



Universidad de Chile

# PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2017 – 2026

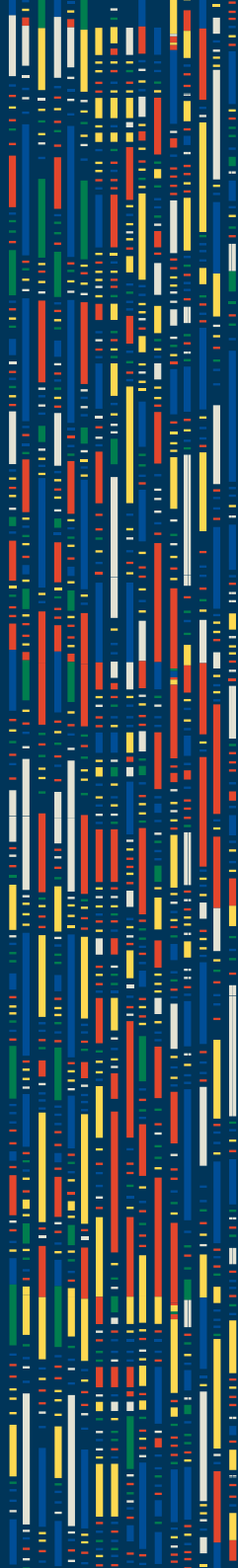
---

*Strategic Plan*

---

*Chem rūpü inaleayiñ kūpalechi mel*

---







Universidad de Chile

# PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2017 – 2026

Aprobado por el Senado Universitario de la Universidad de Chile.  
Dictado mediante Decreto Universitario N° 0031884/2018

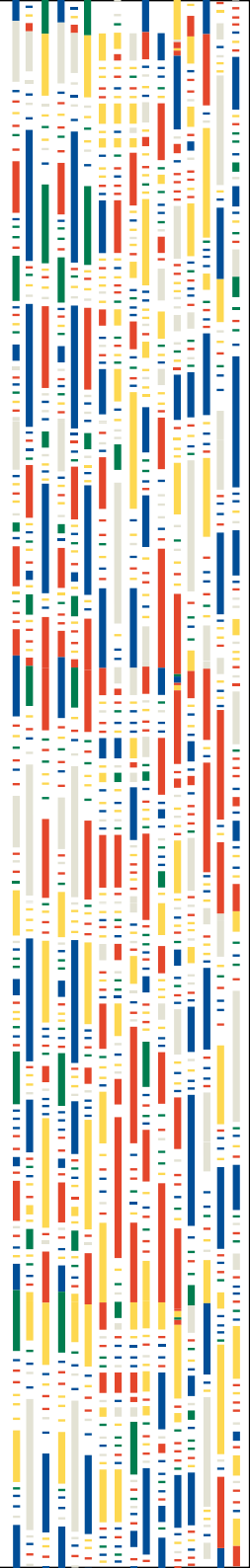
---

*Strategic Plan*

---

*Chem rūpū inaleayīñ kūpalechi mel*

---





# PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

# Índice

<b>Presentación Rector Ennio Vivaldi Véjar</b>	<b>5</b>
<b>Antecedentes</b>	<b>7</b>
<b>I. Contexto, misión, valores</b>	<b>10</b>
Breve contexto histórico	12
Misión	13
Valores	15
<b>II. La Universidad, el país y el mundo en la última década</b>	<b>16</b>
El mundo y nuestro país: desafío globales	18
La Universidad de Chile	24
<b>III. Visión, Objetivos y Estrategias</b>	<b>38</b>
Visión	40
Objetivos estratégicos	42
Estrategias	42
<b>IV. Indicadores</b>	<b>56</b>
<b>Estrategias generales</b>	<b>59</b>
Estrategia I: Académica	60
Estrategia II: Investigación y creación artística	67
Estrategia III: Gobierno, gestión y presupuesto	76
Estrategia IV: Extensión y comunicaciones	81
Estrategia V: Internacionalización	86
Estrategia VI: Educación	89
<b>Estrategias particulares</b>	<b>93</b>
Estrategia VII: Sistema de educación superior estatal	94
Estrategia VIII: Equidad socioeconómica	97
Estrategia IX: Igualdad de género	101
Estrategia X: Inclusión	105
Estrategia XI: Comunidad universitaria	109
Estrategia XII: Hospital Clínico Universidad de Chile	114
<b>Agradecimientos</b>	<b>116</b>
<b>Referencias</b>	<b>117</b>



# PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

# Presentación

Elaborar el Plan Estratégico de la Universidad de Chile es una responsabilidad que implica tener presente la magnitud, importancia y trascendencia de la primera institución de educación superior del país. Debe considerar una gran cantidad de variables, intereses y disciplinas del conocimiento, para lo cual ha de armonizar múltiples factores en función de la misión que la ley orgánica le otorga: servir al país y a su gente.

El Estatuto asigna al Senado Universitario la responsabilidad de elaborar el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y el documento que este organismo ha entregado al Rector es el resultado de un proceso de trabajo iniciado el año 2014, que consideró los objetivos institucionales, los conocimientos y procesos de trabajo, la experiencia y en especial las opiniones de distintos actores que tienen competencia y dominio de las disciplinas del saber, como también los desafíos que enfrenta la institución en el próximo decenio en tanto entidad pública y estatal orientada al desarrollo del país.

Este es el Plan de Desarrollo de la Universidad de Chile elaborado por nuestro Senado para el periodo 2017 – 2026. Invito a la comunidad a contribuir en su implementación para responder a las necesidades institucionales y a nuestro compromiso con el país.

Ennio Vivaldi Véjar  
Rector de la Universidad de Chile



# PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



# Antecedentes

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI 2017-2026)<sup>1</sup> de la Universidad de Chile es la carta que orientará el desarrollo estratégico de la institución por la próxima década. En cumplimiento de su misión<sup>2</sup> y de la obligación legal de normar y proyectar la Universidad a través del establecimiento de políticas y estrategias de desarrollo institucional, nuestra casa de estudios presenta a su comunidad universitaria<sup>3</sup> el PDI 2017-2026<sup>4</sup>.

Desde el año 2006 la Universidad se guía por un Plan de Desarrollo Institucional elaborado por la entonces Comisión Especial Senado (2002-2006) y aprobado por el Senado Universitario el 17 de agosto de 2006<sup>5</sup>. En conformidad con lo anterior, el Senado Universitario –órgano superior universitario transversal, encargado de la

---

1 Aprobado por el Senado Universitario en Sesión Plenaria N° 502 de 19 de julio de 2018. Con fechas 09 de noviembre y 28 de diciembre, ambos de 2017, el Senado Universitario, en sus Sesiones Plenarias N° 471 y N° 478, respectivamente, acordó pronunciarse favorablemente –Acuerdos SU N°128/2017 y N°156/2017– respecto a la primera y segunda parte del Plan de Desarrollo Institucional. El presente documento (versión 19.07.18) corresponde al PDI en su versión final, aprobado en la Sesión Plenaria N°502 de 19 de julio de 2018, consolidado de los documentos referidos y que consta de 4 secciones: I Contexto, Misión, Valores; II La universidad, el país y el mundo en la última década; III Visión, Objetivos y Estrategias; y IV Indicadores.

2 Artículos 16°, 24° y 25° del Decreto con Fuerza de Ley N°3, de 2006, Educación, Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Decreto con Fuerza de Ley N°153, de 1981, Educación, que establece los Estatutos de la Universidad de Chile (en adelante “Estatuto de la Universidad de Chile” o “Estatuto”). El art. 16° dispone que “Los órganos superiores de la Universidad [...] también se encargarán de normar y proyectar la Universidad, estableciendo políticas generales, en procura del cumplimiento de su misión y desarrollo coherente, transversal y de excelencia”; el art. 24° señala que el Senado Universitario “tendrá como tarea fundamental establecer las políticas de desarrollo institucional, así como los objetivos y metas que conduzcan al cumplimiento de aquellas.”; y el art. 25° establece que “Corresponderá al Senado Universitario: a) Aprobar [...] toda norma de carácter general relativa a las políticas y planes de desarrollo de la Universidad”.

3 La comunidad universitaria se encuentra definida en el art. 12° del Estatuto: “La comunidad universitaria está constituida por académicos, estudiantes y personal de colaboración, quienes ejercen de manera regular los quehaceres que se desprenden de su misión y funciones [...] Residirá en la comunidad universitaria la facultad de decidir respecto del funcionamiento, organización, gobierno y administración de la institución, la que ejercerá mediante los órganos y procedimientos establecidos en el presente Estatuto”.

4 Art. 36 inciso final del Estatuto: “Al Consejo de Facultad, presidido por el Decano, le corresponderá definir las políticas de desarrollo académico e institucional en el contexto de los lineamientos y estrategias emanados del Senado Universitario”.

5 Sesión Plenaria N°5 Senado Universitario, de 17 de agosto de 2006. PDI 2006-2017: <http://uchile.cl/u58048>

función normativa y estratégica– inició en el año 2012<sup>6</sup> el proceso de elaboración del nuevo PDI 2017-2026, trabajo retomado por la nueva cohorte de senadores y senadoras (2014-2018), el cual se plasmó en el presente documento.

El procedimiento asumido para el diseño del PDI corresponde al de planificación estratégica, inspirado en la metodología de marco lógico y adaptado a las características propias de esta institución educativa, velando por la participación de la comunidad universitaria<sup>7</sup>. Se privilegió la redacción de un texto sucinto para motivar su lectura por el conjunto de la comunidad.

En una primera etapa, se realizó una recopilación y ordenamiento de antecedentes para obtener un diagnóstico del estado actual de la Universidad de Chile y el grado de cumplimiento del PDI 2006-2016. En esta etapa se solicitó la colaboración del Consejo de Evaluación (CEv) para revisar el diseño, implementación y logros del PDI 2006 y para analizar el contenido de los PDI existentes de Facultades e Institutos dependientes de Rectoría. Adicionalmente, se revisó una amplia documentación acerca del estado de la institución, que consideró documentos tales como los Informes Anuales de Indicadores de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, los Informes de Evaluación Interna 2011 y Evaluación Intermedia 2015–2016 de la Universidad de Chile, los Estudios Técnicos del CEv, diversos estudios realizados por la entonces Oficina de Igualdad de Oportunidades de Género (que a partir de 2018 paso a ser la Dirección de Igualdad de Género), Oficina de Equidad e Inclusión y Dirección de Desarrollo Estratégico y Relaciones Institucionales. También se ha tenido acceso a material preliminar del proceso de autoevaluación con fines de acreditación en curso (2do semestre 2017).

Se consultó documentación pública como números especiales y regulares de la revista Anales de la Universidad de Chile, estudios y análisis de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos, Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones, Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo, Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional y Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles y Comunitarios, estudios y análisis del Ministerio de Educación y el Consorcio de Universidades del Estado de Chile, así como planes estratégicos de diversas universidades a nivel regional e internacional. Asimismo, durante el proceso de elaboración de este documento, se tuvieron en consideración los escritos y

6 Proceso encargado a la Comisión de Desarrollo Institucional, cuya primera exposición se efectuó en la Sesión Plenaria N°226 del Senado Universitario, de 26 de enero de 2012, y cuyo informe fue presentado en la Sesión Plenaria N° 319 del Senado Universitario, el 12 de junio de 2014.

7 Esta metodología se basa en los aportes realizados en los Estudios Técnicos del Consejo de Evaluación N°2 del año 2010, que propone un “Modelo de Diseño y Evaluación de Procesos Estratégicos”. Ver: CEv. Estudio Técnico N°2 2010 y el Estudio Técnico del Consejo de evaluación N°29, Informe de Evaluación de la Formulación del PDI 2006, que revisa el diseño del anterior Proyecto de Desarrollo Institucional y diversos modelos utilizados por universidades a nivel nacional e internacional.

discusiones generados en torno al proceso de reforma de la educación superior del país.

Posteriormente, el Senado Universitario complementó el trabajo de recopilación de información mediante entrevistas con personal de las Vicerrectorías, Dirección de Pregrado, Dirección de Posgrado, Dirección de Investigación, Dirección de Innovación, Dirección de Creación Artística, Dirección de Comunicaciones, Dirección de Desarrollo Estratégico y Dirección de Relaciones Internacionales; Dirección de Igualdad de Género antigua Oficina de Igualdad de oportunidades de Género), Oficina de Equidad e Inclusión, Comité de Autoevaluación Institucional, Comisión Superior de Evaluación Académica y Comité Operativo de Acreditación Institucional. Además, se entrevistó a representantes de la Unidad de Egresados, autoridades del Liceo Experimental Manuel de Salas, Hospital Clínico de la Universidad de Chile, Dirección de Servicios de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DSTI) y Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educativo (DEMRE). También se efectuaron dos grupos focales con representantes de la Federación de Estudiantes de Chile (FECH), Asociación Nacional de Académicos de la Universidad de Chile (ACAUCH) y reuniones específicas con la Federación Nacional de Funcionarios de la Universidad de Chile (FENAFUCH), las que permitieron generar una base para la proyección de Objetivos Estratégicos y Estrategias para enfrentar los principales desafíos identificados en este diagnóstico.

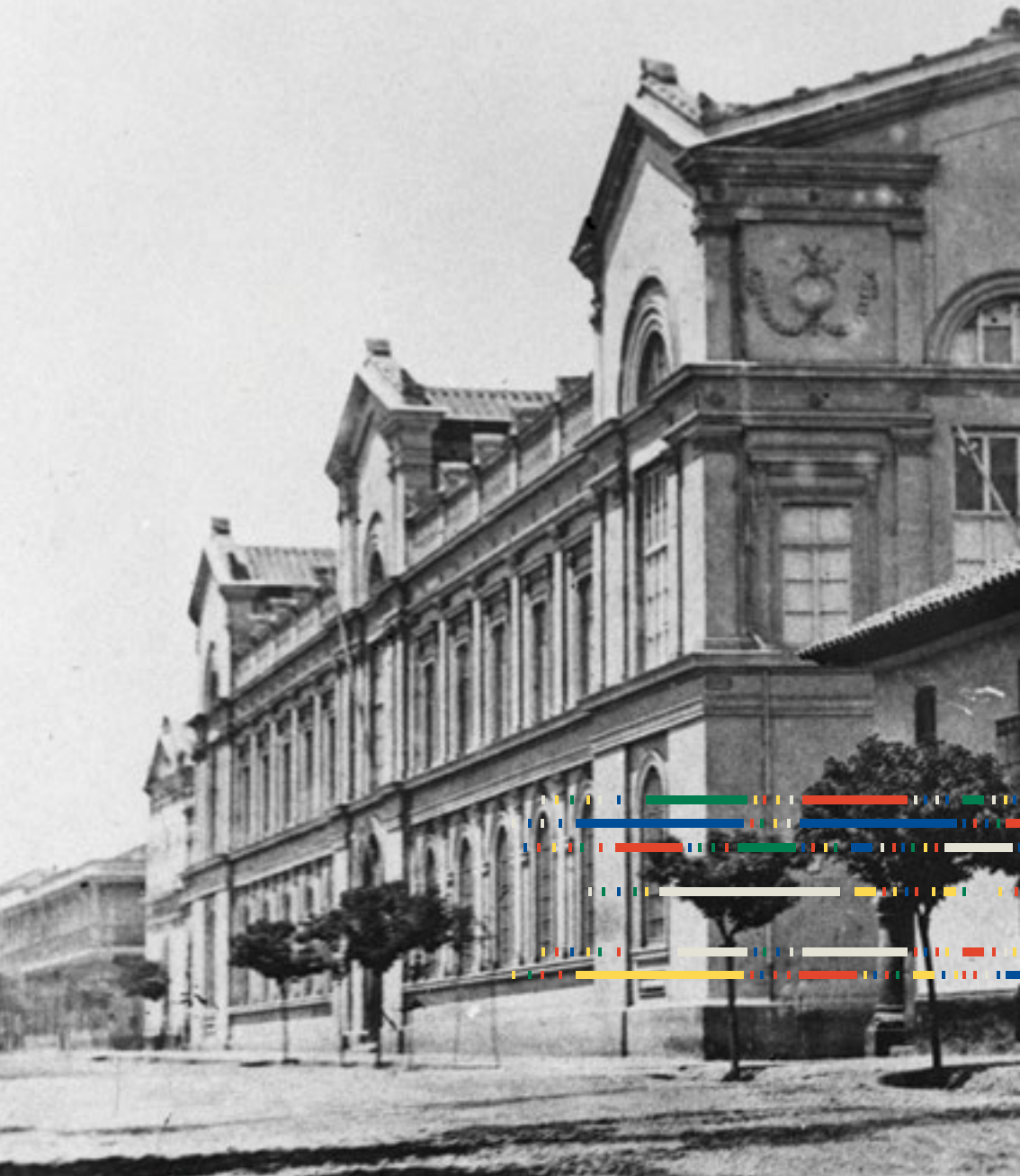


Imagen 1. Reproducción. Autor sin identificar. Alameda de las Delicias y Palacio de la Universidad de Chile. C. 1900. Colección Archivo Fotográfico, Archivo Central Andrés Bello, Universidad de Chile.



