación*

Universidad	Participantes en creación	Firmado por
Aarhus U.	Escrita por consejo de la Universidad, conformada por autoridades, profesores y estudiantes.	No cuenta con firma
Harvard U.	-	-
Queen Mary U. of London	Escrita por el consejo de la Universidad, con contribuciones de miembros del personal y estudiantes.	Firmada por presidente del consejo y presidente de la Universidad.
Stanford U.	Desarrollada por vicerrector en colaboración con estudiantes, profesores y exalumnos.	Firmado por la rectora y Vicerrector.
The Ohio State U.	Estudiantes, profesores, personal y otros miembros de la comunidad.	Firmada por presidente del consejo y presidente de la Universidad.
U. Autónoma de Barcelona	No se explicita, cuenta con una casilla en el website recibe comentarios de la comunidad.	No cuenta con firma.
U. Nacional Autónoma de México	Proceso participativo y consultivo involucrando a la comunidad.	Firmada por el rector.
U. Malaya	Esfuerzo conjunto del personal, exalumnos, socios y colaboradores externos.	Firmada por presidente del consejo de directores y Vicecanciller.
U. of Adelaide	Desarrollo e implementación con participación de estudiantes, personal y comunidad.	Firmada por presidente de la Universidad y Vicecanciller.
U. of Auckland	No explicitado.	Firmada por Vicecanciller.
U. of California, Berkeley	Esfuerzo entre estudiantes, exestudiantes, profesores y autoridades.	No cuenta con firma, publicado en website de rectora.
U. of Cambridge	-	-
U. of Michigan	Proceso participativo con varios individuos de la comunidad universitaria.	Firmado por presidente de la Universidad.
U. of Oxford	Creado por comisiones de cada escuela.	Firmado por el consejo de la Universidad.
U. of Sheffield	No explicitado.	No cuenta con firma.
U. of Western Australia	No explicitado.	Firmado por vicerrectora de la Universidad.

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por cada universidad.

Tabla 12: *Definición de ámbitos*

Universidad	Denominación de los ámbitos
Aarhus U.	Tareas Fundamentales.
Harvard U.	-
Queen Mary U. of London	Sin denominación.
Stanford U.	4 prioridades.
The Ohio State U.	5 pilares de enfoque.
U. Autónoma de Barcelona	Sin denominación.
U. Nacional Autónoma de México	Ejes Rectores.
U. Malaya	Objetivos Estratégicos.
U. of Adelaide	Pilares de excelencia.
U. of Auckland	Prioridades Estratégicas.
U. of California, Berkeley	Sin denominación
U. of Cambridge	-
U. of Michigan	Áreas de impacto o compromisos estratégicos.
U. of Oxford	-
U. of Sheffield	Nuestros pilares.
U. of Western Australia	Sin denominación

Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por cada universidad.