



PLAN DE
DESARROLLO
ESTRATÉGICO
2019 – 2023

Invitación a participar en la construcción del futuro	4
Desafíos para el Desarrollo del Proyecto Institucional	5
Necesidad de actualizar las definiciones estratégicas institucionales	6
La Transformación de la Educación Superior	6
Internacionalización	6
Transformación digital	7
Perfil del Estudiante	7
Diversidad e inclusión	8
Educación permanente	8
Desarrollo sostenible	8
Gestión integral de la calidad	9
Logros, pendientes y nuevos desafíos del Proyecto Universitario	9
Docencia de Pregrado	9
Vinculación con el Medio	10
Investigación	11
Postgrado	11
Gestión Institucional	11
Mirada General del Proyecto	12
Formulación del Plan de Desarrollo Estratégico 2019-2023	13
Aprendizajes de la gestión de la planificación	13
Modelo Delta	14
Proceso de Formulación	14
Operacionalización del Plan	15
Componentes de la Estrategia Institucional 2019-2023	16
Misión	17
Visión	17
Propósitos	18
Eje Estratégico I Desarrollo Académico Integrado	19
Objetivo 1: Articulación Académica	20
Objetivo 2: Desarrollo Oferta de Pregrado	20
Objetivo 3: Postgrado y Educación Continua	21
Eje Estratégico II Calidad de la Docencia	23
Objetivo 4: Práctica Docente	24
Objetivo 5: Experiencia de Aprendizaje	24
Objetivo 6: Resultados de Aprendizaje	25
Eje Estratégico III Impacto de la Investigación	27
Objetivo 7: Capacidades de Investigación	28
Objetivo 8: Innovación y Transferencia	28
Objetivo 9: Comunicación y Divulgación	29

Eje Estratégico IV Vinculación Efectiva	31
Objetivo 10: Vinculación de la Docencia	32
Objetivo 11: Impacto de la Investigación	32
Objetivo 12: Gestión de la Vinculación	33
Eje Estratégico V Comunidad Universitaria	35
Objetivo 13: Integración Universitaria	36
Objetivo 14: Desarrollo Integral de Personas	36
Eje Estratégico VI Efectividad Institucional	38
Objetivo 15: Gestión de la Calidad	39
Objetivo 16: Gestión del Desempeño	39
Despliegue y Seguimiento	41
Metas e Indicadores	42
Indicadores Desplegables	42
Indicadores Globales	44
Definición de Líneas de Base y Metas	44
Agenda Estratégica	44
Desarrollo Académico Integrado	46
Calidad de la Docencia	47
Impacto de la Investigación	48
Vinculación Efectiva	49
Comunidad Universitaria	50
Efectividad Institucional	50
Sistema de Planificación Institucional	51
Plan de Desarrollo Estratégico	51
Planes de Desarrollo de Facultades e Institutos	51
Planes de Desarrollo de Carreras, Magister y Doctorados	51
Planes Operativos Anuales	51
Planes Especiales para proyectos e iniciativas emergentes	51
Aprobación formal de los planes	51
Control de Cumplimiento	52
Evaluación	52
Monitoreo Interno y Externo	52
Ajustes y actualizaciones a los planes	52
Coordinación y apoyo técnico para la gestión de la planificación	52
Alineamiento Planificación con Presupuesto	52
Agendas transversales	52

Invitación a participar en la construcción del futuro

En los últimos años, gracias al trabajo comprometido de todos los integrantes de nuestra comunidad, la Universidad Autónoma de Chile ha alcanzado importantes avances en su desarrollo académica, aumentando el volumen, calidad y complejidad de la docencia, investigación y vinculación con el medio. Al mismo tiempo, se ha visto fortalecida la sustentabilidad económica y social del proyecto, reafirmando la vocación pública y de aporte al desarrollo regional, logrando además una adaptación exitosa al nuevo escenario de la educación superior chilena, reflejado en el acceso a la gratuidad universitaria para nuestros estudiantes y el ingreso a Sistema Único de Admisión.

La aspiración por construir y ser "más universidad", que ha orientado el último periodo y que se ve plasmada en un conjunto de importantes logros y transformaciones, obligan a imponerse nuevas metas y asumir nuevos desafíos, para seguir cumpliendo fielmente con nuestra

misión institucional de servicio a la sociedad. Para ello, hemos actualizado nuestros objetivos y metas, formulando el Plan de Desarrollo Estratégico 2019-2023.

Este nuevo impulso fija su punto de partida en el momento en que la Universidad Autónoma de Chile celebra 30 años desde su fundación. Este importante hito en el desarrollo de la institución constituye por sí mismo una invitación y un desafío a la comunidad universitaria para construir en conjunto las bases para los próximos 30 años, aportando desde las distintas áreas y territorios al desarrollo futuro de nuestra universidad.

Las definiciones contenidas en los ejes, objetivos e iniciativas del nuevo Plan de Desarrollo Estratégico buscan constituirse en orientaciones e inspiración general, en torno a las cuales cada miembro de la comunidad universitaria realice sus aportes específicos y se sienta parte activa de un proyecto que hacemos en conjunto, en busca de la excelencia.

Dr Teodoro Ribera Neuman
Rector

Desafíos para el
Desarrollo del Proyecto Institucional

Necesidad de actualizar las definiciones estratégicas institucionales

La Universidad Autónoma de Chile formuló, durante el año 2014, su Plan de Desarrollo Estratégico Corporativo 2015-2020, con foco en fortalecer la calidad de la docencia y potenciar el desarrollo de la investigación científica, el posgrado y la vinculación con el medio. El nivel de desarrollo alcanzado por el proyecto institucional, tras cuatro años de implementación de dicho plan, junto a los profundos cambios ocurridos en el contexto de la educación superior nacional e internacional, hacen necesario revisar y actualizar la estrategia.

En los últimos 4 años, la Universidad Autónoma de Chile ha experimentado importantes avances en todas las áreas de su quehacer: aumentó en un 18% su matrícula de pregrado, un 30% los académicos de planta regular y un 60% los académicos con grado de doctor; completó la renovación curricular de todas las carreras en base a resultados de aprendizaje y comenzó a aplicar el Sistema de Créditos Transferibles; subió de 79,7% a 89,2% la tasa de retención de primer año, en concordancia con el mejoramiento de la gestión pedagógica; comenzó a dictar programas de doctorado, que ya cuentan con sus primeros graduados; duplicó el número de publicaciones científicas indexadas y duplicó también los metros cuadrados en infraestructura; amplió el alcance de la vinculación con el medio, sumando a la extensión cultural el despliegue de los institutos de investigación aplicada, las redes de colaboración y las unidades docentes asistenciales.

En este mismo periodo, la Universidad Autónoma ha tomado importantes decisiones institucionales para alinearse con los cambios ocurridos en el sistema de educación superior chileno: incorporación desde el año 2016 al sistema de financiamiento gratuito de la educación superior; incorporación desde el año 2017 al Sistema Único de Admisión (SUA) que administra el Consejo de Rectores de Universidades Chilenas; actualización de la normativa institucional, estructura organizacional, políticas generales y sistemas de gestión, para ajustarse oportunamente a las nuevas normativas legales, especialmente la Ley de Carrera Docente (Ley 20.903) y la Reforma a la Educación Superior (Ley 21.091).

En los últimos años, además, se han consolidado importantes tendencias en el desarrollo de la educación superior nacional e internacional, las cuales requieren de respuestas más efectivas por parte de la institución: internacionalización, transformación digital, nuevo perfil de los estudiantes, diversidad e inclusión, educación permanente, sostenibilidad y gestión integral de la calidad.

Es en este contexto que se ha resuelto actualizar las definiciones estratégicas de la institución, ajustando los ejes de desarrollo, definiendo nuevos objetivos y metas, y especificando iniciativas concretas para avanzar. Todo ello permite dar forma al Plan de Desarrollo Estratégico 2019-2023.

La Transformación de la Educación Superior

Junto a los cambios legales a la institucionalidad, financiamiento y regulación del sistema universitario chileno, para llevar adelante la actualización de las metas y objetivos de la universidad, expresadas en su Plan de Desarrollo Estratégico 2019-2023, se han considerado las principales tendencias que están impactando a la educación superior.

Internacionalización

Desde hace algunos años, las universidades vienen desarrollando variadas estrategias para adaptarse a un mundo cada vez más globalizado, yendo mucho más allá de los tradicionales programas de movilidad e intercambio: integración creciente en sus campus de

estudiantes y académicos internacionales, desarrollo de alianzas y redes internacionales para programas de docencia y proyectos de investigación, incorporación al currículum de competencias para entornos multiculturales, incluyendo el manejo de idiomas, oferta de programas docentes presenciales y a distancia para estudiantes internacionales, apertura de sedes y expansión a otros países. Ello representa la llegada de nuevos actores, potenciales aliados o competidores de los proyectos que desee realizar una universidad en cualquier lugar del mundo.

Chile no se ha visto ajeno a esta tendencia y, aunque su desarrollo es todavía incipiente, el buen posicionamiento que tiene su sistema de educación superior en el contexto latinoamericano representa una oportunidad para sus universidades. A su vez, el tránsito hacia niveles superiores de desempeño pasa necesariamente por contar con alianzas y recursos internacionales sustentables y de calidad.

La Universidad Autónoma de Chile incorpora en su estrategia de desarrollo una profundización de la iniciativas de internacionalización, que incluye la proyección de sus actividades hacia otros países de América Latina.

Transformación digital

El despliegue de la sociedad de la información y el conocimiento impacta directamente el quehacer de las universidades, cambiando la forma en que se genera y transmite el saber e, indirectamente, a través de la introducción de nuevas tecnologías en el mundo del trabajo, en la empresa y el gobierno. Aunque la incluye, la transformación digital en el mundo universitario va mucho más allá de implementación de modalidades de educación virtual o a distancia, abarcando temas como la incorporación de tecnologías de vanguardia en la docencia e investigación, la preparación de los egresados para un mundo del trabajo altamente tecnológico, o la introducción de procesos de gestión académica y operativa basados en una alta conectividad, movilidad, personalización y manejo de elevados volúmenes de datos.