# I. Contexto, Misión, Valores

## Breve contexto histórico

La Universidad de Chile es una institución compleja y diversa que abarca un amplio espectro de áreas del saber. Desarrolla actividades de enseñanza superior, investigación básica y aplicada, creación y extensión en las ciencias, las humanidades, las artes y las técnicas, y de difusión de este conocimiento a toda la sociedad. Fue creada por ley<sup>8</sup> el 19 de noviembre de 1842 por el Estado de Chile y es el núcleo y origen del sistema de educación universitaria chilena. Encabezada por rectores como Andrés Bello, Ignacio Domeyko, Diego Barros Arana y Valentín Letelier, su carácter público, laico y nacional, orientado al desarrollo del país y de su población, así como su impacto en la región latinoamericana, marcaron su existencia durante el siglo XIX. Entre sus principales aportes al país están la estructuración de la enseñanza en todos los niveles. El establecimiento de las bases del conocimiento del país y la creación del Instituto Pedagógico. Con el estatuto de 1931, se consolidó su autonomía y compromiso con el país. Así, la Universidad bajo el liderazgo de rectores como Juvenal Hernández, Juan Gómez Millas y Eugenio González fue fundamental en las siguientes décadas en la erradicación de enfermedades infecciosas y de la desnutrición, la estructuración del sistema de salud pública, el apoyo al desarrollo de la infraestructura material del país a través de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) en la industria, obras públicas, electricidad, obras hidráulicas, sismología, etc. y el apoyo permanente al desarrollo de las humanidades, la cultura y las artes. El aumento de la cobertura de matrícula, la expansión geográfica y el proceso modernizador y democratizador que culmina en la Reforma Universitaria, establecieron hitos en su desarrollo y la transformaron en protagonista de la historia del país.

La dictadura cívico-militar instalada en 1973 interrumpe esta tradición republicana. Cerró carreras, disciplinas y sedes, y se persiguió a académicos, estudiantes y funcionarios. A partir de 1981 se introdujo una política y legislación de drástica reducción del aporte estatal, forzándola a su autofinanciamiento y le fueron cercenadas sus sedes regionales, el Instituto Pedagógico y el Instituto Politécnico. A pesar de esto, la Universidad de Chile ha logrado mantener su alta calidad académica y ha intentado recuperar su pleno carácter de universidad pública y su rol en el fortalecimiento del sistema educacional y en el desarrollo del país, manteniéndose como uno de los principales centros académicos de Chile y América Latina, con un reconocido prestigio internacional.

---

8 Ley Orgánica de la Universidad de Chile, Santiago, noviembre 19 de 1842.  
Ver: <http://www.anales.uchile.cl/index.php/ANUC/article/viewFile/23212/24557>

## Misión

La misión de la Universidad está definida en los artículos 1 al 4 de sus estatutos, que establecen:

### **Artículo 1°.**

La Universidad de Chile, Persona Jurídica de Derecho Público Autónoma, es una Institución de Educación Superior del Estado de carácter nacional y público, con personalidad jurídica, patrimonio propio, y plena autonomía académica, económica y administrativa, dedicada a la enseñanza superior, investigación, creación y extensión en las ciencias, las humanidades, las artes y las técnicas, al servicio del país en el contexto universal de la cultura.

### **Artículo 2°.**

La generación, desarrollo, integración y comunicación del saber en todas las áreas del conocimiento y dominios de la cultura constituyen la misión y el fundamento de las actividades de la Universidad, conforman la complejidad de su quehacer y orientan la educación que ella imparte.

La Universidad asume con vocación de excelencia la formación de personas y la contribución al desarrollo espiritual y material de la Nación. Cumple su misión a través de las funciones de docencia, investigación y creación en las ciencias y las tecnologías, las humanidades y las artes, y de extensión del conocimiento y la cultura en toda su amplitud. Procura ejercer estas funciones con el más alto nivel de exigencia.

### **Artículo 3°.**

Asimismo, corresponde a la Universidad contribuir con el desarrollo del patrimonio cultural y la identidad nacionales y con el perfeccionamiento del sistema educacional del país. En cumplimiento de su labor, la Universidad responde a los requerimientos de la Nación constituyéndose como reserva intelectual caracterizada por una conciencia social, crítica y éticamente responsable y reconociendo como parte de su misión la atención de los problemas y necesidades del país. Con ese fin, se obliga al más completo conocimiento de la realidad nacional y a su desarrollo por medio de la investigación y la creación; postula el desarrollo integral, equilibrado y sostenible del país, aportando a la solución de sus problemas desde la perspectiva universitaria, y propende al bien común y a la formación de una ciudadanía inspirada en valores democráticos, procurando el resguardo y enriquecimiento del acervo cultural nacional y universal.



**Artículo 4°.**

Los principios orientadores que guían a la Universidad en el cumplimiento de su misión inspiran la actividad académica y fundamentan la pertenencia de sus miembros a la vida universitaria, son: la libertad de pensamiento y de expresión; el pluralismo; y la participación de sus miembros en la vida institucional, con resguardo de las jerarquías inherentes al quehacer universitario. Forman parte también de estos principios orientadores: la actitud reflexiva, dialogante y crítica en el ejercicio de las tareas intelectuales; la equidad y la valoración del mérito en el ingreso a la Institución, en su promoción y egreso; la formación de personas con sentido ético, cívico y de solidaridad social; el respeto a personas y bienes; el compromiso con la institución; la integración y desarrollo equilibrado de sus funciones universitarias, y el fomento del diálogo y la interacción entre las disciplinas que cultiva.



## Valores

Los valores y principios de nuestra Universidad están presentes en nuestros estatutos y las diferentes unidades, en sus PDI locales<sup>9</sup>, han desarrollado y enfatizado diferentes dimensiones de ellos. Entre los más relevados están:

- La educación es concebida como un bien público y un derecho social fundamental que contribuye al desarrollo individual y colectivo. Otorga un lugar privilegiado al acceso y desarrollo con equidad e inclusión de estudiantes de todos los niveles sociales.
- Valoración de la Universidad como una institución de educación superior de carácter estatal, parte de un Estado republicano democrático, con un compromiso esencial con el interés general del país, la igualdad social y de género, el pluralismo intelectual, moral y político. Internamente esto significa preocupación por el bienestar y la justicia en el trato de sus miembros y transparencia y probidad en el desarrollo de sus funciones.
- Desarrollo de la docencia, investigación, creación y extensión con alta calidad, compromiso social y responsabilidad pública.
- Cultivo amplio, armónico y sin restricciones de las disciplinas científicas, humanísticas, artísticas y tecnológicas. Fomento de los necesarios diálogos inter y transdisciplinarios, tanto al interior de la Universidad como con actores externos.
- Pluralismo, respeto a la diversidad, diálogo, tolerancia y libertad de conciencia, libertad de cátedra, pensamiento y expresión.
- Respeto irrestricto y promoción de los derechos humanos en todas sus dimensiones.
- Desarrollo de todo el potencial y de las capacidades de las personas en un sentido no solo cognitivo de la calidad educativa. Formación integral de las personas como miembros activos de una comunidad que conforma una institución pública con compromiso social, en la cual la participación en la vida institucional y democrática es un elemento fundamental.

---

9 Estudio Técnico del Consejo de Evaluación N°29 Informe de Evaluación de la Formulación del PDI 2006, que revisa el diseño del anterior Proyecto de Desarrollo Institucional y evalúa el estado de los PDI locales.





## II. La Universidad, el país y el mundo en la última década

## 1. El mundo y nuestro país: desafío globales

El mundo actual, incluido nuestro contexto latinoamericano, presenta múltiples desafíos, oportunidades, amenazas y riesgos. Entre los retos que marcarán la agenda de la próxima década se encuentran el desarrollo humano, social y económico; la democracia y la superación de desigualdades sociales, económicas, de género, étnicas y las derivadas de las discapacidades; la nueva estructuración de sujetos e identidades y sus demandas de reconocimiento, la conservación, rescate y puesta en valor del patrimonio material e inmaterial del país; el desarrollo del pensamiento crítico y sociocrítico, los desafíos a las humanidades y las artes derivados de las transformaciones sociales y culturales, los cambios en la población y su estructura etaria y las oportunidades y desafíos en la salud, los desequilibrios de origen natural y antrópico, la adaptación al cambio climático y la sostenibilidad de los recursos naturales, los cambios sociales que conllevan las comunicaciones y los nuevos medios, las nuevas tecnologías, la automatización y el futuro del trabajo.

Formar parte de la comunidad latinoamericana agrega desafíos y ofrece tremendas posibilidades. Nuestras culturas, nuestras tradiciones, nuestras lenguas, nuestra historia conjunta constituyen un marco inmejorable para proyectarse en América Latina y formar redes conjuntas con las universidades de la región, propiciando proyectos colaborativos que aborden problemáticas regionales.

Con respecto al país, es necesario agregar los desafíos que presentan una sociedad fragmentada, desigual, con una creciente crisis sociopolítica, fenómenos como las progresivas reivindicaciones de derechos sociales, de género e individuales y de una mayor autonomía personal en los llamados temas valóricos, las demandas por reformas a los sistemas de educación, salud y previsión social, los retos de la matriz productiva y energética, las estrategias para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la cultura y el nuevo escenario social y cultural que aporta la creciente inmigración.

Las universidades, siendo espacios de reflexión y formación intelectual, son fundamentales para abordar estos retos. Una universidad estatal, a su compromiso con la formación de nuevas generaciones, suma su compromiso con el desarrollo estratégico del país. En este marco, la Universidad de Chile aparece posicionada como un agente de cambio absolutamente relevante para responder a estos desafíos y oportunidades.

### Escenario universitario internacional

A nivel internacional hay diversos procesos que hoy día inciden directamente en las funciones tradicionales de la labor universitaria. Entre los más relevantes podemos destacar: el desarrollo de lo que, a partir del último medio siglo, se ha denominado la

economía del conocimiento, el rol que han tomado las tecnologías de la información y comunicaciones en la globalización y, en particular, en la conformación y transmisión del conocimiento y, la irrupción de las políticas neoliberales a nivel mundial a partir de la década de 1980.

La noción de economía del conocimiento refiere a un período de transición en la matriz productiva mundial, en que esta pasa de actividades intensivas en el sector industrial, a actividades intensivas en el sector de conocimientos y servicios. Lo anterior implica un mayor foco en el conocimiento como fuente de valor agregado para la economía en general, lo que provoca que el conocimiento y la cultura sean considerados objetos de valor en el mercado<sup>10</sup>. En este marco, se ha incrementado la valoración de la transdisciplina, la formación de posgrado y la innovación. Esta transformación conlleva oportunidades y retos que nuestra Universidad ha estado asumiendo en lo referente al desarrollo de la innovación científica, relevando la importancia de las aproximaciones transdisciplinarias en el abordaje académico de problemas sociales, científicos y culturales y, en los últimos años, también se ha impulsado más sistemáticamente el ámbito tecnológico. Un desafío reciente son las regulaciones necesarias para permitir la libre circulación de conocimiento y ponerlo a disposición de toda la población.

Por otro lado, el nuevo rol de las tecnologías de la información y la tendencia general a la conectividad creciente a escala global, implican serios retos para las actividades de docencia e investigación científica, tecnológica y humanística<sup>11</sup>. La escala mundial de estas transformaciones genera la necesidad de que un número creciente de estudiantes, docentes e investigadores se desempeñen y comuniquen en un contexto internacional, diverso e inclusivo, trabajando en redes y consolidando el intercambio en los procesos de creación, producción y difusión del conocimiento y la cultura<sup>12</sup>.

Finalmente, en la educación superior se observa una creciente influencia de agencias u organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial

10 La noción aparece en los años '60 (ver: Drucker, P. *The effective executive*. New York: Harper & Roy, 1967; Bell, D. *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books, 1973) y se ha institucionalizado a partir de las directivas del Banco Mundial (ver: Banco Mundial. *Construir Sociedades de Conocimiento. Nuevos Desafíos para la Educación Terciaria*. Washington, D.C., 2003; J. Stiglitz, "Knowledge as a Public Good". En: I. Kaul et al. *Global Public Goods: International Cooperation in the 21st Century*, Oxford Scholarship Online, 1999.).

11 Se ha puesto especial hincapié en la internacionalización para responder a los retos actuales que enfrenta la universidad. Ver: Knight, J. "An internationalization model: responding to new realities and challenges". de Wit, H. *Educación superior en América Latina: la dimensión internacional*. World Bank, 2005.

12 Dirección de Desarrollo Estratégico y Relaciones Institucionales (DDERI). *Direccionamiento estratégico en la Universidad de Chile: Una propuesta de ámbitos de trabajo e iniciativas para la transformación universitaria*. Santiago, 2015.

y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Esto ha producido un sesgo de las políticas educacionales en favor de consideraciones de naturaleza económica y de gestión que ha desperfilado la histórica vocación científico-humanista de la academia. Si bien ello ha beneficiado a disciplinas y áreas más atractivas desde un punto de vista económico, por otro lado, ha perjudicado a aquellas áreas menos atractivas desde ese punto de vista. La incorporación acrítica de este modelo ha producido un sesgo en algunas disciplinas hacia los logros económicos y una subvaloración de las humanidades y las artes.

### **Escenario universitario nacional**

La ampliación de la cobertura educacional ha sido una tendencia persistente a lo largo de nuestra historia. El cumplimiento de esta misión histórica del Estado fue redireccionado por la dictadura hacia el mundo privado, entregando el sistema de educación superior al mercado. Hoy, el sistema nacional de Educación Superior chileno exhibe el mayor porcentaje de financiamiento directamente dependiente de los hogares<sup>13</sup>. Esto ha configurado un sistema educativo fundamentalmente privado, fuertemente desregulado y con normas inequitativas entre las universidades públicas y privadas<sup>14</sup>.

Lo anterior ha producido un sistema universitario con instituciones que, salvo excepciones, no da garantías respecto del cumplimiento de estándares mínimos de calidad en las funciones universitarias: docencia de pre y posgrado, investigación e innovación, desarrollo de las humanidades, creación y producción artística, extensión y comunicación<sup>15</sup>. Esto ha producido distorsiones en las relaciones entre universidades, una competencia perversa por la captación de estudiantes y financiamiento y una mayor competencia por académicos y proyectos.

En este cuadro, las universidades estatales han sido las principales perjudicadas. El Estado no solo ha abandonado a su suerte a sus universidades, tanto en financiamiento como en desarrollo, sino que las ha obligado a competir entre sí y con las universidades

<sup>13</sup> Según el capítulo sobre Chile del Informe Education at a Glance: OECD Indicators de la OCDE, 2016, nuestro país se mantiene como uno de los países con mayor participación de las familias en el financiamiento (junto con Japón y Corea) y, a pesar de los aumentos, con menores porcentajes de inversión pública.

<sup>14</sup> El efecto en la composición de la matrícula en las universidades y el financiamiento fiscal asociado a cada institución puede observarse en el Análisis del Financiamiento Fiscal CUECH. Ver CUECH. Análisis del Financiamiento Fiscal. Santiago, 2016.

<sup>15</sup> En el marco del debate sobre las relaciones entre lo estatal y lo público, existe cierto consenso sobre la necesidad de que los sistemas nacionales de Educación Superior cuenten con instituciones estatales de calidad. Ver: Krememerman, M. El desalojo de la Universidad Pública. Santiago: Observatorio Chileno de Políticas Educativas, 2007; Orellana, V. «El eco hacendal en la educación superior chilena y los desafíos de la universidad pública del siglo XXI.» Anales Universidad de Chile (2016): 93-114.

privadas, sin un plan estratégico de desarrollo nacional que es la base del rol de las universidades estatales en el mundo.

A mediados de 2018 comenzó a regir –parcialmente– la nueva legislación sobre Educación Superior<sup>16</sup> y sobre Universidades Estatales<sup>17</sup>. Dichas normas reconocen la condición especial de las universidades del Estado, simplifican en parte la administración y gestión universitaria, mejoran la coordinación institucional con el Estado y permiten un aumento discreto de la matrícula estatal<sup>18</sup>, tipifican el acoso sexual y laboral y les da alguna participación a estudiantes y funcionarios en el gobierno universitario. Además, se incorpora al sistema de Educación Superior una nueva institucionalidad (Subsecretaría y Superintendencia), se reconoce la Educación Técnico Profesional dentro del sistema, nuevas normas para aseguramiento de calidad, y financiamiento para la gratuidad entre otras materias<sup>19</sup>. Detalles relevantes sobre la implementación de estas leyes –como la distribución de los fondos de fortalecimiento de la educación superior estatal, el funcionamiento del Consejo de Coordinación de universidades estatales, la determinación de aranceles regulados para estudiantes en

16 Ley N° 21.091 sobre Educación Superior, publicada en el Diario Oficial el 29 de mayo de 2018: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1118991>

17 Ley N° 21.094 sobre Universidades Estatales, publicada en el Diario Oficial el 05 de junio de 2018: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1119253&idVersion=2018-06-05>

18 Lo anterior, sin perjuicio de la reciente legislación referida precedentemente (Ley sobre Universidades del Estado), que en su artículo 8°, al referirse sobre la provisión de educación superior de excelencia, señala que el aumento de matrícula de estas instituciones deberá velar por el desarrollo de las áreas pertinentes y estratégicas para el país y la región en la que se emplace la universidad, de acuerdo a sus respectivos Planes de Desarrollo Institucional. En otro pasaje de la ley, y en la parte relativa al principio de coordinación de las Universidades y el deber de colaboración de estas (artículos 50°, 51° y 52°), prescribe que, en dicho marco, el Ministerio de Educación podrá solicitar a una o más universidades del Estado directamente, o al Consejo de Coordinación, que elaboren planes de crecimiento de su oferta académica o de su matrícula cada vez que se requiera apoyar el desarrollo estratégico del país y sus regiones. Por su parte, y respecto de las líneas de acción Plan de Fortalecimiento para el desarrollo institucional de las universidades del Estado (artículos 58° y siguientes) se dispone, entre otras, la iniciativa de crecimiento de su oferta académica o de su matrícula, pudiendo dichas instituciones establecer planes de crecimiento de su oferta académica o de su matrícula, obedeciendo estos a las necesidades estratégicas del país y sus regiones, basándose en indicadores objetivos y considerando mecanismos de equidad e inclusión para el acceso de nuevos estudiantes y estar contemplados, con la debida antelación, en sus respectivos Planes de Desarrollo Institucional. Dichos planes de crecimiento no se considerarán sujetos a las restricciones de vacantes máximas que establezca la política de acceso gratuito a la educación superior; siempre que sean aprobados previamente por decreto del Ministerio de Educación, expedido bajo la fórmula “por orden del Presidente de la República”, y suscrito además por el Ministro de Hacienda.

19 Síntesis de ambas nuevas normativas pueden ser revisadas en: Ley Sobre Educación Superior N° 21.091 [http://www.uchile.cl/documentos/ley-n-21091-sobre-educacio769n-superior-si769ntesis\\_123434\\_45\\_4507.pdf](http://www.uchile.cl/documentos/ley-n-21091-sobre-educacio769n-superior-si769ntesis_123434_45_4507.pdf) y Ley sobre Universidades Estatales en [http://www.uchile.cl/documentos/ley-n-21094-sobre-universidades-estatales-aprobado-si769ntesis\\_134395\\_22\\_5712.pdf](http://www.uchile.cl/documentos/ley-n-21094-sobre-universidades-estatales-aprobado-si769ntesis_134395_22_5712.pdf) . Igualmente se puede visitar el sitio web del Observatorio Legislativo del Senado Universitario y la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile [www.reformauniversitaria.cl](http://www.reformauniversitaria.cl)

gratuidad y cómo se distribuirán los fondos asociados a la investigación e innovación- se definirán con la dictación de reglamentos o son partes de leyes adicionales como las que regulan el Ministerio de Ciencia y Tecnología o el Proyecto de Ley “Sistema de Financiamiento Solidario” recientemente presentado por el gobierno que reemplazaría al Crédito con Aval del Estado (CAE). Más allá de algunos avances y de las incertidumbres actuales, el financiamiento estatal a las universidades sigue en el marco de la lógica de competencia entre privados, manteniendo un ambiente extremadamente complejo para el desarrollo de la misión de las universidades estatales, forzándolas a adaptarse a lógicas mercantiles y empresariales que merman su misión educacional y pública<sup>20</sup>.

Aun en el marco adverso expuesto en párrafos anteriores, la Universidad de Chile ha logrado mantener el liderazgo nacional, lo que se expresa en la preferencia por parte de los estudiantes secundarios para seguir estudios de pregrado, el desarrollo de estudios de posgrado, la formación de cerca del cincuenta por ciento de los especialistas médicos del país, liderazgo en proyectos de investigación e innovación y fondos concursables, participación y compromiso con proyectos estratégicos del Estado (Instituto Sismológico, DEMRE, INTA, etc.) y ubicación en rankings internacionales de calidad de instituciones universitarias del mundo<sup>21</sup>.

Durante la última década la Universidad de Chile desarrolló una política dirigida a la incorporación de sectores socioeconómicos medios y bajos con menores recursos socioeducativos, lo que representa nuevos desafíos tanto para las políticas de ingreso, como para la permanencia y titulación. Esta política ha pasado a ser parte de las responsabilidades de la Universidad<sup>22</sup>. En el último tiempo se ha puesto en primer plano la inequidad y violencia de género existente, tanto a nivel del personal académico y no académico como en el estamento estudiantil, exigiéndose la generación e implementación de políticas dirigidas a solucionar estas problemáticas. Finalmente, en el país se ha ido avanzando en un mayor respeto a la diversidad y en la generación de una legislación contra la discriminación arbitraria, lo que establece desafíos para su implementación al interior de nuestra institución<sup>23</sup>. La Universidad ha asumido

---

<sup>20</sup> Los detalles de aquellas restricciones —entre ellas la Ley Orgánica Constitucional de Educación— se pueden encontrar en la edición extraordinaria de los Anales de la Universidad de Chile del año 2013, titulado “Las huellas de un acecho”.

<sup>21</sup> VAEGI. Informe Indicadores de Desempeño 2011, 2012, 2013, 2014, 2015; Ranking Scimago, ARWU World University Rankings 2017 | Academic Ranking of World universities.

<sup>22</sup> Senado Universitario. Política de Equidad e Inclusión Estudiantil. Santiago, 2014. Equidad y Calidad: Compromiso de la Universidad de Chile. Oficina de Equidad e Inclusión, Prorectoría, 2013.

<sup>23</sup> Oficina de Igualdad y Oportunidades de Género. Del Biombo a la Cátedra. Igualdad de Oportunidades de Género en la Universidad de Chile, 2014





progresivamente estos desafíos en la teoría y en la práctica, desarrollando estudios e implementando programas de inclusión social, de acceso especiales, una Dirección de Igualdad de Género y políticas contra la discriminación arbitraria, junto con la creación de una política de inclusión de estudiantes en situación de discapacidad.

## 2. La Universidad de Chile

El análisis interno de nuestra Universidad comprende las dimensiones más relevantes de nuestro quehacer universitario<sup>24</sup>: la institucional y la gestión, la académica, estudiantil y docente, la de investigación y creación, la de extensión, la de comunidad. Además, se han incorporado a este análisis dos temas que han cobrado relevancia institucional en los últimos años: el desarrollo de las pedagogías y el Hospital Clínico de nuestra Universidad.

### **Dimensión institucional (aporte al país, gobierno, gestión, financiamiento)**

El cumplimiento permanente de los principios orientadores de nuestra institución ha resultado en la construcción de una universidad estatal pensada para responder a las necesidades del desarrollo cultural, espiritual, económico, político y social del país, que aporta significativamente a este a través de la formación de profesionales y graduados, la investigación científica, tecnológica y humanística, la creación y producción cultural y artística, la formación de ciudadanía, el pensamiento crítico y sociocrítico y la vinculación con la sociedad. Para ello, se hace evidente la necesidad de contar con financiamientos basales más robustos, algo indispensable para el desarrollo institucional a mediano plazo de una universidad compleja como la Universidad de Chile.

Entre las acciones realizadas en el último tiempo bajo las orientaciones expuestas, destacan el Proyecto de desarrollo de las humanidades, artes, ciencias sociales y de la comunicación (Iniciativa Bicentenario y Polideportivo), el nuevo edificio de la Escuela de Ingeniería (Beau-chef 851), la renovación del Campus Norte, el proyecto Vicuña Mackenna 20, el Parque Científico y Tecnológico Carén y diversas obras de infraestructura, particularmente en lo que respecta a aularios, bibliotecas, instalaciones deportivas y hogares universitarios.

La autonomía histórica de nuestra Universidad en la definición de su quehacer y sus políticas la llevó a la elaboración de un nuevo estatuto que fue promulgado el 2006. Este documento fundamental derogó la normativa impuesta por la dictadura en 1981 y volvió a reconocer la participación de toda la comunidad universitaria en la definición de sus estrategias de desarrollo a través de tres órganos superiores universitarios independientes: la Rectoría, el Consejo Universitario y el Senado Universitario<sup>25</sup>, el Rector es su máxima autoridad y su representante legal y preside el Consejo Universitario y el Sena-

---

<sup>24</sup> Estas dimensiones se desprenden del análisis de la estructura de los PDI de diversas universidades. Ver: CEv. Informe de Evaluación de la Formulación del PDI 2006 de la Universidad de Chile. Santiago, 2016.

<sup>25</sup> Sobre este proceso, ver: Vivanco, Hiram, “Gestión del Senado Universitario, en Revista Anales de la Universidad de Chile, Séptima serie N° 11/2016, Pensar Universidad, <http://bibliotecas.uchile.cl/anales/112016/files/assets/basic-html/page-6.html>.

do Universitario<sup>26</sup>. El nuevo estatuto crea además al Consejo de Evaluación. Esta nueva institucionalidad ha funcionado por una década y entre los desafíos de la próxima está la evaluación de todos sus órganos<sup>27</sup>. Recientemente, destaca la reestructuración de dos vicerrectorías (Investigación, Extensión y Comunicaciones), la creación de nuevas direcciones de la Rectoría y la creación de la nueva Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles y Comunitarios, la generación de instancias de coordinación entre los distintos órganos del gobierno universitario (Comisión de Coordinación Institucional y Comisión de Presupuesto) y las adecuaciones para la implementación de la normativa de transparencia.

En el plano del financiamiento, el modelo está constreñido por un reducido e insuficiente aporte estatal que cubre una porción mínima del quehacer de la Universidad, lo que la fuerza a depender de otras vías de ingresos como el cobro de aranceles o la prestación de servicios. Por otra parte, el presupuesto se fija de manera anual y con un alto grado de autonomía de las unidades, pues una parte importante de los presupuestos locales dependen de la posibilidad de cada una de ellas de generar recursos propios.

Finalmente, el Fondo General se ha distribuido en base a criterios históricos que han contribuido a las actuales asimetrías y desigualdades presentes entre las unidades académicas —a pesar de los ajustes realizados en 2012 y 2013—, lo que se observa en infraestructura, equipamiento, remuneraciones y condiciones para un adecuado ejercicio de labores de docencia, investigación y extensión<sup>28</sup>. Dicha situación continúa dificultando el desarrollo armónico de la Universidad<sup>29</sup>.

Lo anterior, sumado a una gestión descentralizada, ha favorecido una estructura y funciones basadas en lo que se ha caracterizado como “un archipiélago de facultades e institutos”<sup>30</sup>. Este modelo de financiamiento incentiva una cultura de competencia por sobre

<sup>26</sup> Estatuto Universitario, Título II Órganos superiores de la Universidad, artículos 16 y siguientes.

<sup>27</sup> En este tema se ha avanzado en espacios de diálogo entre los diversos órganos superiores a través del Comité de Coordinación Institucional y el grupo de trabajo permanente en torno a Presupuesto. Ver: Universidad de Chile. “Evaluación Intermedia 2015-2016”. Informe final, 2017.

<sup>28</sup> Estos antecedentes pueden ser consultados en la citada edición de los Anales de la Universidad de Chile (2013) y en el Informe de Evaluación Interna 2011, realizada en el marco del último proceso de acreditación.

<sup>29</sup> El PDI 2006 identificó que el esquema de financiamiento institucional era una limitación para el desarrollo de la Universidad. Este diagnóstico no ha variado. La Consulta realizada en uno de los Informes de Evaluación del PDI 2006 destaca que las autoridades de la Universidad de Chile consideran que, en los últimos 10 años, no se han generado nuevos esquemas presupuestarios que permitan acabar con los criterios históricos. Ver: CEV. Análisis de Percepciones de la Implementación del PDI la Universidad de Chile. Santiago, 2016.

<sup>30</sup> Esta idea puede constatararse en el Informe de Evaluación Interna 2011, como en el estudio encargado al CEV de los PDI Locales, que expresan una alta heterogeneidad en la forma de entender los principios institucionales y los énfasis de desarrollo. Ver: CEV. Informe de Análisis de los PDI locales de la Universidad de Chile”, 2016.

la cooperación. La Universidad ha venido desarrollando iniciativas para mitigar esta situación estructural a través de la redefinición del Modelo de Aporte Institucional y la creación de los Fondos de Inversión en Infraestructura y Equipamiento (FIIE) y Fondo de Inversión en Desarrollo Académico (FIDA), fondos concursables que apuntan a disminuir desigualdades entre unidades. Estos han financiado obras como nuevos edificios en las facultades de Ciencias Sociales, Filosofía y Humanidades y Ciencias Químicas<sup>31</sup>.

## Gestión y administración de recursos

La gestión económico-administrativa es una de las áreas de la gestión institucional que presenta más desafíos y donde es posible realizar muchos avances. La modalidad de gestión económico-administrativa descentralizada que mantiene la Universidad desde la década de 1990 es uno de los principales factores de la actual disparidad de realidades en la gestión entre las diferentes unidades.

La complejidad de su estructura, dispersa geográficamente, con unidades administrativas altamente descentralizadas, el escaso y desigual desarrollo de los Campus, parece desfavorecer la integración y estimula procesos menos flexibles y dúctiles y el uso ineficiente de los recursos. Por otro lado, vicerrectorías de bajos presupuestos y sometidas a múltiples regulaciones de la administración pública y con escasas atribuciones, determinan serios problemas para la gestión integrada de nuestra Universidad. Otro gran desafío en materias de gestión es su profesionalización, la integración y la uniformización de su calidad en todas las unidades y una mayor fluidez en su relación con el Estado.

La información y el manejo de los datos son parte crucial de la gestión. La gestión en docencia ha tenido una sustancial mejora en los últimos años con la incorporación de plataformas digitales (U-Cursos, U-Campus, App Pregrado) que facilitan el quehacer estudiantil y docente. A nivel de gestión administrativa, se ha avanzado en la incorporación de plataformas digitales como portafolio académico y MiUchile; sin embargo, los servicios de información (DSTI) han estado involucrados en la operación continua con poca gestión del conocimiento y control de asignación de recursos<sup>32</sup>. Permanecen desafíos en el diseño e integración de procesos y gestión y capacitación de las personas. La capacidad de evaluación de la labor de gestión también es reducida, tanto por la complejidad ya mencionada, como por la deficiencia

---

<sup>31</sup> A pesar de estos importantes esfuerzos, la situación no está resuelta. Ver: Senado Universitario. “Informe de la Comisión de Presupuesto y Gestión del Senado Universitario Respecto al Proyecto de Presupuesto Global, Presupuesto del Fondo General y Pautas Anuales de Endeudamiento para el año 2016”, 2016.

<sup>32</sup> Informe de la DSTI (Dirección de Servicios de Tecnologías de Información y Comunicaciones). 22 junio 2017.

de información integral, oportuna y periódica sobre los procesos institucionales<sup>33</sup>. En este terreno se ha comenzado el diseño de estrategias de digitalización de la gestión universitaria por parte del DSTI (U-datos, Cero Papel).

## Cuerpo académico, estudiantes y docencia

La Universidad tiene un cuerpo académico de alta calidad (más de 2/3 con posgrado), con muy buen desempeño y compromiso tanto en la docencia como en la investigación. Según diversas encuestas, los académicos y académicas muestran orgullo de pertenecer a esta Universidad. Por otro lado, señalan que, a pesar de los avances, se mantienen algunas deficiencias en las condiciones materiales que inciden en su desempeño laboral<sup>34</sup>. Estos indicadores muestran una gran heterogeneidad entre diferentes unidades de la universidad. Respecto al desarrollo de la carrera académica, los principales desafíos apuntan a fortalecer el apoyo a académicos y académicas jóvenes, una evaluación académica más rigurosa en las diferentes jerarquías y que considere las especificidades de género, las brechas de género existentes en las distintas jerarquías, mayor claridad de las funciones de cada jerarquía académica, valoración adecuada de las distintas funciones que cumplen las académicas y académicos, un sistema más efectivo de renovación y de retiro y concursos más abiertos y transparentes. Asimismo, parece fundamental un apoyo en espacio físico, infraestructura y equipamiento comunes, como también mejorar las posibilidades de perfeccionamiento del estamento académico y una clara y transparente política de remuneraciones que disminuya las brechas salariales que existen al interior de las unidades y entre las unidades. El Senado Universitario aprobó el 03 agosto de 2017, el Reglamento General de Remuneraciones del Personal de la Universidad de Chile que busca avanzar en este sentido<sup>35</sup>.