Si bien muchas de estas innovaciones provienen del mundo universitario, estas instituciones han tardado en asumir plenamente el cambio, principalmente por los quiebres culturales y organizativos que implica.

La estrategia de desarrollo de la Universidad Autónoma de Chile incorpora una agenda de transformación digital, que implica la reinención de los procesos de la institución, a través de la utilización de la tecnología, para mejorar la forma en que la organización se desempeña en los ámbitos académicos y de gestión, otorgando mayor valor a dichos procesos, en beneficio de los estudiantes.

Perfil del Estudiante

Las últimas décadas se caracterizan por un rápido proceso de masificación de la Educación Superior. La llegada de estos nuevos estudiantes, muchos de ellos primera generación en sus familias que ingresa a la universidad, junto al cambio generacional, plantea nuevos desafíos a la docencia que las universidades enfrentaron modificando la gestión curricular y pedagógica, al tiempo que desarrollaron mecanismos de seguimiento y apoyo a la progresión en sus planes de estudio.

Cuando esa tarea de adaptación se encuentra en pleno desarrollo, los efectos de un nuevo cambio se comienzan a sentir. El ciclo de crecimiento basado en la apertura de carreras de pregrado, dirigidas a jóvenes que egresan de la enseñanza media se está agotando, en primer lugar, producto de las altas tasas de cobertura alcanzadas y del envejecimiento de la población. Una muestra de ello es la disminución del número de egresados de enseñanza media y de inscritos a la prueba de selección universitaria. Si sumamos a lo anterior las limitaciones al crecimiento provenientes de la política pública y la regulación estatal del financiamiento universitario, las universidades se verán obligadas a competir en el pregrado tradicional por un número cada vez más reducido de estudiantes, mientras que deberán abrirse con decisión a nuevos perfiles de estudiantes, como son los mayores de 25 años que están en el mundo laboral o los mayores de 60 años.

La Universidad Autónoma de Chile incorpora en su estrategia, la revisión, ajuste y fortalecimiento de su oferta académica de pregrado y postgrado para responder adecuadamente a estos desafíos.

Diversidad e inclusión

El paso de la educación superior dirigida a una elite de la sociedad a otra que comprende que los talentos y capacidades están igualmente repartidos independiente de las diferencias sociales, étnicas, de género o físicas, está llevando a las políticas públicas y a las universidades a modificar los sistemas de selección y admisión, la gestión curricular y pedagógica, y los mecanismos de financiamiento y apoyo a los estudiantes, con vistas a asegurar la inclusión de quienes provienen de diversos contextos sociales y culturales.

La consolidación de este cambio depende del grado en que las universidades incorporen la gestión de la diversidad dentro de sus capacidades institucionales, cambio que involucra todos los procesos académicos y administrativos, incluyendo la normativa institucional. En este contexto, la equidad de género emerge también como uno de los desafíos más relevantes para la gestión universitaria.

La Universidad Autónoma de Chile ha contribuido en forma muy relevante a la inclusión social, siendo una de las instituciones con mayor proporción de estudiantes provenientes de establecimientos particulares subvencionados y municipales, y una de las que recibe más estudiantes financiados con el mecanismo de gratuidad.

A este desafío se ha respondido con mejora permanente de la calidad de la docencia y del apoyo a la progresión de sus estudiantes, siendo una de las instituciones con mayor retención a nivel nacional. El desafío para el próximo periodo es seguir profundizando en calidad, al tiempo que se abordan en forma integral el desarrollo de los estudiantes, incorporando nuevas dimensiones de la diversidad en sus procesos de gestión y en la docencia.

Educación permanente

En concordancia con la transformación tecnológica global, el mundo del trabajo presenta trayectorias laborales flexibles, que privilegian la capacidad de aprender y adaptarse a los constantes cambios económicos y sociales. Las carreras de pregrado son comprendidas como un proceso de formación profesional inicial, luego del cual se abre un camino permanente de aprendizaje y perfeccionamiento formal e informal.

En los últimos años, las universidades vienen desarrollando una amplia oferta formativa de perfeccionamiento laboral y académico, centrando su crecimiento de matrícula e ingresos en los programas de capacitación laboral, postítulos, especializaciones profesionales, postgrados de investigación y profesionales, además de programas corporativos.

En términos comparativos con el sistema, la Universidad Autónoma de Chile tiene todavía un menor desarrollo de programas de educación continua. La estrategia para los próximos años incluye el impulso decidido de este ámbito, en consistencia con las capacidades instaladas y las áreas prioritarias para el desarrollo de la actividad académica.

Desarrollo sostenible

La nueva estrategia institucional de la Universidad Autónoma de Chile asume los Objetivos de Desarrollo Sostenible como orientaciones generales para el cumplimiento de su misión al servicio de la sociedad. De igual forma, se compromete a iniciar el trabajo tendiente a publicar un reporte anual de sostenibilidad del proyecto institucional.

La sostenibilidad se ha consolidado como estándar para medir el valor social y económico de las actividades humanas. La ONU, en el año 2015, con el horizonte puesto en el 2030, formuló los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), orientados a mejorar la vida social, económica y cultural para las generaciones futuras. Junto a los desafíos de superación de la pobreza y convivencia

pacífica, se incluyen el cambio climático, la innovación, el consumo sostenible y la desigualdad.

Además de los gobiernos y organismos internacionales, muchas universidades han comenzado a asumir estos lineamientos como parte de sus estrategias de desarrollo y como guía para orientar y evaluar su contribución a la sociedad y priorizar las temáticas de trabajo en docencia e investigación. Algunos rankings internacionales de universidades los han incluido en la medición del impacto social que genera la educación superior.

En forma complementaria, se ha establecido como nuevo estándar la sistematización y transparencia de la sostenibilidad social, económica y ambiental de las organizaciones, muchas de las cuales han adoptado los estándares de la Global Reporting Initiative para dar cuenta pública de la sostenibilidad. Varias universidades en Chile y el mundo se han sumado generando sus respectivos reportes anuales.

Gestión integral de la calidad

La convergencia de las tendencias anteriormente descritas, junto a las modificaciones en el marco regulatorio de la educación superior nacional, posicionan a la calidad como uno de los ejes centrales de la gestión universitaria, aspecto que también es abordado en la actualización de la estrategia institucional.

La calidad en educación superior se entiende como un

concepto multidimensional, que hace referencia a las capacidades dinámicas que poseen las instituciones para alcanzar y mantener altos estándares de desempeño. Ello se debe reflejar en la calidad de los objetivos institucionales, en la medida que resulten pertinentes, desafiantes, claros, medibles y gestionables; en la calidad de los procesos, considerando que su diseño sea robusto y correctamente documentado, que su implementación esté consolidada y extendida en toda la institución; en la calidad de los resultados, buscando que se logren o superen los niveles esperados, que expresen una tendencia creciente en el tiempo y en términos comparativos; en la aplicación de estándares de calidad nacionales e internacionales como orientación básica para el diseño e implementación de los procesos de gestión institucional, docencia de pre y postgrado, investigación, innovación y creación, y vinculación con el medio; en la calidad de los impactos, concebida como el seguimiento y mejoramiento de los impactos que producen en el entorno sus procesos y resultados; en la orientación hacia las necesidades y expectativas de los actores clave; en la toma de decisiones basada en información verificable y actualizada; en la evaluación de desempeño y rendición de cuentas; en la integridad y transparencia como parte constitutiva de la cultura de la calidad de las universidades, traducida en mecanismos de control interno y de transparencia pasiva y activa; y, finalmente, en el aseguramiento de la calidad, orientado al mejoramiento continuo de las capacidades de la institución para lograr los desempeños esperados, en todos los niveles y en todas las dimensiones del quehacer universitario.

Logros, pendientes y nuevos desafíos del Proyecto Universitario

El Plan de Desarrollo 2015-2020 definió 5 objetivos generales más un conjunto de 19 objetivos específicos, organizados en 5 ejes. El balance del cumplimiento de estos objetivos permite complementar la formulación del nuevo Plan de Desarrollo, identificando los principales logros, aspectos pendientes y nuevos desafíos que es necesario abordar para avanzar hacia un nuevo estadio

de desarrollo en el proyecto académico de la Universidad Autónoma de Chile.

Docencia de Pregrado

En este ámbito, la universidad se propuso fortalecer la implementación del Modelo Educativo, fortalecer el

cuerpo académico, asegurar calidad y pertinencia del proceso formativo y mantener y potenciar el programa de apoyo a estudiantes.

En los últimos cuatro años, la universidad realizó la renovación curricular de todas sus carreras en base a resultados de aprendizaje, incluyendo el diseño macro y micro curricular, además de la aplicación del Sistema de Créditos Transferibles y la creación de los comités curriculares; se aumentó en un 30% la cantidad de académicos de planta y en un 60% la cantidad de doctores; se fortaleció la gestión pedagógica y la calidad del proceso formativo mediante la implementación de las comunidades académicas, el desarrollo de las competencias genéricas, la realización de evaluaciones nacionales y de ciclo, orientadas a medir los resultados de aprendizaje, la implementación de un plan de perfeccionamiento docente; se consolidó el Sistema de Acompañamiento Académico Complementario (SAAC) mediante tutorías, mentorías, ayudantías, talleres de apoyo psicológico (TAP) y atención psicopedagógica individual a estudiantes, además de la creación de la escuela de tutores y ayudantes. Todo ello se refleja en el mejoramiento de los indicadores de retención, progresión y titulación, y permite afirmar el pleno cumplimiento de los objetivos trazados.

Para avanzar hacia el siguiente estadio de desarrollo de la docencia se requiere profundizar la aplicación del modelo educativo, asegurando su implementación efectiva al interior del aula, consolidando la transformación de las prácticas docentes y de las experiencias de aprendizaje de los estudiantes. De igual forma se requiere fortalecer las capacidades institucionales de monitoreo y análisis de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, en función de las competencias definidas en los perfiles de egreso.

Vinculación con el Medio

En el ámbito de la vinculación con el medio, la universidad se propuso fortalecer la oferta de extensión disciplinar y cultural, desarrollar procesos de comunicación que

generen identidad corporativa para los distintos públicos, realizar proyectos colaborativos con otras universidades y organizaciones nacionales y extranjeras, fortalecer los centros, institutos y programas, y aumentar impacto de programas de Responsabilidad Social.