La Universidad atrae a los estudiantes con mejores resultados en la prueba nacional de selección universitaria y con más altas notas en la educación secundaria. Por disposiciones ministeriales sobre restricciones de matrícula, no todos ellos pueden ingresar en nuestras aulas. Aunque en la última década se ha mejorado sustancialmente la retención

33 Existen pocos canales de optimización de la gestión en sistemas integrados y transversales, lo que además de ser una oportunidad desaprovechada, lleva en muchos casos a duplicidad de instancias o funciones. Clarificador es el Estudio Técnico N°21 realizado por el Consejo de Evaluación, donde propone un Sistema de Información Académica (SIA) que integre la recolección de información en la labor académica. Por otro lado, la deficiente capacidad de evaluación se evidencia de forma transversal en los estudios solicitados al CEV por la Comisión, pues no se contaba con antecedentes de seguimiento o monitoreo del PDI 2006. Para el año 2016 se observaron avances al aprobarse el Reglamento de Evaluación y al abrirse procesos de Evaluación Intermedia.

34 Estudio técnico No. 24, Anexo I (Encuesta de satisfacción). Consejo de Evaluación, diciembre 2014.

35 El Reglamento fue aprobado in toto por el Senado Universitario en su Sesión N° 457 de 03 de agosto de 2017.

de los estudiantes de los primeros años, un estudio reciente indica que en este campo se puede avanzar mucho<sup>36</sup>. Particularmente, en la progresión de los estudiantes se puede hacer mucho para acortar los tiempos de titulación y reducir la deserción<sup>37</sup>. Se han logrado algunos avances en la incorporación de estudiantes de familias de bajos ingresos, en el terreno de la calidad de vida de los estudiantes y en diversas acciones que apoyan su aprendizaje (acompañamientos y mentorías y Centros de Aprendizaje y Enseñanza por Campus) así como en las políticas de equidad de género y programas específicos que han permitido disminuir levemente las brechas en la matrícula en áreas altamente masculinizadas<sup>38</sup>. Se requiere fortalecer decididamente estas áreas y avanzar en políticas de inclusión que permitan instalar sistemas de acceso, prácticas académicas e infraestructura que logren la plena inclusión de estudiantes en situaciones de discapacidad. La nueva Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles ha venido a consolidar y darle un carácter institucional a estos procesos.

En los últimos años se ha implementado un modelo educativo basado en una concepción integral de la enseñanza y el aprendizaje, centrado en los estudiantes y su calidad de vida. La mayoría de los planes de formación en pregrado han sido innovados y se han aumentado los espacios de apoyo profesional a la docencia en las unidades académicas<sup>39</sup>. Por otro lado, se han destinado fondos para la investigación y apoyo a la enseñanza<sup>40</sup>. Las mencionadas plataformas U-Cursos y U-Campus han sido una gran contribución a estas actividades.

La docencia se ha visto enfrentada a tres grupos de desafíos globales: las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones, el cambio en las dinámicas de estudio de las nuevas generaciones y la ampliación de la matrícula y el acceso inclusivo<sup>41</sup>. Se observa que los cambios al formato tradicional de enseñanza y la generación de las condiciones materiales que permitan el desarrollo de nuevas metodologías de enseñanza y aprendi-

36 Retención de Primer Año. Informe Dirección de Pregrado, 2017.

37 Autoevaluación Intermedia. 2017.

38 El Programa de Ingreso Prioritario por Género de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas una iniciativa para mejorar la participación femenina en la comunidad estudiantil y así eliminar los sesgos culturales que han limitado históricamente sus opciones de elección y desarrollo.

39 Para el año 2017, un 70% de los planes de formación de pregrado han sido innovados y se cuenta con doce unidades especializadas en el apoyo docente en la Universidad. Ver: Universidad de Chile. “Evaluación Intermedia 2015-2016”, 2017.

40 Esto corresponde al Fondo de Incentivo a la Investigación en la Docencia de Pregrado (FIDOP) y el Fondo de Apoyo a la Docencia de Pregrado (FADOP).

41 En relación al ámbito de inclusión, se evidencia como desafío la estabilidad de las tasas de retención para segundo y cuarto año en el lapso de 2005-2014. Ver: CEV. “Informe de Evaluación del Logro PDI 2006 de la Universidad de Chile”, 2016.

zaje son procesos más complejos de lo esperado. Se han generado diversas iniciativas y ha crecido el número de unidades de apoyo a la docencia. Aun así, está la percepción que los cambios metodológicos no han sido sistemáticos y se muestran desiguales según las unidades académicas<sup>42</sup>.

Las regulaciones y estandarizaciones, útiles para la comparabilidad, transparencia y objetivación de procesos asociados a la docencia, traen aparejada la amenaza de rigidizar y uniformar la formación universitaria, desnaturalizándola, conduciéndola a una carrera por la aprobación mecánica sucesiva de cursos y haciendo primar la suficiencia técnica por sobre la reflexión intelectual libre. Ayudan a esto el ambiente social que promueve la competencia y el éxito individual en el mundo del trabajo. Es un gran desafío para las universidades contemporáneas enfrentar esta amenaza.

En relación con el posgrado y el postítulo, la Universidad ha mantenido su liderazgo en el nivel nacional, destacándose su diversidad disciplinaria y su calidad académica. En términos del aseguramiento de la calidad, la acreditación es casi total en doctorados, mientras que en magísteres duplica la media nacional. El desafío consiste en disminuir la heterogeneidad en la calidad entre programas y sus niveles de acreditación y generar una mayor integración entre departamentos, facultades y campus lo que mejorará el uso de los recursos y potenciará el trabajo inter y transdisciplinario. Se necesita impulsar programas de movilidad internacional y la internacionalización de programas (o asignaturas) para insertar a nuestros estudiantes en el contexto internacional y atraer estudiantes de Latinoamérica y del mundo. Respecto de los postítulos y la educación continua, la relevancia y demanda que han adquirido representa un gran desafío para incorporarlos más formalmente a las actividades académicas tradicionales<sup>43</sup>. Creados y organizados de diferentes maneras en diferentes unidades, se ha avanzado constituyendo un grupo de trabajo para generar una estrategia institucional que debería regular su funcionamiento, promover su articulación con la docencia de pre y posgrado y garantizar la calidad académica de sus programas.

## Investigación / Creación

La Universidad de Chile tiene grandes fortalezas en investigación y creación. En efecto, ha liderado históricamente la investigación/creación en el país y tiene sólidos grupos de investigación en diferentes áreas, lo que se refleja en indicadores como la cantidad de proyectos adjudicados y desarrollados y la calidad y cantidad de programas y alumnos

<sup>42</sup> Esta falta de apoyo ha sido consignada en las reuniones con actores claves y los grupos focales con gremios de estudiantes y académicos.

<sup>43</sup> Reuniones con las autoridades de la Dirección de Posgrado y Universidad de Chile. "Evaluación Intermedia 2015-2016". Informe final, 2017.

de posgrado. Cabe destacar los avances en el ámbito de la innovación a través del aumento de las patentes y licencias solicitadas y la creación del Reglamento de Innovación en el año 2015<sup>44</sup>. Por otro lado, el actual sistema de financiamiento de la investigación afecta el desarrollo de esta actividad en la Universidad. El grueso de las actividades de investigación y creación son desarrolladas y sostenidas a través de proyectos concursables, individuales o de grupos, financiados por agencias externas a la Universidad, como CONICYT y el Ministerio de Economía<sup>45</sup>. La aparición de nuevas instituciones privadas que han tomado la opción estratégica de incorporar a su quehacer la investigación/creación y el mayor interés en realizar esta actividad en otras instituciones estatales, han redundado en una menor participación proporcional de la Universidad de Chile en investigación/creación a nivel nacional<sup>46</sup>.

También existen algunas amenazas. La inexistencia de fondos propios para impulsar líneas de investigación de interés para la Universidad, el bajo número de proyectos colaborativos y la existencia de regulaciones en algunos grandes proyectos con financiamiento externo obligan a los grupos de investigación a separarse de sus instituciones en lo formal, creándose “islas al interior de las islas”<sup>47</sup>. Estas tendencias también han generado un alto grado de heterogeneidad entre las diversas Facultades e Institutos en la producción de investigación/creación y en la infraestructura y equipamiento disponible. También es importante relevar la subrepresentación de mujeres en proyectos de investigación, lo que impone un interesante desafío. La Universidad ha hecho esfuerzos por superar estas situaciones a través de la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo (VID). La sistematización de estos esfuerzos requiere de mayor presupuesto para generar e implementar políticas de apoyo a líneas investigación, desarrollo de las humanidades y producción artística y de infraestructura común que favorezcan un desarrollo armónico y orgánico, pues algunas políticas de desarrollo de la VID se mantienen gracias a proyectos externos de duración limitada, lo que introduce incertidumbre en la mantención de estas a largo plazo. Con todo, en los últimos años se han realizado esfuerzos importantes para favorecer un desarrollo equilibrado de la organización a través de fondos externos (Iniciativa Bicentenario Juan Gómez Millas) e internos (Programa de

44 Un análisis detallado puede encontrarse en el Informe de Evaluación Intermedia, área de Investigación (Universidad de Chile, 2017, págs. 50-52).

45 Un problema manifiesto de esta situación se observa en la tendencia decreciente de publicaciones y proyectos interunidades (CEv Estudio Técnico 19).

46 Esta falta de apoyo ha sido consignada en las reuniones con actores claves y los grupos focales con gremios de estudiantes y académicos y en el área de Investigación del Informe de Evaluación Intermedia 2015-2016 (Universidad de Chile).

47 Un ejemplo de lo anterior puede observarse en las bases para la postulación de los Institutos Milenio. Ver: Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño. “Aprueba bases tipo para concurso de Institutos Científicos del Programa Iniciativa Científica Milenio, Anexos con Convenios Tipo y Formularios”, 2017



Estímulo a la Excelencia Institucional: PEEI; Fondo Central de Investigación: U-Moderniza; entre otros).

Por otro lado, es importante crear condiciones para que se produzcan interacciones entre las ciencias, las humanidades y las artes con la sociedad -problemáticas país y desafíos globales relevantes- a través de iniciativas inter y transdisciplinarias que permitan el mejoramiento de la actividad institucional, el fortalecimiento del Sistema de Educación Superior Estatal y aporten al desarrollo de políticas públicas.

Han surgido también en este período otros fenómenos relacionados. En particular, se ha incorporado a los proyectos de investigación un gran número de profesionales que ejercen como personal técnico en condiciones laborales inestables y con débil protección social. Surge el desafío de su integración plena como personal universitario para el desarrollo de sus tareas<sup>48</sup>. La precariedad aumenta para las mujeres que ingresan contratadas bajo esta modalidad, ya que, por ejemplo, no tienen acceso a los derechos establecidos en las leyes de protección de la maternidad.

El ámbito de las humanidades se ha visto fortalecido por la iniciativa Bicentenario Juan Gómez Millas y por el desarrollo en este período de diversas propuestas en el área de educación (Programa Transversal de Educación e Instituto de Estudios Avanzados en Educación). Permanece el desafío de valorar las humanidades como parte integral de las funciones de la universidad. En el ámbito de la creación y producción artística, destacan los avances en su reconocimiento institucional a partir del trabajo realizado por el Consejo de Evaluación, del cual se desprende una actualización en las formas de recopilación de información para la Calificación y Evaluación Académica<sup>49</sup>. Asimismo, esta área se ha fortalecido a través del nacimiento del Departamento de Creación Artística de la VID y la generación de espacios de encuentro y difusión del trabajo artístico, en red con las facultades y unidades dedicadas al arte<sup>50</sup>. Sin embargo, todavía se identifican falencias importantes en las políticas (presupuesto, gestión, evaluación, etc.) dirigidas al desarrollo y reconocimiento de esta área.

---

48 SITRAUCH. “Los Trabajadores a Honorarios en la Universidad de Chile”, 2016.

49 Estudio Técnico N°15 del Consejo de Evaluación.

50 El proceso de mayor reconocimiento institucional está presente en CEv. “Estudio Técnico N°15” y en Universidad de Chile. “Informe de Evaluación Intermedia 2015-2016”, 2016.

## Extensión

En la última década se ha avanzado en la consideración de la extensión universitaria como una tarea relevante y equivalente, desde el punto de vista de su quehacer, a la docencia y la investigación. La creación de la Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones (VEXCOM) es la expresión institucional del interés para darle la relevancia adecuada a esta área. En los últimos años ha habido avances significativos, como el trabajo conjunto entre la VEXCOM y el CEv, que han elaborado un proceso unificado de recopilación de información para la evaluación y calificación, indicadores y conceptos transversales para esta función<sup>51</sup>. En esta línea, un gran reto es la integración formal de la extensión como parte constituyente de la actividad académica, como también la dotación de un financiamiento acorde con su relevancia<sup>52</sup>. En estos últimos años ha habido también avances en la coordinación del nivel central con las unidades académicas, la creación de nuevas direcciones de extensión y el diseño de políticas en algunas facultades<sup>53</sup>. Con todo, aún persisten desafíos importantes en el área. Entre ellos, la integración de la múltiples políticas y actividades que hoy se desarrollan bajo diferentes conceptos tales como “extensión”, “vinculación con el medio” o “responsabilidad social universitaria”, el mejoramiento del sistema de información con el fin de conocer la magnitud de las iniciativas y un impulso más integrado de estas actividades en algunas unidades académicas que hoy no cuentan con direcciones de extensión. Estos desafíos son más acuciantes en la rica, aunque dispersa, institucionalidad de los bienes patrimoniales y simbólicos de nuestra Universidad como la Orquesta Sinfónica Nacional, el Ballet Nacional Chileno, el Coro Sinfónico de la Universidad y la Camerata Vocal (hoy día agrupadas en el CEAC, dependiente de Rectoría), el Teatro Nacional Chileno (dependiente de la Facultad de Artes), diversos museos, galerías y salas, la Editorial Universitaria, radios y la futura señal de televisión y plataforma cultural.

---

51 Los resultados de este proceso pueden encontrarse en Consejo de Evaluación – Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones. “Propuesta de Actualización de la Valoración de la Extensión, la Vinculación con el Medio y la Comunicación (EVC) en la Universidad de Chile”. Estudio Técnico N°27. Santiago, 2016.

52 Cerca de la mitad del aporte del Fondo General corresponde al reciente traspaso de la Dirección de Comunicaciones de Rectoría a VEXCOM (Informe Distribución del Fondo General, 2015, pág. 62). El Fondo Valentín Letelier no ha aumentado sus montos a pesar del sostenido crecimiento de los postulantes. Los proyectos transversales impulsados en los últimos años - Escuelas de Temporada, Cátedras Amanda Labarca y de Derechos Humanos, entre otros- y relacionados a los bienes patrimoniales de la Universidad - Sala Museo Gabriela Mistral, Archivo Central Andrés Bello, CEAC, entre otros- requieren de mayor financiamiento institucional. Ver: Universidad de Chile. “Evaluación Intermedia 2015-2016” Informe final, 2017.

53 Universidad de Chile. “Evaluación Intermedia 2015-2016” Informe final, 2017, pág. 59.

## Comunidad

La comunidad universitaria está constituida por académicos, personal de colaboración y estudiantes, quienes ejercen de manera regular los quehaceres que se desprenden de su misión y función. Además, se consideran integrantes de la misma aquellas personas a quienes que, por sus méritos excepcionales, se les haya otorgado pertenencia honorífica. Reside en la comunidad universitaria la facultad de decidir respecto del funcionamiento, organización, gobierno y administración de la institución, la que ejerce mediante los órganos y procedimientos establecidos en el Estatuto<sup>54</sup>. Es decir, la comunidad universitaria es reconocida como base de la organización y destino de la institución, y ello ha caracterizado la vida y el marco de convivencia de nuestra Universidad. La creación de una Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles y Comunitarios el año 2014 es un ejemplo de la convicción institucional por jerarquizar las políticas y programas de soporte, desarrollo y formación estudiantil y comunitario, enfocadas en la promoción de la calidad de vida. El Senado Universitario ha contribuido al fortalecimiento institucional de la comunidad a través de diversas normas generales –como el Reglamento de Autoevaluación Institucional<sup>55</sup> y la creación de la categoría académica de Investigador Posdoctoral<sup>56</sup>–, de políticas universitarias –como la de Sustentabilidad el 2012<sup>57</sup>, la de Equidad e Inclusión Estudiantil el 2014<sup>58</sup>, la de prevención del acoso sexual en la Universidad de Chile el 2017<sup>59</sup> y la de Corresponsabilidad Social en la Conciliación de las Responsabilidades Familiares y Actividades Universitarias el 2017<sup>60</sup>– y de la creación de la Defensoría

---

54 Art. 12° del Estatuto de la Universidad de Chile.

55 El Senado Universitario aprobó las normas (Introducción y Título Primero) del proyecto de Reglamento de Autoevaluación Institucional (Decreto Universitario N°008315, de 24 de marzo de 2017) en su sesión Plenaria N° 419, de 06 de octubre de 2016.

56 El Senado Universitario aprobó la nueva categoría académica de investigador postdoctoral y sus normas generales en sus sesiones Plenarias N°s 417 y 421 de 22 de septiembre de 2016 y 20 de octubre de 2016, respectivamente.

57 Aprobada por el Senado Universitario en sesión Plenaria N° 243, de 12 de julio de 2012. Vigente mediante Resolución de Rectoría N° 1424/2016.

58 Aprobada por el Senado Universitario en sesión Plenaria N° 324, de 17 de julio de 2014. Vigente mediante Resolución de Rectoría N° 1080/2017.

59 Aprobada por el Senado Universitario en sesión Plenaria N° 448, de 08 de junio de 2017. Vigente mediante Resolución N° 1024/2017.

60 Aprobada por el Senado Universitario en sesión Plenaria N° 449, de 15 de junio de 2017. Vigente mediante Resolución de Rectoría N° 1073/2017.

de la Comunidad Universitaria<sup>61</sup>, entre otras acciones que dan cuenta del compromiso institucional para con la comunidad.

Las condiciones laborales son un aspecto relevante en que la legislación del Estado interactúa con las regulaciones internas de la Universidad. Existen desafíos en relación con las condiciones laborales en la Universidad como la proporción entre convenios a contrata o planta, la desregulación en la externalización a través de subcontratación y honorarios, la desigualdad y discrecionalidad en las remuneraciones, y las brechas salariales por sexo, entre otras<sup>62</sup>. En tal sentido, cabe destacar la aprobación, por parte del Senado Universitario, del Reglamento de Remuneraciones del Personal de la Universidad de Chile<sup>63</sup>. Para los funcionarios no académicos se agrega el desafío de una carrera funcionaria efectiva, adecuada capacitación y promoción.

La comunidad universitaria se ha enriquecido esta última década con políticas dirigidas a la integración de jóvenes estudiantes provenientes de familias de bajos recursos, de estudiantes de establecimientos de provincia (programas SIPEE, PACE), así como estudiantes con discapacidad y estudiantes pertenecientes a pueblos originarios, cuidando la equidad de género como un principio fundamental. Se ha desarrollado una preocupación por la equidad e inclusión de estos estudiantes con el fin de integrarlos a la institución, otorgarles condiciones adecuadas y acompañarlos en su proceso formativo.

Destacan los avances en el diagnóstico y elaboración de propuestas frente a las desigualdades de género presente en nuestra institución en sus distintos niveles. Entre ellos, la creación de la Dirección de Igualdad de Género en el año 2018, continuadora de la Oficina de Oportunidades de Género dependiente de la VEXCOM desde el año 2013 que, junto a la colaboración activa con todos los estamentos, ha impulsado estudios, sensibilizado a la comunidad y desarrollando modificaciones reglamentarias y políticas universitarias<sup>64</sup>. El reconocimiento de estas inequidades ha ido posicionando paulati-

61 Modificación al Estado aprobada por el Senado Universitario en sesión Plenaria N° 429, de 29 de diciembre de 2016.

62 Esto puede observarse en el informe sobre la situación de la subcontratación en las áreas de aseo y guardias (Mesa de Condiciones Laborales), en la discusión en torno al Reglamento de Remuneraciones que el Senado Universitario abrió el año 2014, en los estudios del Sindicato de Trabajadores a Honorarios (SITRAUCH) y en los grupos focales con el gremio académico.

63 Aprobado in toto por el Senado Universitario en la Sesión Plenaria N° 457, de 03 de agosto de 2017.

64 Cabe destacar el Estudio Técnico N°17 del CEV, en el que se evidencia las diferencias en las oportunidades de las mujeres para ascender en la carrera académica o llegar a puestos de representación de las unidades y Universidad, de la mano con inequidades en los montos de las remuneraciones y el estudio “Del Biombo a la Cátedra” que dimensiona el fenómeno al interior de nuestra institución, realizado por la Oficina de Igualdad de Oportunidades de Género en 2014.

namente a la Universidad de Chile como un referente nacional en el tema, pese a que quedan pendientes muchas iniciativas para avanzar en igualdad de oportunidades.

Se han realizado importantes esfuerzos para avanzar en el aseguramiento de condiciones institucionales que permitan al conjunto del estudiantado, con independencia de su género, origen social, etnia o trayectoria educativa previa; afrontar los retos académicos, beneficiándose de una formación integral. Persiste en este ámbito el desafío de incorporar de forma sistemática y rigurosa mecanismos de apoyo a los estudiantes que contribuyan a que quienes proceden de contextos más desfavorecidos tengan las mismas oportunidades efectivas de formarse como profesionales, académicos e investigadores comprometidos tanto con sus disciplinas como con la realidad social de su país, aportando a la formación de una ciudadanía plena y responsable<sup>65</sup>.

En la misma línea, se han desarrollado políticas, programas y protocolos contra la discriminación arbitraria y de acción frente a conductas de acoso sexual y laboral, con el objetivo de construir una comunidad inclusiva y diversa.

Aspectos medioambientales y socioeconómicos, así como el avance y la masificación del consumo, la apertura internacional y el desarrollo tecnológico han creado condiciones para nuevos hábitos de vida no saludables, entre ellos el sedentarismo y el consumo de tabaco y otras drogas, como la marihuana y el alcohol, entre otras<sup>66</sup>. El desafío es potenciar los esfuerzos en la prevención y promoción de estilos de vida saludable en las personas y mejorar el entorno de los campus universitarios en que estas se desenvuelven, aspectos que ya están siendo impulsados por la Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles y Comunitarios. En este marco, es imprescindible que la Universidad de Chile incorpore la promoción de la salud a su proyecto educativo y laboral, con el fin de propiciar el desarrollo humano y mejorar la calidad de vida de quienes allí estudian o trabajan y, a la vez, formarlos para que actúen como modelos o promotores de conductas saludables a nivel de sus familias, en sus futuros entornos laborales y en la sociedad en general. Además, la Universidad de Chile debe impulsar programas que incentiven la adquisición de un profundo respeto por el medio ambiente en la comunidad universitaria.

---

65 Ver decreto de creación de la Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles y Comunitarios el año 2014, cuyas funciones y tareas específicas apuntan a este objetivo.

66 Según el Observatorio Mundial de la Salud, Chile está en el primer puesto sudamericano con respecto a los niveles de obesidad (63% de la población chilena). La última Encuesta Nacional de Consumo Alimentario (ENCA) mostró que solo un 5% de la población se alimenta de forma adecuada y un 95% requiere cambiar sus hábitos. El otro componente para llevar una vida sana es la práctica de actividad física varias veces en la semana, una tarea pendiente en nuestro país, dado que la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes de 2012 muestra que el 82,7% de la población nacional es sedentaria.

## Pedagogías

La formación de profesores fue una característica distintiva histórica de la Universidad de Chile hasta el despojo de su Instituto Pedagógico en 1981. En la década de 1990, la Universidad inició un camino para recuperar la formación de profesores y, a través de diferentes iniciativas, recomponer esa función.

En esta última década se han hecho importantes avances y, a partir de 2015, se volvieron a impartir carreras de pedagogía en todos sus niveles: parvularia, básica y media. Junto con estas carreras, se desarrollaron unidades de formación de profesores y profesoras, de investigación en educación como el Departamento de Estudios Pedagógicos (DEP) y el Centro de Investigación Avanzada (CIAE), y coordinaciones a nivel institucional, entre las que destaca el Programa Transversal de Educación (PTE) y el recientemente creado Instituto de Estudios Avanzados en Educación (IEAE)<sup>67</sup>. La Universidad cuenta hoy con cinco programas de formación de profesores y profesoras desde la educación parvularia hasta la educación media, estos últimos con programas tanto de formación profesional poslicenciatura como de pedagogía de pregrado<sup>68</sup>.

Aunque hay una abundante elaboración sobre el tema, existen importantes desafíos. Entre los principales y urgentes destacan la definición de una política institucional integrada sobre educación –actualmente en discusión en el Senado Universitario–, la extensión de las pedagogías a todas las áreas y la relación más sistemática entre las unidades que trabajan en este ámbito, que incluyen tanto a las unidades centradas en pedagogía y ciencias de la educación como a aquellas que cultivan las disciplinas científicas, artísticas y humanísticas en la Universidad.

Un aspecto importante que la Universidad debe resolver en su relación con el mundo de la educación es la definición de políticas y vínculos claros y definidos entre la Universidad y sus establecimientos de educación básica y media: el Liceo Experimental Manuel de Salas y el Instituto de Estudios Secundarios ISUCH.

## Hospital Clínico de la Universidad de Chile (HCUCH)

La Universidad cuenta con el único hospital clínico universitario estatal de Chile, que constituye su principal campus clínico. Este es uno de los elementos que diferencian a

67 Aprobado por el Senado Universitario en Sesión Plenaria N° 443 de 04 de mayo de 2017.

68 Decreto Universitario N°0024579, de 07 de julio de 2015, que crea el “Programa Transversal de Educación” de la Universidad de Chile. Decreto Universitario N°0020975, de 15 de junio de 2017, que Crea y Reglamenta el Instituto de Estudios Avanzados en Educación.



la Universidad de Chile del resto de las universidades del país. Los desafíos a los que se enfrentan el HCUCH y su situación financiera actual son la expresión de una larga crisis cuyos orígenes son diversos. En primer término, el cambio en el rol del Estado en salud y educación en Chile en las décadas de 1980 y 1990 significó la ruptura de la relación docente-asistencial entre la Universidad de Chile y el Sistema Público de Salud. Como resultado de ello, el HCUCH quedó entregado a un financiamiento casi exclusivamente basado en la venta de servicios asistenciales, sin tomar en cuenta el papel crítico de este hospital en la formación de médicos y médicas especialistas y profesionales de la salud y en la investigación clínica del país. Adicionalmente, el año 1986 el Rector designado decidió separar al HCUCH de la Facultad de Medicina, para hacerlo depender directamente de la Rectoría. Sin embargo, los aspectos académicos y docentes se siguieron realizando de manera indirecta a través de la Facultad de Medicina. Esta triple dependencia –gestión y administración (Rectoría), función académica y docente (Facultad de Medicina) y función asistencial (venta de servicios),– ha derivado en una permanente interferencia e incoherencia entre las actividades administrativo económicas, académicas y asistenciales, y los fines de un Hospital Universitario<sup>69</sup>.

---

69

Informe Final al Consejo de la Facultad de la Comisión de Facultad de Medicina - Hospital Clínico Universidad de Chile, mayo 2014. Informe Comisión Hospital, Senado Universitario, 2016.







## III. Visión, Objetivos y Estrategias

## Visión

La Visión de Futuro señala las ideas matrices que orientan la formulación de este PDI y que guiarán las actividades de nuestra Universidad en la próxima década. Esta se enmarca en la misión y los valores de la universidad y en su tradición histórica, y responde a los retos que derivan de las transformaciones que tanto global como localmente han ocurrido y seguirán ocurriendo en la sociedad, el conocimiento, la tecnología, la cultura y el medio ambiente.

De una manera sintética puede expresarse así:

En la próxima década vemos una universidad efectivamente nacional y estatal, con altos niveles de calidad, pluralismo, equidad social y de género y pertinencia para abordar con conciencia social, crítica y de manera éticamente responsable, los desafíos en los planos de la enseñanza superior, la investigación, la creación, la extensión y la vinculación con el medio, al servicio del país, con vocación integradora del sistema de educación estatal y de protagonismo en redes universitarias latinoamericanas e internacionales, particularmente con universidades públicas.

Para lograr lo anterior nos proponemos:

- (i) Desarrollar e incrementar la docencia, investigación y creación, extensión y vinculación con el medio del más alto nivel, acorde con los desafíos nacionales e internacionales, para formar integralmente personas éticas, de alta calidad profesional, pluralistas y con compromiso social, pensar estratégicamente el país, contribuir a su desarrollo humano, social, económico, tecnológico y cultural de forma sustentable y configurar a la Universidad de Chile como un referente para otras instituciones.
- (ii) Avanzar en la vinculación de la labor académica y de la comunidad universitaria en el marco de los desafíos y necesidades de nuestra sociedad, de la región latinoamericana, del concierto internacional y del medio ambiente, con el fin de cumplir con el compromiso público de la Universidad de Chile con el desarrollo sustentable del país y la sociedad.
- (iii) Ser una universidad integrada que permita asegurar características académicas, estructurales y de gestión similares en cada una de sus Facultades e Institutos para el logro de los dos objetivos anteriores, en un marco de participación, libertad de investigación y de cátedra, respeto, pluralismo, ausencia de inequidades económicas y de género y búsqueda del bienestar de toda la comunidad universitaria.



(iv) Promover, potenciar y cumplir un papel articulador en la creación de un nuevo sistema nacional de educación, donde esta sea entendida como un derecho social. Para ello, la Universidad deberá fortalecer su política e institucionalidad de educación, para convertirse en un actor relevante en su diseño y puesta en práctica, fomentando una estrecha relación con las otras universidades estatales, fortaleciendo las comunidades, impulsando la calidad de sus funciones, su democracia y autonomía universitaria.

(v) Desarrollar niveles crecientes de inserción y participación en redes universitarias internacionales, tanto con el resto de América Latina como con otros centros líderes disciplinarios o temáticos para compartir experiencias y desarrollar la cooperación en investigación y formación de pre y posgrado con una mirada integradora y transdisciplinaria.

## Objetivos estratégicos

De acuerdo con la visión, al análisis externo e interno y el análisis de los PDI de Facultades e Institutos, se formulan los siguientes objetivos estratégicos para el período:

1. Desarrollar e incrementar, de forma sostenible y socialmente responsable, la función académica al más alto nivel y acorde a los desafíos y necesidades del país y de la sociedad del siglo XXI.
2. Contribuir sistemáticamente, con pensamiento crítico y mirada transdisciplinaria, al diagnóstico y diseño de soluciones de los problemas estratégicos del país.
3. Lograr una Universidad integrada y equilibrada entre unidades y estamentos, social y culturalmente inclusiva, pluralista, no discriminatoria por razones económicas, de género, de orientación sexual, étnicas o por condiciones de discapacidad, en el marco del respeto y bienestar de toda la comunidad universitaria.
4. Impulsar una internacionalización que responda a los nuevos desafíos regionales y globales.
5. Mejorar sustentablemente la gestión académica y financiera en función de los objetivos académicos establecidos.

## Estrategias

Considerando: a) los Objetivos Estratégicos, b) los temas surgidos en el diagnóstico, c) aquellos temas que por ser desarrollos recientes requieren preocupación particular, d) la necesidad de agrupar temas transversales relacionados y e) los órganos que deberán implementar cada uno de esos desafíos, se han diseñado doce estrategias separadas en dos grupos (generales y particulares). El primero consiste en asuntos generales y transversales que han sido temas históricos permanentes, mientras que el segundo consiste en temas emergentes, propios de un período o relacionados con alguna unidad, que requieren atención particular en el próximo decenio. Aunque las estrategias están listadas en el mismo plano, no necesariamente suponen el mismo nivel de relevancia y de recursos. Todas ellas, sin embargo, deberán ser implementadas a través de la acción coordinada de los órganos superiores, unidades académicas y miembros de la comunidad universitaria, a lo largo del período 2017 a 2026.

## Estrategias generales (temas generales y transversales)

### I. DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE UN CUERPO ACADÉMICO, ESTUDIANTIL Y FUNCIONARIO DE DESTACADA VOCACIÓN, CALIDAD, RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO, PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL DE PROFESIONALES, CIENTÍFICOS, INVESTIGADORES Y CREADORES ARTÍSTICOS DE LA MÁS ALTA CALIDAD Y PERTINENCIA.

Esta estrategia se relaciona con el Objetivo Estratégico 1; Visión, parte (i); secc. II.1. El mundo y nuestro país: desafíos globales; secc. II.2 La Universidad de Chile: Cuerpo Académico, Estudiantes, Docencia y Comunidad. Las áreas involucradas en el desarrollo de esta estrategia son de Académicos, Pregrado, Posgrado, Educación Continua, Egresados y Comunidad Universitaria. Esta estrategia se expresa en los siguientes objetivos<sup>70</sup>:

**Objetivo 1:** Asegurar la vinculación de la docencia con la generación de nuevo conocimiento como sello de la formación.

**Objetivo 2:** Asegurar una formación de calidad, en cuanto sea integral, inter y transdisciplinaria, basada en problemas y desafíos de interés público, impulsando la formación humanista, la creatividad y el pensamiento crítico en todos los niveles de formación (Pregrado, Posgrado y Educación Continua).

**Objetivo 3:** Proporcionar las mejores condiciones a los académicos, estudiantes y funcionarios para el desarrollo del proceso educativo con foco en la relación docente - estudiante en toda la Universidad.