En los últimos cuatro años, la universidad amplió significativamente el alcance e impacto de la vinculación con el medio, fortaleciendo la extensión cultural y artística en todas sus sedes y aumentando el número de personas que asisten a las actividades de extensión. Especialmente destacable es la labor de la Casa Autónoma ubicada en Santiago, del Canal de Televisión UA que llega a toda la Región de la Araucanía y la producción y difusión de artes visuales que se realiza en la sede de Talca; la vinculación desde las disciplinas académicas ha experimentado también un fuerte crecimiento, reflejado en la realización de congresos, seminarios y encuentros científicos y profesionales, además de la labor que llevan adelante las unidades docentes asistenciales, tales como las clínicas jurídicas, los centros de atención psicológica, las clínicas odontológicas y kinesiológicas, los jardines infantiles y los centros de terapia ocupacional; se ha fortalecido el vínculo con actores del desarrollo territorial mediante la labor de los centros e institutos, que abordan temáticas como el emprendimiento, innovación, desarrollo y gestión territorial, violencia intrafamiliar, adulto mayor, entre otras; se han profundizado las actividades de responsabilidad social, a través de las redes de colaboración, que incluyen las actividades de voluntariado que realiza la comunidad universitaria y la introducción de la metodología de aprendizaje y servicio (A+S) en todas las carreras.

Entre los aspectos que todavía representan un desafío en el ámbito de la vinculación con el medio, cabe mencionar el trabajo colaborativo y en red con otras instituciones, las políticas de desarrollo y procesos de gestión de los centros e institutos y el fortalecimiento de la identidad e integración de una comunidad universitaria que se ha visto en permanente crecimiento y que se encuentra dispersa geográficamente.

Junto con abordar los aspectos pendientes señalados, el

nuevo periodo de desarrollo busca asegurar la articulación de la docencia con las necesidades y tendencias del entorno, fortalecer el impacto social, económico y cultural de las actividades de investigación, y fortalecer las capacidades de gestión del impacto de la vinculación, en todas las facultades y demás unidades académicas.

Investigación

En el Plan de Desarrollo 2015–2020, la universidad se propuso promover la investigación en áreas definidas para proyectar su acción y producción con impacto regional o nacional, y estimular el desarrollo de la investigación y creación en la comunidad académica.

Entre los años 2014 y 2018, la universidad ha aumentado en forma importante su producción en investigación: las publicaciones científicas indexadas (SCOPUS y WOS) se han duplicado, al igual que el índice de impacto (ponderado por disciplina) de las citaciones (SCOPUS), las publicaciones realizadas en revistas de mayor impacto (Q1 WOS 2013–2017) se triplicó, pasando del 12% al 36% del total de publicaciones de la universidad; los proyectos FONDECYT adjudicados crecieron en un 70%; este importante crecimiento se ha concentrado en áreas específicas de conocimiento, que son las ciencias de la salud y las ciencias naturales.

Para proyectar estos importantes logros en el desarrollo futuro de la universidad, el nuevo periodo se debe asegurar, en primer lugar, la consolidación de las capacidades de investigación en directa articulación con las disciplinas que cultiva la institución. En segundo lugar, se deben generar más capacidades para el desarrollo de proyectos de innovación y transferencia de conocimiento, favoreciendo aquellos que tengan mayor impacto territorial. En tercer lugar, se requiere potenciar la gestión de la comunicación de la investigación, mejorando la calidad e impacto de las publicaciones, y profundizando la estrategia de divulgación científica, articulada con las disciplinas y áreas de conocimiento instaladas en la institución. Todo ello se verá potenciado, además, en la medida que estos nuevos proyectos se desarrollen en colaboración con

otras instituciones académicas, empresariales, sociales y estatales.

Postgrado

En materia de postgrado, la universidad se fijó como objetivos en el Plan de Desarrollo 2015, incrementar la oferta de postgrados disciplinares e interdisciplinarios, fortalecer la educación a distancia y b-learning, establecer una estrategia de formación continua empleando alianzas y vincular formación continua, especialmente postgrado, con investigación.

En los últimos cuatro años la universidad aumentó la matrícula y el número de programas de postgrado, destacándose la creación de tres programas de doctorado, los cuales ya tienen sus primeros egresados. Igualmente, se aumentó la actividad de educación continua y se comenzaron a dictar algunos programas a distancia.

Si bien estos avances son destacables, desde una perspectiva comparada es posible señalar que todavía hay bastante camino que recorrer en el desarrollo del postgrado en la universidad para alcanzar los niveles de las instituciones que aspiran a la excelencia en este ámbito. Lo mismo se puede afirmar respecto de la educación continua y de la educación a distancia, ámbito en que otras instituciones han avanzado mucho más rápido.

Corresponderá, en forma ineludible, en el siguiente periodo de gestión, abordar en forma decidida el desafío del desarrollo del postgrado y la educación continua, definiendo estrategias de crecimiento, en articulación con las capacidades institucionales de docencia e investigación. Por su parte, el desarrollo de programas a distancia y b-learning se debe integrar con la estrategia de transformación digital e internacionalización que implemente la universidad.

Gestión Institucional

El Plan de Desarrollo 2015–2020 definió como objetivos específicos en esta materia: fortalecer la capacidad de

gestión en los distintos niveles; mantener una estructura organizacional, funcional y flexible y recursos apropiados para el logro de los propósitos; garantizar la efectividad y eficiencia de los procesos internos; incrementar el mejoramiento continuo en todo el quehacer institucional.

En los últimos cuatro años, la universidad ha fortalecido sus capacidades de gestión, mejorando los equipos profesionales, aplicando mejoras a los procesos críticos y desarrollando los sistemas de gestión para adaptarse a los nuevos requerimientos producto del crecimiento general de la actividad y de las personas en la institución; la estructura organizacional se ha actualizado para abordar de mejor manera los desafíos del crecimiento y del entorno, creando y modificando vicerrectorías y desarrollando nuevas unidades de gestión; la situación financiera, bien sustentada, se ha fortalecido aún más, aumentando el patrimonio y los resultados operacionales, al tiempo que se han cancelado toda las deudas; se han actualizado y fortalecido las políticas, procesos y sistemas de gestión de la planificación y de la calidad, en concordancia con las transformaciones producidas en el marco regulatorio de la educación superior.

Para el próximo periodo, los desafíos de la gestión institucional consisten, por una parte, en lograr una exitosa instalación de un Sistema Integral de Gestión de Calidad, basado en el mejoramiento continuo de los procesos y resultados, acorde a los desafíos que plantea el entorno nacional e internacional. Por otra parte, la universidad requiere actualizar sus sistemas de información, de modo que permitan la gestión integrada y personalizada de estudiantes y académicos, así como la automatización de los indicadores y los procesos de planificación y control. Todo ello debiera permitir consolidar la cultura de calidad y seguir avanzando en la búsqueda de la excelencia.

Mirada General del Proyecto

Junto a los objetivos específicos de cada uno de los cinco ejes, ya analizados, el Plan de Desarrollo 2015-2020 formuló cinco objetivos generales que sintetizan los resultados que aspiraba alcanzar la institución y que permiten realizar

un balance general de estado del proyecto universitario: obtener reconocimiento institucional; aportar al desarrollo de la sociedad; afianzar y ampliar redes y relaciones; asegurar la sostenibilidad y el crecimiento; aumentar las tasas de retención y mejorar tasas y tiempos de titulación; diversificar las fuentes de ingresos.

En los últimos cuatro años, la Universidad Autónoma de Chile ha visto mejorar su posicionamiento institucional, reflejado en el logro de mejores lugares en los rankings nacionales e internacionales, tales como América Economía y SCIMAGO. Un desafío para el próximo periodo es perfeccionar las mediciones propias respecto de la percepción y satisfacción que tienen actores claves (internos y externos) sobre la institución, de modo que la gestión responda en forma más efectiva a sus necesidades y expectativas.

Si bien el aporte al desarrollo de la sociedad que realiza la universidad se refleja en los innumerables proyectos e iniciativas que lleva adelante, está pendiente todavía una medición objetiva del impacto de la universidad en su entorno, cuestión que debería ser abordada adecuadamente en el siguiente periodo de gestión. Lo mismo cabe para la gestión de redes y alianzas de colaboración, ámbito en que se requiere de una formalización de política y procesos.

El crecimiento y sostenibilidad del proyecto se han asegurado adecuadamente en los últimos años, manteniendo una gestión ordenada que ha permitido contar con recursos para realizar las inversiones necesarias en infraestructura, equipos y material para la docencia e investigación, e incorporación de académicos y profesionales. El nuevo periodo exige renovar el compromiso de seriedad en el manejo económico financiero, más aún en un escenario en que se están transformando los mecanismos de financiamiento y la composición de la demanda de educación superior, producto de las transformaciones demográficas y de las altas tasas de cobertura. Ello requerirá fortalecer y mejorar las políticas y procedimientos de gestión presupuestaria, inversiones y evaluación de nuevos proyectos.

En los últimos 4 años, la universidad ha mejorado en forma importante la tasa de retención de primer año, que aumentó de 79,7% a 89,2%. Sin descuidar lo anterior, el foco ahora debe ponerse en la transición hacia el mundo laboral. Más allá de las acciones que se deben contemplar en los planes de mejora institucionales y de carreras, lo que se requiere para avanzar hacia un nuevo estado en esta materia, es fijar el foco en la titulación oportuna y en la empleabilidad, aspectos en que la institución se encuentra con posibilidades de mejora en comparación con el sistema universitario chileno. Será necesario también fortalecer la calidad de la información sobre los procesos asociados a la titulación y empleabilidad, para orientar adecuadamente la gestión y seguimiento de las mejoras que se apliquen.