**Objetivo 4:** Garantizar destacada calidad, diversidad y pertinencia de académicos y funcionarios.

**Objetivo 5:** Aumentar la matrícula de la Universidad, creación de nuevas carreras y ajustes a los currículos actuales de acuerdo a las necesidades estratégicas del país.

---

70 Para el diseño de la Estrategia se realizaron reuniones con autoridades de la VAA, Dirección de Pregrado, Posgrado y Postítulos y Unidad de Egresados y se analizaron los informes de Evaluación Interna 2011 y Evaluación Intermedia 2015-2016.

## II. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN, CREACIÓN Y PRODUCCIÓN ARTÍSTICA E INNOVACIÓN AL MÁS ALTO NIVEL, ARTICULADAS CON LOS PROBLEMAS ESTRATÉGICOS Y NECESIDADES DEL PAÍS.

Esta estrategia se relaciona con los Objetivos Estratégicos 1 y 2; Visión, partes (i) y (ii); secc. II. 1. El mundo y nuestro país: desafíos globales; secc. II.2 La Universidad de Chile: Investigación/Creación. Las áreas involucradas en el desarrollo de esta estrategia son las de Investigación, Humanidades, Creación y Producción Artística, Innovación y Protección Intelectual. Esta estrategia se expresa en los siguientes objetivos<sup>71</sup>:

**Objetivo 1:** Desarrollar colaborativamente la investigación, creación y producción artística e innovación, dentro y fuera de la Universidad.

**Objetivo 2:** Actualizar y mejorar la infraestructura y los equipos destinados a la investigación, creación y producción artística e innovación, para avanzar en su uso transversal y colaborativo.

**Objetivo 3:** Mejorar las condiciones laborales de los funcionarios no académicos (de planta, a contrata y a honorarios) que participan en las investigaciones, creación y producción artística e innovación.

**Objetivo 4:** Valorar y potenciar la creación y producción artística e investigación en artes.

**Objetivo 5:** Valorar y potenciar las humanidades en la Universidad.

**Objetivo 6:** Fomentar la innovación y transferencia a la sociedad.

**Objetivo 7:** Ser reconocida como una de las mejores universidades de América Latina en investigación.

---

71 Para el diseño de la Estrategia se realizaron reuniones con autoridades de la VID, Dirección de Posgrado y se analizaron los informes de Evaluación Interna 2011 y Evaluación Intermedia 2015-2016.

### III. CONSOLIDACIÓN DEL GOBIERNO, IMPULSO DE LA GESTIÓN TRANSVERSAL Y CAMBIO EN EL PARADIGMA DE LA DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE.

Esta estrategia se relaciona a los Objetivos Estratégicos 3 y 5; secc. III. Visión, parte (iii); secc. II.1. El mundo y nuestro país: desafíos globales; secc. II.2 La Universidad de Chile: Dimensión Institucional, Gestión y Administración de Recursos. Las áreas involucradas en el desarrollo de esta estrategia son las de Gobierno y Estructura, Gestión, Presupuesto y Sustentabilidad. Esta estrategia se expresa en los siguientes objetivos<sup>72</sup>:

**Objetivo 1:** Consolidar el modelo de gobierno de la Universidad, fortaleciendo la coordinación de los Órganos superiores.

**Objetivo 2:** Alinear estratégicamente el quehacer universitario.

**Objetivo 3:** Mejorar los criterios de distribución presupuestaria, para impulsar la revitalización de las unidades académicas menos desarrolladas y la equidad dentro de la Universidad.

**Objetivo 4:** Avanzar hacia una gestión integrada dentro de la Universidad y fortalecer la coordinación por medio de la gestión integrada por campus.

**Objetivo 5:** Desarrollar los grandes proyectos de infraestructura y proteger los bienes patrimoniales de la Universidad.

**Objetivo 6:** Promover una administración de servicios integrados, favorables al desarrollo sustentable.

**Objetivo 7:** Convertirse en una universidad que valora sus activos de información y resguarda el acceso, calidad y seguridad de sus datos.

---

<sup>72</sup> Para el diseño de la Estrategia se analizaron los Informes de Distribución de Fondo General, Evaluación Interna 2011, Evaluación Intermedia 2015-2016 y la Política de Sustentabilidad Universitaria. Además, se realizaron reuniones con autoridades de la VAEGI, Dirección de Servicios de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DSTI).

#### **IV. DESARROLLO DE LA EXTENSIÓN Y LAS COMUNICACIONES, QUE VALORE Y FORTALEZCA LA INTERACCIÓN Y EL COMPROMISO ENTRE LA UNIVERSIDAD Y LA SOCIEDAD.**

Esta estrategia se relaciona con el Objetivo Estratégico 2; secc. III, parte (iv); secc. II.1. El mundo y nuestro país: desafíos globales; secc. II.2 La Universidad de Chile: Extensión. Las áreas involucradas son Extensión, Comunicaciones, y Bienes Patrimoniales y Simbólicos. Esta estrategia se expresa en los siguientes objetivos<sup>73</sup>:

**Objetivo 1:** Reconocer y valorar apropiadamente la función de extensión universitaria.

**Objetivo 2:** Consolidar y fortalecer la institucionalización de la extensión universitaria.

**Objetivo 3:** Socializar y potenciar las iniciativas de extensión.

**Objetivo 4:** Regular y normar áreas emergentes de vinculación, de acuerdo a criterios académicos.

**Objetivo 5:** Relevar el papel de las comunicaciones, su misión y contenidos y fortalecer los medios de la Universidad.

**Objetivo 6:** Fortalecer la institucionalidad referida a los bienes patrimoniales y simbólicos de la Universidad.

**Objetivo 7:** Aportar e incidir, desde las distintas áreas disciplinarias y medios, en los debates y las problemáticas contingentes para el país.

---

<sup>73</sup> Para el diseño de la Estrategia se realizaron reuniones con autoridades de la VEXCOM, Dirección de Comunicaciones y se analizaron el Estudio Técnico N°27 del CEV-VEXCOM (CEV - VEXCOM) e informes de Evaluación Interna 2011 y Evaluación Intermedia 2015-2016.





## V. POTENCIAR EL ÁREA DE EDUCACIÓN Y SU VINCULACIÓN CON ESTABLECIMIENTOS PEDAGÓGICOS, A TRAVÉS DE UNA POLÍTICA INTEGRADA.

Esta estrategia se vincula con Objetivo Estratégico 2; secc. II.2 La Universidad de Chile: Pedagogías. Las áreas involucradas son Programa Transversal de Educación, Instituto de Estudios Avanzados en Educación, Carreras de Pedagogía, Establecimientos Pedagógicos Dependientes. Esta estrategia se expresa en los siguientes objetivos<sup>74</sup>:

**Objetivo 1:** Desarrollar la Educación y las pedagogías de manera integrada dentro de la Universidad.

**Objetivo 2:** Impulsar la colaboración en red con las universidades estatales en la formación pedagógica, particularmente con la UMCE, y con los países de la región.

**Objetivo 3:** Desarrollar y fortalecer la investigación e innovación pedagógica de la Universidad de Chile y en sus establecimientos pedagógicos.

---

<sup>74</sup> Para el diseño de la Estrategia se analizaron los Informes de Evaluación Interna 2011, Evaluación Intermedia 2015-2016, además de los decretos de creación del Programa Transversal de Educación (2016) y de creación del Instituto de Estudios Avanzados en Educación (2017). También se realizaron reuniones con representantes del Liceo Experimental Manuel de Salas.

## VI. DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE.

Esta estrategia se vincula con el Objetivo Estratégico 4; Visión, parte (v); secc. II.1 El Mundo y nuestro país: desafíos globales. Las áreas involucradas son Unidades de Internacionalización (VID y Dirección de Relaciones Internacionales) y de Movilidad Académica, Estudiantil y Funcionaria. Esta estrategia se expresa en los siguientes objetivos<sup>75</sup>:

**Objetivo 1:** Impulsar la internacionalización dentro de la Universidad de manera integrada en todos sus quehaceres.

**Objetivo 2:** Fomentar la internacionalización del quehacer universitario para académicos y funcionarios.

**Objetivo 3:** Promover la experiencia internacional de los estudiantes.

**Objetivo 4:** Internacionalizar programas (o asignaturas) con el doble objetivo de insertar a nuestros estudiantes en el contexto internacional y atraer estudiantes de Latinoamérica y del mundo.

---

<sup>75</sup> Para el diseño de la Estrategia se realizaron reuniones con autoridades de la Dirección de Relaciones Internacionales y se analizaron los documentos de Antecedentes y Propuestas para la Dirección de Relaciones Internacionales de la Dirección de Relaciones Internacionales y los referidos al proceso de acreditación 2018. Además, se analizó el Proyecto de Internacionalización de la Universidad de Chile 2016-2018 y se realizaron entrevistas con la Vicerrectoría de Investigación.

## Estrategias particulares (temas emergentes, del período o de unidades):

### VII. DESARROLLO DE NIVELES CRECIENTES DE INSERCIÓN Y COLABORACIÓN CON UNIVERSIDADES NACIONALES Y EN PARTICULAR CON EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR ESTATAL.

Esta estrategia se vincula con los Objetivos Estratégicos 1 y 2; Visión, parte (iv); secc. II.1. El Mundo y nuestro país: desafíos globales. Las áreas involucradas son las Unidades de Docencia, Investigación y Extensión, así como las Unidades Directivas de la Universidad. Esta estrategia se expresa en los siguientes objetivos<sup>76</sup>:

**Objetivo 1:** Impulsar el compromiso de la Universidad de Chile en la revalorización de las universidades estatales.

**Objetivo 2:** Impulsar el desarrollo académico en red con el Sistema de Educación Superior Estatal.

**Objetivo 3:** Contribuir a la formación de un Sistema de Universidades Estatales y a la creación de un Sistema Nacional de Educación Superior que incluya a los Centros de Formación Técnica del Estado.

**Objetivo 4:** Contribuir al desarrollo de las universidades estatales.

---

<sup>76</sup> Para el diseño de la Estrategia se utilizaron los documentos elaborados por el Senado Universitario en torno a la Reforma de Educación Superior, Proyecto de Ley Sobre Universidades del Estado, Mensaje 58-365, y los informes de Evaluación Interna 2011 (Universidad de Chile) y Evaluación Intermedia 2015-2016.

## VIII. FORTALECIMIENTO DE LA EQUIDAD EN EL ACCESO Y PERMANENCIA EN LA UNIVERSIDAD DE CHILE.

Esta estrategia se vincula al Objetivo Estratégico 3; Visión, parte (iii); secc. II.1. El mundo y nuestro país: desafíos globales; secc. II.2. La Universidad de Chile: Comunidad. Las áreas involucradas son las Unidades responsables del Acceso, Docencia y Bienestar Estudiantil. Esta estrategia se expresa en los siguientes objetivos<sup>77</sup>:

**Objetivo 1:** Apoyar el ingreso de estudiantes procedentes principalmente de contextos socioeconómicos vulnerables en todas las carreras.

**Objetivo 2:** Fortalecer la institucionalidad para la implementación de estrategias de equidad socioeconómica.

**Objetivo 3:** Entregar apoyo integral a estudiantes procedentes de contextos socioeducativos vulnerables.

**Objetivo 4:** Revisar el impacto de las prácticas académicas actuales en los estudiantes procedentes de contextos socioeconómicos vulnerables.

**Objetivo 5:** Impulsar la discusión nacional sobre la equidad en Educación Superior.

---

77 Para el diseño de la Estrategia se realizaron reuniones con representantes de la Oficina de Equidad e Inclusión y representantes de los gremios de estudiantes y académicos. Adicionalmente, se analizaron los informes de Evaluación Interna 2011, Evaluación Intermedia 2015-2016 e Informe de Inclusión de Estudiantes en Situación de Discapacidad en la Universidad de Chile.

## IX. SUPERACIÓN DE LAS DESIGUALDADES Y DISCRIMINACIONES DE GÉNERO EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA.

Esta estrategia se vincula al Objetivo Estratégico 3; Visión, parte (iii); secc. II.1. El mundo y nuestro país: desafíos globales; secc. II.2. La Universidad de Chile: Docencia de pre y posgrado, Investigación, Creación, Comunidad. Las áreas involucradas son Dirección de Género, todas las Unidades de la Universidad, Vicerrectorías, Facultades e Institutos y oficinas locales. Esta estrategia se expresa en los siguientes objetivos<sup>78</sup>:

**Objetivo 1:** Garantizar la igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres, por funciones similares y de igual valor, y avanzar en gestión institucional con perspectiva de género.

**Objetivo 2:** Garantizar la equidad en la composición de los comités académicos, espacios de representación, dirección y acceso a jerarquías.

**Objetivo 3:** Incorporar la perspectiva de género en la docencia, generación de conocimiento y extensión universitaria.

**Objetivo 4:** Erradicar el acoso sexual y la violencia de género en el contexto universitario.

**Objetivo 5:** Garantizar la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres con responsabilidades familiares y de cuidado.

**Objetivo 6:** Fortalecimiento de la Dirección de Igualdad de Género.

---

78 Para el diseño de la Estrategia se realizaron reuniones con representantes de la Oficina de Igualdad de Oportunidades de Género y representantes de los gremios de estudiantes, funcionarios no académicos y académicos. Adicionalmente, se analizó el estudio “Del Biombo a la Cátedra” de la Oficina de Igualdad de Oportunidades de Género.

## X. SUPERACIÓN DE LAS DISCRIMINACIONES ARBITRARIAS<sup>79</sup> EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y FORTALECIMIENTO DE UNA EDUCACIÓN EN Y PARA LOS DERECHOS HUMANOS.

Esta estrategia se relaciona con el Objetivo 3; Visión, parte (iii); secc. II.1. El mundo y nuestro país: desafíos globales; secc. II.2. La Universidad de Chile: Comunidad. Las áreas involucradas son Defensoría Universitaria, Docencia y Comunidad. Esta estrategia se expresa en los siguientes objetivos<sup>80</sup>:

**Objetivo 1:** Disminuir las barreras de entrada que impiden la diversidad en la comunidad universitaria, tanto en estudiantes, académicos y funcionarios.

**Objetivo 2:** Fortalecer la institucionalidad para la inclusión de personas con discapacidad, pueblos originarios y diversidad sexual.

**Objetivo 3:** Fortalecer la inclusión en la comunidad universitaria y avanzar hacia una Universidad que respete y promueva la inclusión y la diversidad.

**Objetivo 4:** Respetar y apreciar la diversidad cultural de los miembros de la comunidad universitaria.

**Objetivo 5:** Avanzar hacia una Universidad que protege a sus miembros de todo tipo de acoso y discriminación arbitraria.

**Objetivo 6:** Fortalecimiento de una educación en y para los derechos humanos.

---

<sup>79</sup> Ley N° 20.609 Establece medidas contra la discriminación. Artículo 2. Se entiende por discriminación arbitraria discriminar por motivos tales como: raza, etnia, la nacionalidad, la situación socioeconómica, el idioma, la ideología u opinión política, la religión o creencia, la sindicalización o participación en organizaciones gremiales o la falta de ellas, el sexo, la orientación sexual, la identidad de género, el estado civil, la edad, la filiación, la apariencia personal y la enfermedad o discapacidad, en el marco de una convivencia que valore, promueva y respete los derechos humanos de todas y todos.

<sup>80</sup> Para el diseño de la Estrategia se realizaron reuniones con representantes de la Oficina de Igualdad de Oportunidades de Género y representantes de los gremios de estudiantes, funcionarios no académicos y académicos. Adicionalmente, se analizó el estudio “Del Biombo a la Cátedra” de la Oficina de Igualdad de Oportunidades de Género.

## XI. CONVERTIR LA UNIVERSIDAD DE CHILE EN UN ESPACIO MODELO DE CONVIVENCIA Y TRABAJO UNIVERSITARIO.

Esta estrategia se relaciona con el Objetivo 3; Visión, parte (iii); secc. II.1. El mundo y nuestro país: desafíos globales; secc. II.2. La Universidad de Chile: Comunidad. Las áreas involucradas son Defensoría Universitaria, Docencia y Comunidad. Esta estrategia se expresa en los siguientes objetivos<sup>81</sup>:

**Objetivo 1:** Mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria.

**Objetivo 2:** Avanzar en la equidad de remuneraciones dentro de la Universidad a través del Reglamento de Remuneraciones del Personal de la Universidad de Chile.

**Objetivo 3:** Erradicar el acoso y la discriminación laboral e implementar la Defensoría de la Comunidad Universitaria.

**Objetivo 4:** Impulsar el desarrollo laboral, técnico y profesional de funcionarios no académicos a través de una carrera funcionaria efectiva, capacitación y promoción.

**Objetivo 5:** Avanzar en la eliminación de la precarización del empleo en la Universidad.

**Objetivo 6:** Entregar los espacios necesarios para el desarrollo integral de la comunidad universitaria.

**Objetivo 7:** Integrar al quehacer de la Universidad, la promoción y prevención en salud de la comunidad universitaria.

**Objetivo 8:** Fomentar el deporte y la recreación en toda la comunidad universitaria.

---

81 Para el diseño de la Estrategia se realizaron reuniones con autoridades de la VAEGI y Comisión Superior de Evaluación Académica, representantes de los gremios de funcionarios académicos y no académicos y se analizaron los informes de Evaluación Interna 2011, Evaluación Intermedia 2015-2016, Propuestas y recomendaciones de la Mesa de Condiciones Laborales en torno a subcontrato en áreas de aseo y vigilancia, Trabajo Subcontratado en FCFM y FACSO y los Trabajadores a Honorarios en la Universidad de Chile (SI-TRAUCH). Se consultó también informe: Documento Base Ciencia con Contrato (Org. Ciencia con Contrato, 2015).

## **XII. RELEVAR EL PAPEL DEL HOSPITAL CLÍNICO DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE EN LA SOCIEDAD.**

Esta estrategia se relaciona con los Objetivos 1 y 2; secc. II.2. La Universidad de Chile: Hospital. Las áreas involucradas son Hospital Clínico, Rectoría y Campus Norte. Esta estrategia se expresa en los siguientes objetivos<sup>82</sup>:

**Objetivo 1:** Reformular la estructura de gobierno y la organización del Hospital, con especial énfasis en su carácter universitario.

**Objetivo 2:** Fortalecer la vinculación del Hospital con la red pública de salud, para convertirse en un Hospital Delegado.

**Objetivo 3:** Impulsar una gestión moderna, eficiente y transparente con foco en la formación de profesionales.

**Objetivo 4:** Mejorar la gestión de personas para el desarrollo de un ambiente laboral colaborativo.

**Objetivo 5:** Potenciar la investigación clínica pertinente en salud.

**Objetivo 6:** Desarrollar armónicamente las labores académicas de docencia, investigación y extensión con las labores asistenciales.

**Objetivo 7:** Recuperar la vanguardia en salud a nivel del país y a nivel latinoamericano, para poner tratamientos y procedimientos de última generación a disposición de los pacientes del servicio público de salud.

---

82 Para el diseño de la Estrategia se realizaron reuniones con representantes del Hospital Clínico de la Universidad de Chile y Prorectoría y se analizaron los Informes de la Comisión Ad-Hoc Hospital del Senado Universitario (Senado Universitario; ), Comisión de la Facultad de Medicina sobre Hospital Clínico (Comisión Hospital Clínico Facultad de Medicina) e Informe de Seguimiento de la Contraloría General de la República (Contraloría General de la República).





Imagen 4. Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones.











# IV. Indicadores

Imagen 5. Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones.



## 1. Estrategias generales (Temas generales y transversales):

	ESTRATEGIA I: ACADÉMICA
	ESTRATEGIA II: INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA
	ESTRATEGIA III: GOBIERNO, GESTIÓN Y PRESUPUESTO
	ESTRATEGIA IV: EXTENSIÓN Y COMUNICACIONES
	ESTRATEGIA V: INTERNACIONALIZACIÓN
	ESTRATEGIA VI: EDUCACIÓN



## ESTRATEGIA I:

Desarrollo y crecimiento de un cuerpo académico, estudiantil y funcionario de destacada vocación, calidad, responsabilidad y compromiso, para la formación integral de profesionales, científicos, investigadores y creadores artísticos de la más alta calidad y pertinencia.

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 1:</b> Asegurar la vinculación de la docencia con la generación de nuevo conocimiento como sello de la formación.	Vínculo docencia con la investigación, creación y producción artística e innovación	Porcentaje de la docencia desarrollada por académicos.	$(\text{N}^\circ \text{ de asignaturas de pregrado y postgrado desarrolladas con profesor responsable académico}^{*83} / \text{Total de asignaturas desarrolladas al período}) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Pregrado o postgrado.</li> <li>- Jerarquía académica.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Año de la carrera.</li> </ul> </li> <li>- Carrera ordinaria / Carrera docente.</li> </ul>
	Vínculo docencia con la investigación, creación y producción artística e innovación	Porcentaje de académicos que realizan investigación, creación y producción artística o innovación.	$(\text{N}^\circ \text{ de académicos que realizan investigación, creación y producción artística e innovación (con productos asociados generados en los últimos 3 años) / Total de académicos de la Universidad}) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Jerarquía académica.</li> <li>- Carrera ordinaria / Carrera docente.</li> <li>- Género.</li> </ul>
	Participación de estudiantes en investigación, creación y producción artística	Número promedio de estudiantes participantes de proyectos de Investigación, creación y producción artística.	$(\text{N}^\circ \text{ de estudiantes participantes de proyectos de investigación}) / \text{Total de proyectos de investigación}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Financiamiento interno / Externo.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Género.</li> <li>- IVE<sup>84</sup></li> </ul> </li> </ul>

83 Académico\* es la coincidencia de RUT entre el Profesor Responsable y la Base de Datos de Académicos SIES.

84 El IVE es el Índice de Vulnerabilidad Escolar calculado por JUNAEB.

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 2:</b> Asegurar una formación de calidad, en cuanto sea integral, inter y transdisciplinaria, basada en problemas y desafíos de interés público, impulsando la formación humanista, la creatividad y el pensamiento crítico en todos los niveles de formación (Pregrado, Postgrado y Educación Continua).	Formación Integral en el currículum	Porcentaje de estudiantes que cursan asignaturas de formación integral (CFG, deporte, electivos humanidades y artes).	$(\text{N}^\circ \text{ de estudiantes que cursan asignaturas de formación integral} / \text{Total de estudiantes}) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Tipo de asignatura (CFG, deporte, electivos humanidades y artes).</li> <li>- Con escala de notas / Sin escala de notas.</li> <li>- Género.</li> <li>- IVE.</li> </ul>
	Educación Multi, Inter y Transdisciplinaria	Número y tasa de variación de actividades Multi, Inter y Transdisciplinarias.	<p>N° de actividades (publicaciones, proyectos, programas de postgrado, programas de educación continua o iniciativas de extensión) en la que participan dos o más disciplinas o actividades declaradas como multi, inter y transdisciplinarias;</p> <p>Tasa: <math>[(\text{N}^\circ \text{ de actividades en el período } t / \text{N}^\circ \text{ de actividades en el período } t-1) - 1] * 100</math></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas o institutos interdisciplinarios.</li> <li>- Pregrado o postgrado.</li> <li>- Tipo de actividad (publicaciones, proyectos, programas de postgrado, programas de educación continua).</li> </ul>
	Educación Multi, Inter y Transdisciplinarias	Porcentaje de estudiantes que participan de asignaturas declaradas como multi, inter y transdisciplinarias por carrera.	$(\text{N}^\circ \text{ de estudiantes que participan de asignaturas declaradas como multi, inter y transdisciplinarias por carrera} / \text{Total de estudiantes}) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Pregrado o postgrado.</li> <li>- Carrera.</li> <li>- Género.</li> <li>- IVE</li> </ul>
	Movilidad estudiantil	Porcentajes de estudiantes en programas de movilidad nacional e internacional.	$(\text{N}^\circ \text{ de estudiantes en programas de movilidad nacional e internacional} / \text{Total de estudiantes}) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Pregrado o postgrado.</li> <li>- Carrera.</li> <li>- Acumulado (que han realizado al menos 1 semestre fuera).</li> <li>- Universidades nacionales (estatales y no estatales), de Latinoamérica y de otros países.</li> </ul>



Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 2</b>	Nuevos desafíos de la educación	Evaluar el modelo educativo con perspectiva a los nuevos desafíos de la educación, por ejemplo, perspectiva de género, inclusión, equidad socioeconómica, nuevas tecnologías, entre otras.	Informe de evaluación con propuesta de acción.	
	Explorar nuevas metodologías y herramientas de enseñanza	Número de actividades académicas en las que se utilizan nuevas metodologías o herramientas de enseñanza (por ejemplo, cursos a distancia).	Nº de actividades realizadas en que se utilizan nuevas metodologías o herramientas de enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Pregrado, postgrado o educación continua.</li> </ul>
	Pertinencia	Existencias de áreas prioritarias y estratégicas definidas por la institución acorde a las necesidades del país.	Existencia de definición.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Universidad.</li> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Docencia, extensión e investigación.</li> </ul>
	Política Académica de Educación Continua	Creación e implementación de una política académica de Educación Continua.	Existencia de política.	
	Educación Continua para el sector público	Porcentaje de programas de Educación Continua generados para el sector público.	$(N^{\circ} \text{ de programas generados para el sector público} / \text{Total de programas generados}) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> </ul>

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 2</b>	Graduados y Titulados	Porcentaje de Ocupación.	$[\text{N}^\circ \text{ de graduados (o titulados) que se declaran como trabajando o en continuidad de estudios al año 1 de egreso} / \text{Total de graduados (o titulados)}] * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Pregrado o postgrado.</li> <li>- Empleados o en continuidad de estudios.</li> <li>- Relacionado con lo estudiado o no relacionado.</li> <li>- Por sector económico (público privado).</li> <li>- Género / IVE.</li> </ul>
<b>Objetivo 3:</b> Proporcionar las mejores condiciones a los académicos, estudiantes y funcionarios para el desarrollo del proceso educativo con foco en la relación docente-estudiante en toda la Universidad.	Acompañamiento y seguimiento estudiantes	Porcentaje de asignaturas críticas.	$(\text{N}^\circ \text{ de asignaturas críticas por carrera} / \text{Total de asignaturas de la carrera}) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carrera.</li> <li>- Con estrategia de acción / Sin estrategia.</li> </ul>
	Acompañamiento y seguimiento estudiantes	Tasa de aprobación de asignaturas.	$(\text{N}^\circ \text{ de estudiantes que aprueban la asignatura-sección} / \text{Total de estudiantes de la asignatura-sección}) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Carrera.</li> <li>- Con estrategia de acción / Sin estrategia.</li> <li>- IVE</li> <li>- Vía de ingreso.</li> <li>- Género*.</li> </ul>
	Acompañamiento y seguimiento estudiantes	Porcentaje de estudiantes en causal de eliminación.	$(\text{N}^\circ \text{ de estudiantes que se encuentran en situación de causal de eliminación} / \text{Total de estudiantes matriculados activos de la carrera}) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Carreras o programas.</li> <li>- Con estrategia de acción / Sin estrategia.</li> <li>- IVE</li> <li>- Vía de ingreso</li> <li>- Género.</li> </ul>
	Relación dotación Académica y estudiantes	Número de estudiantes por académicos.	$\text{N}^\circ \text{ de estudiantes} / \text{N}^\circ \text{ de académicos JCE}^{85}$ .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas</li> <li>- Estudiantes pregrado / Postgrado</li> <li>- Género.</li> </ul>

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 3</b>	Registro Centralizado en Educación Continua	Porcentaje de programas de Educación Continua, con registro centralizado de estudiantes.	$(\text{N}^\circ \text{ de programas con registro centralizado de estudiantes} / \text{Total de programas}) * 100$	- Unidades académicas.
	Condiciones Materiales	Set de indicadores infraestructura.	Mts <sup>2</sup> de salas de clases / Estudiantes. Mts <sup>2</sup> de oficinas de profesores / Académico. Mts <sup>2</sup> de bibliotecas / Miembro comunidad. Infraestructura digital (ancho de banda disponible, data center, capacidad de cálculo (HPC: High-Performance Computing) / Estudiante.	- Unidades académicas
	Retención	Retención de estudiantes.	$\text{N}^\circ \text{ de estudiantes que continúan en la misma carrera o programa al año } t+1 / \text{N}^\circ \text{ de estudiantes que ingresaron a primer año de una carrera o programa en el año } t.$	- Pregrado (1er y 3er años). - Postgrado (Magister 2do año y Doctorado 4to año). - Unidades académicas. - Carreras o programas. - IVE. - Vía de ingreso.
	Titulación / Graduación	Porcentaje de sobre duración de carreras o programas.	$[(\text{N}^\circ \text{ de semestres que demoran en obtener su título o grado} - \text{N}^\circ \text{ formal de semestres que dura la carrera o programa}) / \text{N}^\circ \text{ formal de semestres que dura la carrera o programa}] * 100$	- Carreras o programas. - Beneficiario de Gratuidad o becas (Beca JGM, CONICYT, entre otras).
	Titulación / Graduación	Cantidad y tasa de titulación / graduación.	$\text{N}^\circ \text{ de estudiantes titulados o graduados} / \text{Tasa: } [(\text{N}^\circ \text{ de estudiantes titulados o graduados en el período } t / \text{N}^\circ \text{ de estudiantes titulados o graduados en el período } t-1) - 1] * 100$	- Carreras o programas. - Vía de ingreso. - IVE. - Género. - Oportuna / No oportuna.

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 4:</b> Garantizar destacada calidad, diversidad y pertinencia de académicos y funcionarios.	Movilidad de académicos y funcionarios	Porcentaje de académicos y porcentaje de funcionarios participantes de actividades de movilidad nacional e internacional.	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de académicos participantes de actividades de movilidad nacional e internacional}}{\text{Total de académicos}} \right) * 100$ $\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de funcionarios participantes de actividades de movilidad nacional e internacional}}{\text{Total de funcionarios}} \right) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas / Organismo.</li> <li>- Estamento académico / Funcionario.</li> <li>- Organismos nacionales (universidades estatales y no estatales), Latinoamérica y otros países.</li> <li>- Movilidad entrante / Saliente.</li> <li>- Tramo de tiempo de estadía.</li> <li>- Tipo de visita (congreso, charla, pasantía, visita, entre otros).</li> </ul>
	Doctorado	Porcentaje académicos con doctorado.	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de académicos con doctorado}}{\text{Total de académicos}} \right) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Género.</li> </ul>
	Desarrollo de carrera académica	Creación e implementación de un plan de acción para el desarrollo y gestión de la carrera académica.	Existencia del plan.	
	Desarrollo de carrera funcionaria	Creación e implementación de una política de desarrollo de la carrera funcionaria.	Existencia de la política.	
<b>Objetivo 5:</b> Aumentar la matrícula de la Universidad, creación de nuevas carreras y ajustes a los currículos actuales de acuerdo con las necesidades estratégicas del país.	Aumentar matrícula	Tasa de absorción de postulación.	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de estudiantes matriculados}}{\text{N}^\circ \text{ de estudiantes que postularon en primera opción a la Universidad de Chile y que cumplen requisitos mínimos de postulación}} \right) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Carrera.</li> <li>- IVE.</li> <li>- Género.</li> </ul>



## ESTRATEGIA II:

Desarrollo de la investigación, creación y producción artística e innovación al más alto nivel, articuladas con los problemas estratégicos y necesidades del país.

Imagen 7. Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones.

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 1:</b> Desarrollar colaborativamente la investigación, creación y producción artística e innovación, dentro y fuera de la Universidad	Proyectos	Número y tasa de variación de proyectos de investigación, creación y producción artística e innovación.	N° de proyectos de investigación, creación y producción artística e innovación.  Tasa: $[(N^{\circ} \text{ de proyectos en el período } t / N^{\circ} \text{ de proyectos en el período } t-1) - 1] * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Tipo de proyecto (investigación, creación y producción artística e innovación).</li> <li>- Disciplinas generales.</li> <li>- Colaborativos (participan dos o más disciplinas o son declarados como multi, inter y transdisciplinarias).</li> <li>- En colaboración con académicos de otras universidades nacionales, de Latinoamérica y de otros países.</li> <li>- Según áreas prioritarias o estratégicas definidas en estrategia I.</li> <li>- Tipo de financiamiento (interno / externo).</li> </ul>
	Vinculación externa	Número y tasa de variación de publicaciones.	N° de publicaciones de académicos.  Tasa: $[(N^{\circ} \text{ de publicaciones en el período } t / N^{\circ} \text{ de publicaciones en el período } t-1) - 1] * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidad académica.</li> <li>- Disciplinas generales.</li> <li>- Colaborativos (participan dos o más disciplinas o son declaradas como multi, inter y transdisciplinarias).</li> <li>- En coautoría con académicos de otras universidades nacional, de Latinoamérica y de otros países.</li> <li>- Según áreas prioritarias o estratégicas definidas.</li> </ul>
	Desarrollar el proyecto y espacio académico Carén	Existencia e implementación del proyecto.	Existencia e implementación del proyecto.	