Respecto de la composición de los ingresos, si bien en el periodo se logró la meta propuesta de diversificación de ingresos, esto es, un 6% de los ingresos que no dependan del pregrado, la percepción de la comunidad universitaria es que se debería avanzar mucho más. Para ello, junto al desarrollo del postgrado, educación continua y programas a distancia, el próximo periodo se debiera asumir el desafío de desarrollar la línea de asesorías y asistencias técnicas, así como apalancar un mayor número de fondos concursables nacionales e internacionales. Además del fortalecimiento de la identidad y sello institucional y del mejoramiento de la información para la gestión, aspectos ya mencionados, el desarrollo futuro

de la universidad requiere modernizar la gestión de la planta académica, integrando los procesos y migrando al paradigma de gestión de talento, que asegure la atracción y fidelización de académicos de calidad en su quehacer de docencia, investigación y vinculación con el medio.

En los últimos años, la Universidad Autónoma de Chile ha mostrado un crecimiento importante en varios ámbitos, principalmente en la investigación que se realiza en las áreas de salud y ciencias naturales, en el aumento de la planta académica y en el mejoramiento de indicadores de eficiencia docente del pregrado. En el mismo periodo, otras áreas muestran un desarrollo todavía incipiente, como el posgrado y la educación continua, o bien inferior, como las ciencias sociales, el derecho y las ingenierías. En este sentido, existe consenso en que uno de los desafíos centrales para el futuro de la institución es la articulación del crecimiento y desarrollo del pregrado, postgrado, investigación y vinculación. Para ello se requiere definir un modelo integrado de desarrollo de las áreas y disciplinas en las que se concentrará la universidad, contar con una trayectoria clara y articulada para el desarrollo de la oferta de pregrado, postgrado y educación continua, estableciendo las modalidades más apropiadas en que se provisionarán. Se debe asegurar que las nuevas inversiones que se realicen en infraestructura, recursos académicos y nuevas incorporaciones de docentes e investigadores resulten plenamente consistentes con el diseño general.

Formulación del Plan de Desarrollo Estratégico 2019–2023

Aprendizajes de la gestión de la planificación

Para la puesta en marcha del Plan de Desarrollo 2015 y con el objetivo de asegurar el alineamiento de todas las unidades académicas y de gestión de la institución, se implementó una metodología de despliegue operativo basado en la formulación y seguimiento de mapas estratégicos, tableros de control y planes de acción. Gracias a ello se logró asegurar los resultados de las áreas

con procesos de gestión más maduros, como es el caso de la docencia de pregrado y la investigación, y, al mismo tiempo, fue posible identificar las áreas que requerían más apoyo y/o claridad en sus procesos de gestión. Con esta metodología a la base, se formularon los Planes de Desarrollo de las Vicerrectorías, Sedes, Facultades y Carreras, y luego se procedió a implementar las acciones de monitoreo y ajuste.

Entre los principales aprendizajes que deja dicho proceso, destacan la necesidad de disminuir el número de indicadores (que superaron los 100), de simplificar los procesos de seguimiento del cumplimiento de las acciones, de distinguir con mayor claridad los planes de desarrollo, planes operativos y planes de mejoramiento, y, en definitiva, de informatizar el registro y seguimiento de los planes, indicadores de logro de los objetivos y estados de cumplimiento de las acciones.

Por esta razón, para el nuevo proceso de planificación se ha definido que, además del nivel institucional, sólo las unidades académicas tendrán Planes de Desarrollo, esto es, las Facultades, Carreras, Institutos y Centros. Los planes de desarrollo se estructurarán con los mismos ejes que el Plan de Desarrollo Estratégico y sus iniciativas deberán tributar expresamente a los objetivos estratégicos institucionales. Las Vicerreorías y Sedes, al igual de que las unidades académicas, contarán con planes operativos anuales que concretarán los planes de desarrollo en sus respectivos ámbitos. Se formularán Planes de Mejoramiento a nivel institucional, de carreras y postgrados, en función del nivel de cumplimiento de los criterios de calidad correspondientes. Asimismo, se ha desarrollado una plataforma informática en la que se registrará y realizará el seguimiento de los planes.

Modelo Delta

El Plan de Desarrollo Estratégico 2019-2023 se elaboró con una metodología inspirada en el Modelo Delta, formulado por el académico chileno Arnoldo Hax y que representa una evolución respecto de los enfoques basados en la estrategia competitiva, excesivamente centrados en el posicionamiento, la competencia y las características de la oferta, sin atender adecuadamente la perspectiva de los destinatarios o "constituyentes", a quienes finalmente están dirigidos el trabajo y quienes sostienen a la organización. Se ha considerado además oportuno utilizar este nuevo enfoque, dado que se centra en la formulación de la llamada agenda estratégica, que define con detalle el conjunto de impulsos o iniciativas que permitirán concretar la misión institucional, la cual no se ha modificado.

Proceso de Formulación

Para la formulación del nuevo Plan se realizó en primer lugar un proceso de evaluación y cierre del Plan 2015-2020, que consideró la medición de cumplimiento de las metas y también el análisis de las percepciones de logro por parte de los actores institucionales. La siguiente tabla corresponde al nivel de cumplimiento de las metas.

INDICADORES PDE 2015-2020	Unidad	Meta 2020	Valor 2018	% Cumplimiento
1. Top of mind	Ubicación	10+	"s/i: ues total	50%
2. Ubicación en rankings universitarios	Nº	20;	9: Ues Privadas"	100%
3. Años de acreditación institucional y áreas	Años;Nº	5;5	"SCIMAGO: 19 TimesHighEd: 16"	80%
4. Tasa de carreras y programas acreditados	%	100%	4;4	89%
5. Nº de publicaciones Scopus por año.	Nº	280	89%	196%
6. Porcentaje de publicaciones en revistas del primer cuartil, Scimago.	%	26%	550	140%
7. % Anual de retención total de alumnos	%	95%	36%	96%
8. Matrícula alumnos nuevos	Nº	5,200	91.5%	102%
9. Total alumnos de pregrado y postgrado	Nº	23,000	5,322	106%
10. EBIDTA	MM\$	12,500	24,429	113%
11. Diversificación de ingresos académicos (1- (Ingresos de pregrado/Ingresos operacionales))	%	6%	14,154 5.9%	98%
12. Ingresos per cápita por alumno	MM\$	3	3.5	117%
13. Costos per cápita por alumno	MM\$	2.5	3.1	76%

La evaluación realizada dos años antes de la fecha de finalización del plan arrojó un alto nivel de cumplimiento, lo cual reforzó la necesidad de actualizar las metas y los objetivos asociados, buscando aspirar a nuevos niveles de logro.

La evaluación cualitativa muestra que, pese al alto y anticipado nivel de cumplimiento de las metas, en algunas dimensiones se percibe que no se ha avanzado lo suficiente, lo cual confirma la necesidad de ajustar las estrategias de acción en la búsqueda de un mejor desempeño. Por esta razón, se resuelve que el nuevo Plan mantendrá la formulación de Visión y Misión del Plan anterior, actualizando las metas, objetivos y acciones, y simplificando y mejorando el despliegue y seguimiento de su ejecución.

En forma paralela al cierre del plan anterior, se realizó un Diagnóstico Estratégico que consideró un análisis de información interna y de contexto. Siguiendo la metodología del Modelo Delta, el análisis se realizó identificando las diferencias entre las expectativas y necesidades de los actores claves y las competencias institucionales reflejadas en los indicadores de desempeño.

El proceso de propuestas, reflexión y discusión institucional y académica se llevó a cabo mediante jornadas participativas y encuestas donde se pudo levantar un conjunto de alternativas de acción, las cuales fueron priorizadas en función del impacto que su realización podría tener en el logro del estado deseado para el desarrollo futuro de la institución.

Operacionalización del Plan

Se definieron 6 ejes estratégicos, que consideran, además de los estados deseados para las áreas misionales de docencia, investigación y vinculación, el fortalecimiento del proyecto institucional en materia de desarrollo académico, comunidad universitaria y efectividad de la gestión.

Se formularon 16 objetivos estratégicos que expresan los estados deseados de desarrollo para el futuro, agrupados en los 6 ejes estratégicos.

La agenda estratégica que construyó especificando 116 iniciativas derivadas de los objetivos estratégicos, indicando para cada una de ellas los roles que les corresponde desempeñar a las distintas áreas de la institución en su diseño e implementación y la naturaleza del proceso organizacional a los que están preferentemente referidos.

La formulación y redacción de los ejes, objetivos e iniciativas fue motivo de sucesivas consultas y sesiones de trabajo de los equipos directivos y técnicos de cada una de las áreas, quedando la resolución final en manos de las instancias directivas superiores de la institución.

Se definieron 14 indicadores estratégicos en función de los ejes y objetivos y se establecieron metas considerando la evolución del desempeño institucional en el contexto del sistema de educación superior chileno. La valorización financiera del plan se realizó aplicando la política de inversiones y las proyecciones de flujo para los próximos años. El Plan de Desarrollo Estratégico 2019.2023 fue aprobado por la Junta Directiva.

Componentes de la Estrategia Institucional 2019-2023

Junto con la declaración de misión, visión y propósitos, el PDE contiene 16 Objetivos Estratégicos, organizados en 6 Ejes. El plan contempla además la formulación de iniciáticas y acciones para cada uno de los objetivos. Las acciones cuentan con responsables, plazos, medios de verificación y presupuesto. Se establecen también 14 indicadores.

I	Desarrollo Académico Integrado	II	Calidad de la Docencia	III	Impacto de la Investigación
1	Articulación Académica	1	Prácticas Docentes	1	Capacidades de Investigación
2	Desarrollo Oferta Pregrado	2	Experiencias de Aprendizaje	2	Innovación y Transferencia
3	Crecimiento Postgrado y Ed Continua	3	Resultados de Aprendizaje	3	Comunicación y Divulgación
IV	Vinculación Efectiva	V	Comunidad Universitaria	VI	Efectividad Institucional
1	Vinculación de la Docencia	1	Integración Universitaria	1	Gestión de la Calidad
2	Vinculación de la Investigación	2	Desarrollo Integral de las Personas	2	Gestión del Desempeño
3	Gestión de la Vinculación				

MISIÓN

La Universidad Autónoma de Chile tiene por misión formar, en los distintos niveles del sistema, graduados y titulados competentes, socialmente responsables y orientados hacia una educación permanente, proporcionando para ello un entorno académico de calidad, que promueva el desarrollo de la docencia, la investigación y la vinculación con el medio, contribuyendo así al progreso de la sociedad.

La Universidad Autónoma de Chile cree y sustenta el valor de la libertad personal, el desarrollo individual y social a través de la educación y la cultura, e impulsa y fomenta el respeto a las personas como seres libres e iguales en dignidad y derechos, la responsabilidad, la ética y la calidad.

VISIÓN

La Universidad Autónoma de Chile proyecta consolidarse como una institución de educación superior de prestigio, reconocida por la calidad de su docencia, el desarrollo de la investigación y el postgrado y una efectiva vinculación con el medio, contribuyendo de esta manera a la formación integral de personas, a la movilidad social y al progreso de la comunidad local, regional y nacional.

PROPÓSITOS

La Universidad Autónoma de Chile es una universidad privada sin fines de lucro, comprometida con el desarrollo local, regional y nacional, por medio de la formación de jóvenes provenientes de sectores medios y ascendentes y la generación de bienes públicos de calidad, principalmente investigación, en torno a los valores de la libertad personal, desarrollo individual y social y la promoción del respeto a las personas.

La Universidad, en el marco de su actual misión y visión, ha establecido los siguientes propósitos institucionales:

- Fortalecer el desarrollo de su modelo educativo a través de los diversos factores que inciden en el proceso formativo, incluido las estrategias metodológicas y los sistemas y mecanismos de mejora, seguimiento y evaluación.
- Constituir un espacio de encuentro, reflexión y generación de opiniones que contribuyan al análisis y solución de los problemas de la sociedad actual.
- Ampliar su posicionamiento como una Universidad que aporta al desarrollo local, regional y nacional, haciendo efectiva su vocación pública.

- Contribuir a la creación, preservación y difusión del saber y la cultura, y ofrecer oportunidades de formación permanente, en especial, post títulos y postgrados.
- Incrementar gradualmente las actividades de la investigación y creación en ciencias y tecnología, artes y humanidades, contribuyendo a la generación de conocimiento y al desarrollo de las disciplinas que cultiva.
- Potenciar el desarrollo personal, el comportamiento ético y el compromiso de los estudiantes y académicos para con la comunidad.
- Afianzar y ampliar una red de relaciones con instituciones nacionales e internacionales, que contribuyan a la consolidación del proyecto institucional.
- Mantener y fomentar un crecimiento y desarrollo institucional sostenido y financieramente sustentable.
- Promover y reforzar la cultura de la calidad, del mejoramiento continuo y de la autorregulación en todo el quehacer corporativo.

Eje Estratégico I

Desarrollo Académico Integrado

*Crecimiento y desarrollo articulado del
pregrado, postgrado, educación continua,
investigación y vinculación, en torno a áreas de
conocimiento prioritarias*

Objetivo 1: Articulación Académica

Implementar un modelo integrado de desarrollo académico de las áreas de conocimiento y disciplinas en las que se concentrará la universidad

Comprende priorizar los esfuerzos institucionales en áreas disciplinarias en las cuales la universidad sea capaz de proveer una oferta académica que aspire a la excelencia, capaz asimismo de vincularse con las actividades de investigación y vinculación con el entorno. Considera la gestión de la planta docente para la diversificación de su producción académica, la provisión de los recursos de apoyo para la adecuada implementación de las carreras y programas, la consolidación de mecanismos de aseguramiento de la calidad de la docencia impartida y de los procesos de enseñanza aprendizaje, así como la implementación de estrategias de articulación entre las áreas misionales.

Iniciativas:

001 Análisis prospectivo de las áreas de conocimiento: Realizar estudios que identifiquen tendencias en el desarrollo de las áreas de conocimiento, temas emergentes, objetivos de desarrollo sostenible, formas de clasificación, despliegue institucional, global y regional.

002 Actualización de las áreas y disciplinas prioritarias: Análisis y ajuste de las áreas y disciplinas prioritarias en las que se concentrará la actividad académica de investigación, docencia y vinculación con el medio.

003 Política de articulación de la docencia, investigación y vinculación para el desarrollo de las áreas disciplinarias: Definición y aplicación de criterios y orientaciones generales para la gestión integrada de la producción académica en docencia, investigación y vinculación.

004 Gestión Integrada de la Planta Académica: Revisión, ajuste y fortalecimiento de las políticas y procesos de gestión de la planta académica, con foco en el desarrollo armónico de las funciones de docencia, investigación y

vinculación con el medio.

005 Fortalecimiento de los Proyectos Académicos de Facultad: Impulso del desarrollo estratégico de las facultades mediante planes articulados de largo plazo, convenios de desempeño y fortalecimiento de capacidades de gestión académica.

006 Política de Desarrollo de Centros e Institutos: Definición y aplicación de criterios institucionales para la creación, puesta en marcha, gestión, desarrollo, evaluación y ajuste de los centros e institutos.

007 Fortalecimiento de los Organismos Colegiados: Potenciar la reflexión académica y la colegialidad para asesorar los procesos de toma de decisiones y la conducción del proyecto universitario, mediante el fortalecimiento de los organismos colegiados, su reglamentación y funcionamiento.

008 Plan Maestro de Infraestructura y Recursos Académicos: Formular, aplicar y hacer seguimiento de un plan de desarrollo de la infraestructura y de los recursos de apoyo a la docencia, investigación y vinculación con el medio.

Objetivo 2: Desarrollo Oferta de Pregrado

Definir e implementar una trayectoria articulada de desarrollo de la oferta de programas de formación inicial de profesionales

Se busca desarrollar una oferta académica de formación inicial de profesionales consistente y pertinente a las necesidades del entorno socio productivo, basada en mecanismos sistemáticos de aseguramiento de la calidad en sus formulaciones curriculares, en la correcta gestión del proceso formativo y en la configuración de las trayectorias académicas para que los estudiantes adquieran las competencias profesionales y personales que les permitan una adecuada inserción laboral y desarrollo futuro. Comprende el diseño de una oferta

académica de pregrado capaz de articularse con otros niveles formativos y que favorezca la consolidación de las distintas áreas profesionales que cultiva la universidad.

Iniciativas:

009 Prospectiva del mercado laboral y las profesiones: Desarrollar estudios para identificar las principales tendencias de las profesiones en el mercado laboral nacional y regional, principalmente de aquellas ocupaciones relacionadas con la oferta formativa de la universidad.

010 Prospectiva de la formación inicial de profesionales: Revisar y sistematizar las principales tendencias en la formación inicial de profesionales, identificando buenas prácticas y desafíos para el desarrollo de la oferta formativa de la universidad.

011 Estrategia de crecimiento de la oferta de Pregrado: Definir un conjunto de directrices y líneas de acción para el crecimiento de la oferta de pregrado, incluyendo la actualización y creación de titulaciones, grados, especializaciones y la asignación de vacantes.

012 Plan de desarrollo integral de la oferta de Pregrado: Formular e implementar un plan de desarrollo de la oferta de pregrado que responda a los desafíos y tendencias de la educación superior y del mercado laboral, con foco en la sustentabilidad del proyecto institucional.

013 Aumento de la Flexibilidad Curricular: Flexibilizar los itinerarios formativos para el logro de los perfiles de egreso, optimizando las capacidades docentes institucionales para generar sinergias y comunalidades.

014 Articulación Curricular Pregrado, Ed Continua y Postgrado: Incorporar a la gestión curricular estrategias de articulación entre los niveles formativos de pregrado, educación continua y posgrado, en el marco del diseño basado en competencias y la modularización.

015 Articulación con la Enseñanza Media y transición a la Ed

Superior: Evaluar e implementar iniciativas que favorezcan la transición desde la enseñanza media a la universitaria, mediante programas propedéuticos, vocacionales y de acompañamiento, basados en las necesidades formativas de los perfiles de egreso.

Objetivo 3: Postgrado y Educación Continua

Impulsar el desarrollo de los Postgrados académicos, profesionales y la educación continua, en articulación con las capacidades institucionales

Se propone fomentar el desarrollo y profundización del área de postgrado y educación continua, a partir de la provisión de una oferta académica pertinente a las necesidades y requerimientos del entorno social, territorial y productivo del país, con foco en programas de alta calidad académica que permitan a los estudiantes conjugar estudio, trabajo y familia. Considera la provisión de programas en modalidad presencial, semi presencial, blended learning y virtual, para estudiantes nacionales e internacionales, que facilite la consolidación de las áreas disciplinarias que cultiva la universidad, al tiempo que favorezca la diversificación de las fuentes de ingreso de la universidad.

Iniciativas:

016 Prospectiva de la formación de capital humano avanzado: Analizar las tendencias, desafíos y mejores prácticas en la formación de capital humano avanzado, identificando escenarios y trayectorias de desarrollo posibles para la institución.

017 Prospectiva de la educación continua y capacitación: Realizar estudios que permitan identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo de la educación continua y capacitación en las áreas de conocimiento que cultiva la universidad.

018 Estrategia de desarrollo Postgrados Académicos: Definir e implementar directrices generales para el

crecimiento y desarrollo de la oferta de postgrados de carácter académico, asegurando la sinergia con la investigación y el desarrollo académico de las facultades.

019 Estrategia de Desarrollo de Postgrados Profesionales: Formular y aplicar un conjunto de lineamientos para promover el desarrollo de los programas de magister, especializaciones y postítulos profesionales, en coherencia con los proyectos académicos de las facultades.

020 Crecimiento de la Educación Continua y la Capacitación: Aumentar la oferta de diplomados, cursos generales y de perfeccionamiento, en articulación con las capacidades docentes y los sectores estratégicos de vinculación con el medio.

021 Desarrollo de Programas On-line y Blended Learning: Aumentar la oferta de programas de educación continua y postgrado en modalidad on-line y blended, asegurando la calidad de las experiencias y resultados de aprendizaje.

022 Proyección Internacional del Postgrado y Ed Continua: Generar una oferta formativa de postgrados y educación continua dirigida a estudiantes internacionales, evaluando la instalación de oficinas de postgrado en algunos países de Latinoamérica.

Eje Estratégico II

Calidad de la Docencia

*Desarrollo, seguimiento y mejoramiento del
proceso de enseñanza y aprendizaje para
brindar una formación integral de calidad*

Objetivo 4: Práctica Docente

Fortalecer la práctica docente, atendiendo las tendencias educativas y necesidades del contexto actual

Se busca potenciar el trabajo académico de la planta docente, de modo que permita asegurar la calidad del proceso formativo de los estudiantes., al tiempo que favorezca el crecimiento y el impacto de las funciones de investigación y vinculación con el medio. Lo anterior, atendiendo a una prospección permanente de las mejores prácticas pedagógicas, a la capacitación y perfeccionamiento continuo del cuerpo académico, a la implementación de innovaciones curriculares que se correspondan con los principales desarrollos de las disciplinas y las transformaciones en las profesiones, y al fortalecimiento de las capacidades de gestión académica de las facultades y carreras.

Iniciativas:

023 Gestión del Perfil del Docente: Asegurar el ajuste adecuado entre las características de los docentes (calificación y experiencia) y las necesidades formativas derivadas del perfil de egreso de los programas de pregrado, postgrado y educación continua.

024 Plan de Desarrollo del Cuerpo Docente: Mejorar la calidad del cuerpo docente de las carreras y posgrados, definiendo y velando por el cumplimiento de estándares mínimos (% con doctorado, % contrato de planta , estudiantes por JCE), de los perfiles declarados en el diseño curricular y de la política de gestión de la carga académica.

025 Fortalecimiento de las Competencias Docentes para la Planificación y Evaluación para el Aprendizaje: Lograr que los docentes dominen las estrategias y herramientas claves para la planificación y la evaluación con foco en el aprendizaje de los estudiantes.

026 Innovación en las Metodologías de Enseñanza y Aprendizaje: Lograr que los docentes adopten y

desarrollen nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje, considerando las características de los estudiantes y los requerimientos del perfil de egreso.

027 Acompañamiento y Apoyo de Aula: Desarrollar e instalar un modelo destinado al acompañamiento y apoyo en el aula a la labor de los docentes, orientado al mejoramiento y desarrollo pedagógico.

028 Gestión de la Diversidad e Inclusión en el Aula: Promover el desarrollo de un clima de aprendizaje inclusivo, que respete e integre las diferencias de cualquier índole que existan entre los estudiantes.

029 Incorporar ambientes tecnológicos como una estrategia del proceso formativo: Asegurar que la planificación, ejecución y evaluación de la docencia incorpore la utilización de ambientes tecnológicos en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

030 Fortalecer competencias docentes para ambientes tecnológicos de aprendizaje: Implementar un plan de desarrollo permanente de las competencias docentes en el uso de ambientes tecnológicos, optimizando el aprovechamiento de las herramientas disponibles.

Objetivo 5: Experiencia de Aprendizaje

Brindar experiencias de aprendizaje significativo y progresivo para el desarrollo de las competencias del perfil del egreso.

Se orienta a generar las condiciones de posibilidad que faciliten un entorno de aprendizaje propicio para el desarrollo de las competencias de los estudiantes y su adecuada progresión académica. Involucra la provisión de recursos de infraestructura con estándares optimizados, que contemplen los espacios de simulación laboral, los recursos tecnológicos, didácticos y bibliográficos para complementar el proceso de aprendizaje y las instancias de vinculación práctica con la profesión que faciliten el proceso formativo y la adquisición de las competencias

para el ejercicio profesional futuro de los estudiantes.

Iniciativas:

031 Experiencias de aprendizaje vinculadas con el medio y el contexto de la profesión: Incorporar dentro de la formación de los estudiantes experiencias de aprendizaje que se vinculen directamente con las condiciones del ejercicio de la profesión o el campo disciplinario en que les corresponderá ejercer cuando egresen.

032 Uso de tecnologías de vanguardia en el ámbito profesional: Lograr que los estudiantes accedan y se familiaricen, durante su proceso formativo, con tecnologías de vanguardia que se utilizan en los campos profesionales y disciplinarios.

033 Gestión de Recursos Bibliográficos: Optimizar la gestión de los recursos bibliográficos en función de las competencias del perfil de egreso, mejorando su aprovechamiento en el proceso formativo, manteniendo los estándares de calidad y ampliando el uso de contenidos digitales y bases de datos.

034 Optimización de Espacios, Laboratorios, Talleres: Ajustar la cantidad, calidad y disponibilidad de espacios de estudio individual y grupal, así como los laboratorios y talleres, según los requerimientos del perfil de egreso y a las estrategias de aprendizaje de los estudiantes.

035 Desarrollo de Recursos Docentes Multimedia: Recopilar, desarrollar y disponibilizar hacia los estudiantes, recursos docentes en formato multimedia, orientados hacia las competencias del perfil de egreso.

036 Fortalecimiento de la formación general: Realizar una evaluación integral de los resultados e impacto de la formación general en el pregrado y aplicar un plan de fortalecimiento articulado con el sello formativo institucional.

037 Mejoramiento y desarrollo de los programas de apoyo a la progresión académica: Mejorar la cobertura, resultados

e impacto de los programas de apoyo a la progresión académica de los estudiantes de pregrado, con foco en logro del perfil de egreso y la titulación oportuna.

038 Fortalecimiento de las competencias de autogestión del estudiante: Lograr que los estudiantes valoren y adopten las actitudes y habilidades que les permitan gestionar en forma autónoma sus estrategias de aprendizaje.

Objetivo 6: Resultados de Aprendizaje

Asegurar el mejoramiento continuo del proceso formativo *para el logro de los resultados de aprendizaje.*

Comprende la focalización de los esfuerzos docentes en garantizar resultados de aprendizaje efectivos en los estudiantes, cautelando sus trayectorias curriculares sobre la base de mecanismos sistemáticos de aseguramiento de la calidad, facilitando que los estudiantes gestionen de manera autónoma su aprendizaje. Por otra parte, se focaliza en la evaluación permanente de los procesos formativos para su revisión y ajuste, en una lógica de autorregulación y mejora continua.

Iniciativas:

039 Análisis Institucional de la Docencia: Fortalecer las capacidades de generación, procesamiento y análisis de datos relativos a los procesos, resultados e impacto de la docencia .

040 Análisis Detallado del Perfil de Ingreso: Fortalecer las herramientas metodológicas para recolectar y analizar el perfil de ingreso de los estudiantes, con foco en la gestión de su impacto en la progresión académica.

041 Monitoreo de los Resultados de Aprendizaje: Asegurar la aplicación y utilización efectiva y permanente de un conjunto de mecanismos de evaluación de los resultados de aprendizaje de los programas, articulándolos en función de los perfiles de egreso.

042 Monitoreo de Prácticas Profesionales e Internados: Fortalecer un sistema de evaluación y seguimiento de las prácticas profesionales e internados de todas las carreras de pregrado, incorporando las perspectivas de los estudiantes, docentes y centros.

043 Análisis de los Procesos de Egreso y Titulación: Aplicar un conjunto de indicadores que permitan evaluar y monitorear en forma permanente los procesos de egreso y titulación, con foco en asegurar el perfil de egreso y facilitar la inserción laboral.

044 Fortalecer la Evaluación de la Calidad de la Docencia: Realizar una revisión integral de los instrumentos de evaluación de la docencia, asegurando la incorporación de las definiciones del perfil docente y de los objetivos de transformación de las prácticas pedagógicas.

045 Potenciar las Capacidades y Procesos de Gestión Docente: Fortalecer las competencias de los docentes directivos y demás profesionales a cargo de la gestión de la docencia, y revisar el diseño y aplicación de los procesos docentes.

Eje Estratégico III

Impacto de la Investigación

Consolidación y desarrollo sostenible de las capacidades de investigación, con foco en la innovación, transferencia, difusión y divulgación de conocimiento científico

Objetivo 7: Capacidades de Investigación

Consolidar capacidades de investigación científica en las áreas disciplinarias que cultiva la universidad

Comprende el desarrollo de las capacidades institucionales de investigación que favorezcan la generación de un ecosistema fecundo para la creación de nuevo conocimiento que impacte en las disciplinas, en la investigación aplicada y en la generación de proyectos de innovación. Considera la prospección de las tendencias en investigación a las cuales adscribe la universidad, el fortalecimiento de las estructuras y procesos de gestión de la investigación, el desarrollo del cuerpo docente para la diversificación de su producción científica y la capitalización del conocimiento que se genere para su transferencia tecnológica en proyectos con foco en innovación y en la solución de problemáticas de desarrollo productivo y social.

Iniciativas:

046 Prospectiva Científica y Tecnológica: Desarrollar estudios y análisis sobre las tendencias de la investigación científica y tecnológica de las disciplinas que cultiva la universidad: problemas estudiados, hallazgos, actores relevantes, modelos de gestión y financiamiento.

047 Formulación y Desarrollo de Agendas de Investigación: Identificar, organizar y priorizar temáticas relevantes de estudio, que permitan orientar el desarrollo de la investigación de la universidad, incluyendo los objetivos de desarrollo sostenible y las agendas de desarrollo regional.

048 Gestión del Perfil del Investigador: Asegurar el ajuste adecuado entre las características de los investigadores (calificación y productividad) y los requerimientos de los proyectos académicos de las áreas de conocimiento y disciplinas que se cultivan en la institución.

049 Crecimiento Equilibrado de la Dotación de Doctores: Aumentar gradualmente la dotación de doctores de la

planta académica, para acercarse a los estándares de las instituciones de excelencia, asegurando una adecuada distribución según las disciplinas que cultiva la universidad.

050 Fortalecimiento de la Investigación Disciplinar asociada al Pregrado y Postgrado: Incentivar y apoyar el desarrollo de proyectos de investigación y publicaciones científicas en las disciplinas asociadas a los programas docentes de pregrado y postgrado de la universidad.

051 Fortalecimiento de los Recursos para Investigación: Implementar un plan de mejoramiento de los recursos para la investigación, que se potencie con el apalancamiento de fondos externos, nacionales e internacionales, y se focalice en las áreas prioritarias.

052 Desarrollo de Competencias de Gestión de Investigación: Lograr que los investigadores mejoren el dominio de competencias de gestión de la investigación, en concordancia con el perfil del académico investigador de la universidad.

Objetivo 8: Innovación y Transferencia

Desarrollar capacidades de gestión de la innovación y transferencia de conocimiento científico

Se orienta a fomentar el desarrollo de un ecosistema de innovación en la universidad que posibilite la generación de conocimiento aplicado para su traducción en proyectos de transferencia tecnológica. Supone establecer un ecosistema fértil para el despliegue de proyectos de innovación e investigación aplicada que creen valor social y económico, al tiempo que contribuyan a vincular a la universidad con los entornos productivos, sociales y científico tecnológicos, con el desarrollo regional y local, aportando de esta forma al cumplimiento de la misión institucional.

Iniciativas:

053 Prospectiva Económica y Social: Desarrollar estudios

y análisis que identifiquen y sistematicen los principales problemas y desafíos del entorno económico y social en que se inserta la universidad, incluyendo la perspectiva del desarrollo sostenible.

054 Elaboración y Gestión de Portafolios de Proyectos: Generar y mantener actualizado un conjunto de proyectos y pre-proyectos de investigación aplicada y de transferencia, que facilite la gestión de alianzas y recursos para su financiamiento.

055 Desarrollo de Programas Interdisciplinarios de I+D+I: Generar programas y proyectos investigación aplicada e innovación orientados a problemáticas específicas, con la participación de académicos de diversas disciplinas.

056 Incorporación activa de estudiantes a iniciativas I+D+I: Promover la participación efectiva de estudiantes de pre y post grado en las diversas iniciativas de investigación aplicada e innovación.

057 Rol activo en Sistemas Nacional y Regional de Innovación: Ampliar la participación de la universidad en la implementación de las políticas nacionales y regionales de innovación, aumentando la interlocución institucional y el número de proyectos de I+D+I con financiamiento estatal.

058 Desarrollo de Línea de Asesoría y Asistencia Técnica: Crear una oferta de servicios profesionales y técnicos a partir de las capacidades académicas y científicas disponibles en la universidad.

059 Fortalecimiento del Apoyo a la Gestión de Proyectos: Fortalecer las estructuras y los procesos de apoyo a la gestión administrativa, financiera y metodológica de los proyectos de investigación.

Objetivo 9: Comunicación y Divulgación

Impulsar la comunicación de la investigación y la divulgación científica

Se pretende potenciar la difusión y divulgación a la sociedad en general de los resultados de la investigación que se desarrolla en las distintas unidades académicas de la universidad. Comprende, por tanto, el diseño de estrategias de divulgación, gestión del conocimiento, gestión de alianzas y redes de colaboración nacional e internacional, que permitan amplificar el impacto de la investigación realizada, así como la gestión de la calidad de las publicaciones que genera el cuerpo académico.

Iniciativas:

060 Gestión de la Calidad de las Publicaciones Científicas: Definir e implementar estrategias para mejorar la calidad de las publicaciones científicas, optimizando los procesos de autoría, redacción, revisión y envío de postulación, incluyendo la selección de revistas y formatos.

061 Gestión del Impacto de las Publicaciones Científicas: Fortalecer la difusión científica de las publicaciones de los académicos de la universidad, incluyendo la colaboración nacional e internacional, académica y empresarial.

062 Gestión Comunicacional de las Publicaciones Científicas: Impulsar la difusión de las publicaciones científicas de los académicos de la universidad, a través de los medios de comunicación social nacionales e internacionales.

063 Creación de un Repositorio Científico Digital UA: Diseñar, mantener actualizada y disponibilizar en el sitio web institucional, una base de datos con las publicaciones científicas de los académicos de la universidad.

064 Desarrollar Revistas Científicas de la UA: Formular y poner en marcha un proyecto de edición de revistas científicas propias, incluyendo formatos impresos y digitales, con foco en las disciplinas y áreas de

conocimiento que cultiva la universidad.

065 Articulación Divulgación Científica y Desarrollo Disciplinar: Potenciar las acciones de divulgación científica de las disciplinas que están a la base de la docencia e investigación que se realiza en la universidad.

066 Programa de Ciencia para el Mundo Escolar: Desarrollar un programa permanente de divulgación de la ciencia dirigido a estudiantes y profesores de enseñanza básica y media.

Eje Estratégico IV

Vinculación Efectiva

Lograr una efectiva vinculación de la docencia y de la investigación con las necesidades de desarrollo de las regiones y territorios donde se inserta la universidad, dando los primeros pasos para la proyección internacional de la institución.

Objetivo 10: Vinculación de la Docencia

Articular la gestión curricular con las necesidades y tendencias del entorno nacional e internacional

Se propone vincular de manera efectiva la oferta académica, la estructuración curricular de los perfiles de egreso y planes de estudio, las trayectorias formativas de los estudiantes y los procesos de finalización académica con las necesidades del entorno social, económico y cultural relevantes, tanto nacionales como internacionales. Supone articular la actividad académica, las metodologías de enseñanza aprendizaje, los centros docentes asistenciales y la gestión de alianzas con el territorio y sus necesidades de desarrollo, estableciendo para ello los mecanismos de medición del impacto que certifiquen la efectividad de éstas.

Iniciativas:

067 Medición y gestión del impacto de la Docencia: Definir y aplicar un conjunto de métricas, que permitan dimensionar, evaluar y gestionar el impacto de la actividades formativas en el entorno relevante de la universidad.

068 Política de Desarrollo Unidades Académicas Asistenciales: Establecer propósitos y criterios generales para fortalecer la labor formativa y el impacto social de las unidades de docencia asistencial y colaboración disciplinar e interdisciplinar.

069 Fortalecimiento y Articulación del Voluntariado y A+S: Potenciar las actividades de voluntariado y de aprendizaje y servicio dentro de los procesos formativos, articulándolas para aumentar su impacto interno y externo.

070 Articulación de Tesis y Prácticas con Actores Sociales: Establecer mecanismos para incentivar el desarrollo de prácticas profesionales y de tesis de pregrado y posgrado en articulación con actores sociales.

071 Desarrollo de Red de Empleabilidad y Emprendimiento:

Implementar un programa de colaborativo de capacitación, asesoría y promoción de iniciativas de emprendimiento y oportunidades de desarrollo laboral, dirigido a los estudiantes y egresados de la universidad.

072 Robustecer el Intercambio Internacional Académico y Estudiantil: Evaluar, mejorar y ampliar los programas de intercambio internacional de estudiantes y académicos, incorporando nuevas modalidades y contrapartes de la industria, organismos de gobierno y organizaciones sociales.

073 Promover Titulaciones con Reconocimiento Internacional: Generar programas de doble titulación con universidades extranjeras, articulados con programas de intercambio y estrategias de articulación curricular.

Objetivo 11: Impacto de la Investigación

Fortalecer el impacto nacional e internacional de la investigación e innovación

Se orienta a la gestión de proyectos asociativos destinados a la aplicación del conocimiento científico, por medio de iniciativas de transferencia tecnológica e innovación que potencien la contribución de la universidad a la resolución de problemáticas en los sectores público y privado. Involucra el desarrollo de una estrategia de articulación de proyectos de impacto social y económico, debidamente monitoreados y evaluados, que contribuya al posicionamiento institucional como una universidad al servicio del desarrollo de su entorno de referencia.

Iniciativas:

074 Medición y gestión del impacto de la Investigación: Generar una metodología que permita cuantificar, evaluar y gestionar el impacto de las actividades de investigación e innovación en el entorno de la universidad.

075 Desarrollo y gestión de alianzas estratégicas con foco en la innovación: Ampliar, profundizar y mantener

alianzas de mediano y largo plazo con actores públicos y privados, que permitan generar proyectos de innovación y aumentar su viabilidad e impacto.

076 Agenda estratégica de trabajo Sector Productivo: Formular, implementar y dar seguimiento a un portafolio de iniciativas y proyectos de colaboración universidad – empresa, que respondan a las necesidades y desafíos del desarrollo productivo nacional y regional.

077 Agenda estratégica de trabajo Sector Científico Tecnológico: Formular, implementar y dar seguimiento a un portafolio de iniciativas y proyectos de colaboración con agentes públicos y privados dedicados a temas de ciencia, tecnología e innovación.

078 Agenda estratégica de trabajo Sector Gubernamental: Formular, implementar y dar seguimiento a un portafolio de iniciativas y proyectos con organismos del Estado, de nivel central, regional y local, con foco en la implementación de políticas públicas y sociales.

079 Agenda estratégica de trabajo Sector Sociedad Civil: Formular, implementar y dar seguimiento a un portafolio de iniciativas y proyectos de colaboración con organizaciones no gubernamentales, con foco en responder a las necesidades y problemáticas sociales.

080 Cooperación Internacional para el Desarrollo: Desarrollar de proyectos y programas en cooperación internacional y colaboración para el desarrollo, preferentemente con países de América Latina.

081 Programas con alto impacto en desarrollo regional y local: Fortalecer las unidades y programas académicos vinculados a temáticas de desarrollo regional y local, mejorando sus capacidades, procesos y resultados con foco en temáticas de alto impacto.

Objetivo 12: Gestión de la Vinculación

Fortalecer las capacidades de gestión del impacto la vinculación con el medio

Comprende la implementación de un Sistema de Gestión de la Vinculación con el Medio que se oriente a organizar y desplegar proyectos e iniciativa de alto impacto en el desarrollo social, cultural y económico de las comunidades que la universidad prioriza, en sus distintas facultades y sedes. Considera la prospección de proyectos de alta relevancia y la implementación de éstos, sobre la base de una gestión de alianzas efectiva que contribuya al intercambio de conocimientos y recursos y al aseguramiento de la calidad en la vinculación con el entorno.

Iniciativas:

082 Monitoreo de tendencias del entorno social: Realizar estudios y análisis periódicos acerca de las principales tendencias del entorno nacional y regional que permitan identificar oportunidades y desafíos para el desarrollo de la universidad.

083 Sistema de Gestión de Información de Vinculación: Desarrollar e implementar un sistema informático que permita registrar, hacer seguimiento y generar indicadores sobre las actividades de vinculación que realiza la universidad.

084 Modelo de gestión del impacto de la vinculación: Diseñar e implementar un modelo de gestión del impacto de la vinculación con el medio, inspirado en las mejores prácticas internacionales, que permita medir y gestionar los productos, logros y efectos de la vinculación, en todos los niveles de la institución.

085 Fortalecimiento de la Gestión de VcM en las Sedes y Facultades: Desarrollar las capacidades internas de las facultades y sedes para la gestión de las actividades de vinculación con el medio, optimizando al mismo tiempo los procesos y sistemas de gestión asociados.

086 Gestión y aseguramiento de la calidad de la vinculación: Definir y aplicar un conjunto de estándares de calidad para la vinculación con el medio, evaluando periódicamente su cumplimiento y desarrollando una agenda de mejoramiento continuo

087 Política de desarrollo de Proyectos Asociativos: Formular un conjunto de normativas, orientaciones y procesos que estimulen, faciliten y ordenen el desarrollo de proyectos e iniciativas de colaboración con actores individuales, institucionales, nacionales e internacionales.

088 Estrategia de posicionamiento en América Latina: Ampliar la proyección internacional de la universidad, explorando y evaluando alternativas de expansión de programas académicos y proyectos de investigación e innovación en América Latina.

Eje Estratégico V

Comunidad Universitaria

Fortalecer la identidad y el sentido de pertenencia de los actores de la comunidad universitaria (estudiantes, egresados, académicos, funcionarios, directivos), integrando sus distintas visiones en el desarrollo del proyecto institucional

Objetivo 13: Integración Universitaria

Promover la integración universitaria en torno a los valores institucionales, incluyendo los egresados y actores del entorno

Se propone fortalecer la identidad institucional y el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria, en torno a los valores institucionales y el sello de responsabilidad social y servicio a la comunidad que le es propio. Involucra el conjunto de actividades de integración con toda la comunidad que es parte de la institución, incluyendo estudiantes, académicos, funcionarios y titulados para la consolidación de una cultura organizacional fraterna y respetuosa.

Iniciativas:

089 Política de Integración Universitaria: Formular y aplicar una política que promueva el sentido de pertenencia, el compromiso y la participación de todos los actores de la comunidad universitaria en el desarrollo del proyecto institucional.

090 Programa de Desarrollo Organizacional: Realizar una evaluación general de la estructura, cultura y clima organizacional y aplicar un programa de mejoramiento y gestión del cambio asociado a la implementación de la estrategia de desarrollo.

091 Desarrollo de Comunidades Virtuales: Crear, administrar y promover una plataforma virtual que permita la interacción entre los diversos actores de la comunidad universitaria en torno a sus intereses y necesidades, en coherencia con la política de integración.

092 Nuevas instancias de Encuentro y Diálogo Universitario: Generar instancias periódicas y permanentes destinadas a promover la reflexión y diálogo sobre temáticas relevantes para el desarrollo de la universidad, promoviendo el encuentro entre los distintos actores de la comunidad.

093 Política de Responsabilidad Social: Revisar, actualizar

y ampliar la política de responsabilidad social, asegurando su aplicación en todos los ámbitos del quehacer institucional y favoreciendo el compromiso de todos los actores de la comunidad universitaria.

094 Ética y Transparencia Universitaria: Revisar, actualizar y ampliar las definiciones políticas y reglamentarias acerca del comportamiento ético de los miembros de la universidad, instalando además nuevos procedimientos de transparencia.

095 Política e Informe de Sostenibilidad: Formular una política que refleje el compromiso de la universidad con sus integrantes, destinatarios y entorno, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, incluyendo la elaboración anual de un Informe según los estándares de la Global Reporting Initiative.

Objetivo 14: Desarrollo Integral de Personas

Formular y ejecutar una política de desarrollo integral de las personas para los distintos estamentos de la institución

Se busca promover una gestión integral de los miembros. Se propone fortalecer la identidad institucional y el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria, en torno a los valores institucionales y el sello de responsabilidad social y servicio a la comunidad que le es propio. Involucra el conjunto de actividades de integración con toda la comunidad que es parte de la institución, incluyendo estudiantes, académicos, funcionarios y titulados para la consolidación de una cultura organizacional fraterna y respetuosa.

Iniciativas:

089 Política de Integración Universitaria: Formular y aplicar una política que promueva el sentido de pertenencia, el compromiso y la participación de todos los actores de la comunidad universitaria en el desarrollo del proyecto institucional.

090 Programa de Desarrollo Organizacional: Realizar una evaluación general de la estructura, cultura y clima organizacional y aplicar un programa de mejoramiento y gestión del cambio asociado a la implementación de la estrategia de desarrollo.

091 Desarrollo de Comunidades Virtuales: Crear, administrar y promover una plataforma virtual que permita la interacción entre los diversos actores de la comunidad universitaria en torno a sus intereses y necesidades, en coherencia con la política de integración.

092 Nuevas instancias de Encuentro y Diálogo Universitario: Generar instancias periódicas y permanentes destinadas a promover la reflexión y diálogo sobre temáticas relevantes para el desarrollo de la universidad, promoviendo el encuentro entre los distintos actores de la comunidad.

093 Política de Responsabilidad Social: Revisar, actualizar y ampliar la política de responsabilidad social, asegurando su aplicación en todos los ámbitos del quehacer institucional y favoreciendo el compromiso de todos los actores de la comunidad universitaria.

094 Ética y Transparencia Universitaria: Revisar, actualizar y ampliar las definiciones políticas y reglamentarias acerca del comportamiento ético de los miembros de la universidad, instalando además nuevos procedimientos de transparencia.

095 Política e Informe de Sostenibilidad: Formular una política que refleje el compromiso de la universidad con sus integrantes, destinatarios y entorno, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, incluyendo la elaboración anual de un Informe según los estándares de la Global Reporting Initiative.

Eje Estratégico VI

Efectividad Institucional

Avanzar hacia una gestión basada en el desempeño efectivo, mediante el fortalecimiento de la planificación, de los sistemas de información, y de una cultura de evaluación y mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y resultados

Objetivo 15: Gestión de la Calidad

Desarrollar y aplicar un Sistema Integral de Gestión de la Calidad, orientado al mejoramiento continuo de los procesos y sus resultados

Se propone gestionar un Modelo de Calidad Integral, sobre la base de procesos y mecanismos que favorezcan la consolidación de una cultura de autorregulación y mejora continua en la comunidad universitaria. Involucra la implementación de dispositivos de monitoreo, control y evaluación de las iniciativas de alto impacto para el fortalecimiento del proyecto universitario; el logro de los compromisos institucionales y la certificación de la calidad ante organismos externos.

Iniciativas:

103 Levantamiento, Análisis y Rediseño de Procesos: Identificar los procesos críticos de la operación de la universidad, realizar o actualizar un levantamiento de su estado actual, un análisis comparativo con las mejores prácticas y aplicar los ajustes de diseño que se requieran.

104 Evaluación y Seguimiento de Procesos y Resultados: Implementar un modelo de evaluación y seguimiento de la madurez de los procesos institucionales, que incorpore la dimensión de los resultados, en función de los estándares y metas de la institución.

105 Instalación y Acompañamiento de Comités de Calidad: Implementar y consolidar el funcionamiento de Comités de Calidad en los principales ámbitos de quehacer universitario, procurando su integración con las instancias colegiadas de la institución.

106 Programa de Auditorías Académicas y de Gestión: Fortalecer el programa de evaluación permanente de la calidad de los programas de pregrado y postgrado, incorporando la evaluación de la calidad de las principales unidades de gestión académica y administrativa.

107 Sistema de Gestión de Iniciativas y Planes de Mejora:

Desarrollar un sistema para formular, registrar y realizar el seguimiento de la implementación y de los resultados de iniciativas y planes de mejora derivados de los procesos de evaluación internos y externos.

108 Impulso de la Certificación y Acreditación de la Calidad: Promover la aplicación de altos estándares de calidad en la gestión universitaria y su posterior certificación y acreditación con instancias nacionales e internacionales.

109 Fortalecimiento de Competencias de Gestión de Calidad: Formular un perfil de competencias de gestión de calidad y generar un programa de capacitación y desarrollo dirigido a formar agentes internos de calidad y a fortalecer las competencias de gestión directiva en esta materia.

Objetivo 16: Gestión del Desempeño

Fortalecer los sistemas de información, la planificación institucional y la gestión de resultados, para Implementar un Sistema de Gestión del Desempeño

Se busca articular un sistema integrado de gestión de la información y el conocimiento institucional, que sirva de soporte a una estructura de toma de decisiones basada en información confiable, oportuna y pertinente, que reditúe en el fortalecimiento de los procesos de gestión académica y administrativa. Comprende la gobernanza y gestión de plataformas tecnológicas de gestión de información personalizada de estudiantes y académicos, control de la gestión y planificación, así como el desarrollo de competencias individuales y colectivas que favorezcan la gestión del desempeño en todos los niveles de la organización.

Iniciativas:

110 Fortalecimiento del Gobierno y Sistemas de TI: Realizar una revisión general de los sistemas informáticos de gestión en articulación con una agenda de transformación digital que incorpore el fortalecimiento del gobierno de

las tecnologías de la información.

111 Sistema de Información Integrada de Estudiantes: Implementar un sistema de información personalizada dirigida a los estudiantes, que integre los datos y servicios necesarios para su progresión académica y desarrollo universitario.

112 Sistema de Información Integrada de Académicos: Implementar un sistema de información personalizada dirigida a los académicos, que integre todos los datos y servicios necesarios para su desempeño y desarrollo académico, profesional y personal.

113 Plataforma de Indicadores Análisis Institucional: Desarrollar un sistema automatizado para el registro, actualización, cálculo, análisis y difusión de indicadores institucionales, estratégicos, operacionales y comparativos, asociado a los procesos de planificación y evaluación.

114 Sistemas de Planificación, Control de Gestión y Auditoría: Generar sistemas informáticos para gestionar los procesos de planificación y seguimiento, que incluyan herramientas para apoyar los procesos de control de gestión y auditoría interna.

115 Gestión de Convenios de Desempeño de Unidades: Instalar los convenios de desempeño como instrumentos de gestión de las unidades académicas y administrativas, asociados a los procesos de planificación estratégica y operativa.

116 Gestión de Compromisos de Desempeño Individuales: Incorporar los convenios de desempeño individual a los procesos de planificación operativa y gestión de desempeño, incluyendo a académicos, profesionales y directivos de la institución.