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 1</b>	Política	Creación de una política de transdisciplina para la Universidad.	Existencia de la política.	
	Investigación Multi, Inter y transdisciplinaria	Presupuesto destinado a la investigación e innovación.	Monto del presupuesto (\$) destinado al financiamiento de investigación, innovación y creación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Central / Unidades académicas.</li> <li>- Tipo de financiamiento (interno/ externo).</li> <li>- Investigación /innovación / creación.</li> <li>- Destinado a actividades colaborativas. (participan dos o más disciplinas o se declaran como multi, inter y transdisciplinarias).</li> <li>- En colaboración con académicos de otras universidades nacional, de Latinoamérica y de otros países.</li> </ul>

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<p><b>Objetivo 2:</b>            Actualizar y mejorar la infraestructura y los equipos destinados a la investigación, creación y producción artística e innovación, para avanzar en su uso transversal y colaborativo.</p>	<p>Infraestructura</p>	<p>Financiamiento destinado a la renovación o construcción de infraestructura de uso compartido para investigación, creación o innovación.</p>	<p>Monto (\$) destinado a renovación o construcción de infraestructura de uso compartido para investigación, creación o innovación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campus.</li> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Tipo de financiamiento (interno / externo).</li> <li>- Tipo de infraestructura (laboratorios, espacios colaborativos de trabajo, otros).</li> </ul>
	<p>Equipamiento mayor e instalaciones para investigación, creación o innovación</p>	<p>Porcentaje de equipos mayores o instalaciones de la Universidad de uso compartido para investigación, creación o innovación.</p>	<p><math>(N^{\circ} \text{ de equipos mayores e instalaciones de la Universidad de uso compartido para investigación, creación o innovación} / \text{Total de equipos e instalaciones de la Universidad adquiridos para investigación, creación o innovación}) * 100</math></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campus.</li> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Tipo de equipo o instalación.</li> </ul>
	<p>Política</p>	<p>Creación e implementación de una política para actualizar y mejorar la infraestructura y los equipos destinados a la investigación, creación y producción artística e innovación, para avanzar en su uso transversal y colaborativo.</p>	<p>Existencia de la política.</p>	



Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 3:</b> Mejorar las condiciones laborales de los funcionarios no académicos (a planta, contrata y honorarios) que participan en las investigaciones, creación y producción artística e innovación.	Diagnóstico Honorarios	Existencia de un catastro de trabajadores a honorarios contratados por proyectos de investigación, creación y producción artística e innovación.	Existencia del catastro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campus.</li> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Tipo de funcionario (académico, profesional, técnico, administrativo y auxiliar, estudiantil y postdoctoral).</li> </ul>
	Diagnostico funcionarios no académicos	Número de funcionarios no académicos de proyectos de investigación, creación y producción artística e innovación.	Nº de funcionarios no académicos (a planta, contrata y honorarios).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campus.</li> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Tipo (profesional, técnico, administrativo y auxiliar, estudiantil y postdoctoral).</li> <li>- Tipo de contrato (planta, contrata, honorario)</li> <li>- Género.</li> <li>- Si lleva más de 3 años de trabajo full time en la Universidad.</li> </ul>
	Política	Creación e implementación de una política sobre condiciones laborales de funcionarios no académicos (a planta, contrata y honorarios) de las investigaciones, creación y producción artística e innovación.	Existencia de la política.	

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 4:</b> Valorar y potenciar la creación y producción artística e investigación en artes.	Financiamiento	Presupuesto destinado a la creación y producción artística e investigación en artes realizada por académicos.	Monto (\$) del presupuesto destinado a la creación y producción artística e investigación en artes realizada por académicos	- Tipo de financiamiento (creación artística, investigación en artes). - Unidades académicas.
	Producción	Número de actividades de creación y producción artística e investigación en artes desarrollada por académicos.	Nº de actividades de creación y producción artística e investigación en artes desarrollada por académicos.	- Unidades académicas.
	Calificación académica	Incorporación efectiva de las actividades de creación y producción artística en las pautas de evaluación y calificación académicas centrales y locales.	Porcentaje de pautas con incorporación de las actividades de creación y producción artística en la evaluación y calificación académica centrales y locales.	- Central / Unidades académicas.
	Infraestructura	Infraestructura colaborativa destinada para la utilización del proceso de creación y producción artística.	Mts <sup>2</sup> de infraestructura colaborativa destinada para la utilización del proceso de creación y producción artística.	- Unidades académicas.
	Institucionalidad	Creación de una instancia de coordinación en torno al desarrollo de las artes en la Universidad.	Creación de la instancia.	

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 5:</b> Valorar y potenciar las humanidades en la Universidad.	Financiamiento	Presupuesto destinado al desarrollo de las humanidades dentro de la Universidad.	Monto del presupuesto destinado al desarrollo de las humanidades dentro de la Universidad.	- Central/Unidades académicas.
	Producción	Número de actividades de humanidades desarrolladas por académicos.	Nº de actividades de humanidades desarrolladas por académicos.	- Unidades académicas.
<b>Objetivo 6:</b> Fortalecer y potenciar las ciencias de la comunicación en la Universidad.	Institucionalidad	Transformar el Instituto de Comunicación e Imagen en la Facultad de Comunicación e Imagen de la Universidad.	Existencia de la Facultad de Comunicación e Imagen de la Universidad.	
	Producción	Número de actividades de las ciencias de las comunicaciones desarrolladas.	Nº de actividades de las ciencias de las comunicaciones.	- Unidades académicas.
	Institucionalidad	Creación de una instancia de coordinación en torno al desarrollo de las ciencias de la comunicación en la Universidad.	Creación de la instancia.	

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 7:</b> Fomentar la innovación y transferencia a la sociedad.	Política	Creación e implementación de una política de Innovación y protección intelectual, que integre formas abiertas de protección intelectual.	Existencia de una política.	
	Producción	Número de revelaciones (disclosure).	N° total de revelaciones (disclosure) y acumulado hasta la fecha.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Disciplinas generales.</li> <li>- Nivel de desarrollo (patentados, licenciados a organismos públicos/ privados, spin off).</li> </ul>
	Participación	Porcentaje de académicos participantes de iniciativas de innovación y transferencia.	$(\text{N}^\circ \text{ de académicos participantes} / \text{total de académicos}) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Género.</li> </ul>
	Institucionalidad	Presupuesto destinado para equipos humanos internos permanentes dedicados a la redacción y tramitación de patentes y otras formas de protección intelectual de la Universidad, así como de su transferencia a la sociedad.	Monto (\$) destinado para equipos humanos internos permanentes dedicados a la redacción y tramitación de patentes y otras formas de protección intelectual de la Universidad, así como de su transferencia a la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Universidad.</li> <li>- Unidades académicas.</li> </ul>

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 8:</b> Ser reconocida como una de las mejores universidades de América Latina en investigación.	Movilidad académica	Porcentaje de académicos en movilidad con países de Latinoamérica.	$(\text{N}^\circ \text{ de académicos en movilidad con países de Latinoamérica} / \text{total de académicos}) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Disciplinas generales.</li> <li>- Movilidad entrante / saliente.</li> <li>- Tramo de tiempo de estadía.</li> </ul>
	Movilidad de postgrado	Porcentaje de estudiantes de postgrado en movilidad con países de Latinoamérica.	$(\text{N}^\circ \text{ de estudiantes de postgrado en movilidad con países de Latinoamérica} / \text{total de estudiante}) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Disciplinas generales.</li> <li>- Movilidad entrante / saliente.</li> <li>- Tramo de tiempo de estadía.</li> </ul>
	Presencia competitiva en rankings dentro de Latinoamérica	Posición igual o mejor al año anterior en rankings internacionales.	$[(\text{Posición al año } t-1) - \text{Posición año } t]$	
	Postdoctorados	Número promedio de postdoctorados por académico.	$\text{N}^\circ \text{ de postdoctorados} / \text{Total de académicos.}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Disciplinas generales.</li> <li>- Entrante / saliente.</li> <li>- Tramo de tiempo de estadía.</li> </ul>
	Impacto Regional	Número de proyectos de interés regional.	$\text{N}^\circ \text{ de proyectos con foco en temáticas de interés regional.}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Disciplinas generales.</li> <li>- Con colaboración nacionales, Latinoamericana y de otros países.</li> </ul>

## ESTRATEGIA III:

Consolidación del gobierno, impulso de la gestión transversal y cambio en el paradigma de la distribución presupuestaria de la Universidad de Chile.



Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 1:</b> Consolidar el modelo de gobierno de la Universidad, fortaleciendo la coordinación de los Órganos superiores.	Instancias de coordinación	Institucionalización de instancias de coordinación entre órganos superiores y organismos colegiados (CCI, Comisión de presupuesto, entre otros).	Existencia de instancias institucionalizadas.	
	Seguimiento del funcionamiento de la estructura del Gobierno Universitario.	Realización de un balance de la estructura de gobierno de la Universidad, incluyendo a sus órganos superiores y organismos colegiados.	Informe de balance.	
<b>Objetivo 2:</b> Alinear estratégicamente el quehacer universitario.	Alineación estratégica	Contribución de las Unidades Académicas en el cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad.	Cuenta anual de las unidades académicas en el cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad.	- Unidades académicas.
	Evaluación y aseguramiento de la calidad	Creación de una instancia institucional para la coordinación de los distintos mecanismos y políticas ligados a la autoevaluación y aseguramiento de la calidad, incluyendo el seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional, conformado por los distintos organismos interesados (Senado Universitario, Comisión Superior de Autoevaluación y Consejo de Evaluación, entre otros).	Creación de la instancia.	

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 3:</b> Mejorar los criterios de distribución presupuestaria, para impulsar la revitalización de las unidades académicas menos desarrolladas y la equidad dentro de la Universidad.	Presupuesto para gastos de operación	Monto normalizado de presupuesto para gastos de operación por estudiante.	Monto (\$) de presupuesto para gastos de operación (sin gasto en personal) / [(Mt <sup>2</sup> Totales) * (Número total de estudiantes pregrado)]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campus.</li> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Tipo de gastos (consumos básicos, arriendos, entre otros).</li> </ul>
	Mantenimiento Infraestructura	Presupuesto para mantenimiento de infraestructura.	Monto (\$) de presupuesto para la mantención de infraestructura / Mts <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campus.</li> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Mts<sup>2</sup> construidos /de superficie.</li> </ul>
	Brecha presupuesto-gastos	Brecha entre presupuesto de gasto proyectado y real en año cerrado.	[(Monto total presupuesto de gasto proyectado / Gasto real)-1]*100	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Líneas de ingreso.</li> </ul>
	Relación dotación funcionarios y estudiantes	Número de estudiantes por funcionario.	Nº de estudiantes / Nº de funcionarios (planta, contrata y honorarios).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Tipo de contrato (planta, contrata, honorario).</li> </ul>
	Remuneraciones	Monto promedio de remuneraciones.	Monto de remuneraciones (incluir todos los ítems) / Nº de funcionarios (planta, contrata y honorarios) y académicos (normalizado por JCE).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Estamento (académico, personal de colaboración).</li> <li>- Académicos: jerarquía académica (asistente, asociado, titular, instructor).</li> <li>- Funcionario: Directivo, profesional, técnico, auxiliar.</li> <li>- Tipo de contrato (planta, contrata, honorario).</li> </ul>



Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 4:</b> Avanzar hacia una gestión integrada dentro de la Universidad y fortalecer la coordinación por medio de la gestión integrada por campus.	Coordinación presupuestaria	Porcentaje de presupuesto utilizado en conjunto por facultades de un mismo campus.	(Monto utilizado en conjunto por facultades de un mismo campus / Presupuesto total) *100	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campus.</li> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Línea de presupuesto (por ejemplo, guardias, aseo).</li> </ul>
	Coordinación de espacios	Número de salas y asignaturas compartidas por campus.	Nº de salas y asignaturas compartidas por campus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campus</li> <li>- Unidades académicas</li> </ul>
	Actividades con potencial de integración	Catastro de actividades con potencial de integración por economías de escala dentro de la Universidad (Por ejemplo, impresión, salas, software, encuestas, datos rankings, entre otros).	Nº de actividades catastradas.	
	Procesos transversales	Número de procesos transversales levantados, con plan de acción/optimización (Ej: compras, entre otros).	Nº de procesos transversales levantados con plan de optimización.	
	Gestión del conocimiento institucional	Implementar una plataforma para la gestión del conocimiento institucional.	Existencia de una plataforma.	
	Inversión en infraestructura	Presupuesto destinado a la construcción de nueva infraestructura desarrollada en base a un plan maestro de campus.	Monto del presupuesto destinado a la construcción de nueva infraestructura desarrollada en base a un plan maestro de campus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campus.</li> <li>- Unidades académicas.</li> </ul>

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 5:</b> Desarrollar los grandes proyectos de infraestructura y proteger los bienes patrimoniales de la Universidad.	Desarrollo de grandes proyectos de infraestructura	Espacios nuevos habilitados para proyectos académicos.	Mts <sup>2</sup> nuevos habilitados para proyectos académicos.	- Campus. - Unidades académicas.
	Protección de bienes patrimoniales	Presupuesto de recuperación, mantención y renovación de los bienes patrimoniales de la Universidad.	Monto del presupuesto destinado a la recuperación, mantención y renovación de los bienes patrimoniales de la Universidad.	- Campus. - Unidades académicas.
<b>Objetivo 6:</b> Promover una administración de servicios integrados, favorables al desarrollo sustentable.	Reciclaje	Toneladas de reciclaje recolectado como campus.	N° de toneladas recolectada por gestión de campus.	- Campus. - Unidades académicas.
	Servicios	Consumo de agua y electricidad.	Cm <sup>3</sup> / Kwh de consumo.	- Campus. - Unidades académicas.
<b>Objetivo 7:</b> Convertirse en una universidad que valora sus activos de información y resguarda el acceso, calidad y seguridad de sus datos.	Política	Generar e implementar una política de Gobierno de los Datos, que norme los procesos para asegurar datos de calidad y accesibles para los usuarios, resguardando la seguridad de estos.	Existencia de una política.	



## ESTRATEGIA IV:

Desarrollo de la extensión y las comunicaciones, que valore y fortalezca la interacción y el compromiso entre la Universidad y la sociedad.

Imagen 9. Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones.

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<p><b>Objetivo 1:</b> Reconocer y valorar apropiadamente la función de extensión universitaria.</p>	<p>Catastro de iniciativas de extensión</p>	<p>Actividades de extensión realizadas en la Universidad.</p>	<p>Nº de actividades de extensión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Tipo de actividad (curricular, no curricular).</li> <li>- Ámbito de desarrollo (social-comunitario, cultural-patrimonial, productivo-servicios).</li> <li>- Nivel de organización (Universidad, inter facultad, facultad, carrera, funcionarios, estudiantes, académicos).</li> <li>- Áreas prioritarias y estratégicas definidas en estrategia I.</li> <li>- Tipo de actor (público-privado).</li> </ul>
	<p>Financiamiento</p>	<p>Presupuesto destinado a actividades de extensión.</p>	<p>Presupuesto (\$) destinado a actividades de extensión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Central / Unidades académicas.</li> <li>- Tipo de financiamiento (interno o externo, y tipo de fondo).</li> </ul>
	<p>Reconocimiento de la función de extensión de académicos como parte de su función</p>	<p>Incorporación de las actividades de extensión en las pautas de evaluación y calificación académicas centrales y locales.</p>	<p>Porcentaje de pautas con incorporación de las actividades de extensión en la evaluación y calificación académica centrales y locales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Central / unidades académicas.</li> </ul>

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 2:</b> Consolidar y fortalecer la institucionalización de la extensión universitaria.	Política	Creación e implementación de una política de extensión y vinculación con el medio.	Existencia de una política.	
	Direcciones de extensión	Porcentaje de unidades académicas con direcciones de extensión implementadas.	$(\text{N}^\circ \text{ de unidades académicas con direcciones de extensión implementadas} / \text{Total de unidades académicas}) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con presupuesto.</li> <li>- Tipo de participación en consejos.</li> <li>- Equipo permanente.</li> </ul>
<b>Objetivo 3:</b> Socializar y potenciar las iniciativas de extensión.	Participación	Porcentaje de miembros de la comunidad que participan organizando actividades de extensión.	$(\text{N}^\circ \text{ de miembros de la comunidad que participan organizando actividades de extensión} / \text{N}^\circ \text{ total de miembros de la comunidad}) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Estamento (académicos, funcionarios, estudiantes).</li> </ul>
	Impacto	Número de participantes externos en las actividades de extensión.	Nº de personas que participan de una actividad de extensión de la Universidad.	- Alcance (territorial, local, nacional, regional, internacional).

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 4:</b> Regular y normar áreas emergentes de vinculación, de acuerdo a criterios académicos.	Vinculación externa	Número de vinculaciones de la Universidad con el medio externo (prestaciones de servicios, contratos, licitaciones, convenios, entre otros).	Nº de servicios prestados a instituciones externas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Remuneradas o no remuneradas.</li> <li>- Tipo de institución (privada, pública, sociedad civil).</li> </ul>
<b>Objetivo 5:</b> Relevar el papel de las comunicaciones, su misión y contenidos, y fortalecer los medios de la Universidad.	Política de medios de comunicación institucionales	Existencia de una política de medios de comunicación institucionales.	Existencia de una política.	
	Institucionalidad	Creación de una instancia de coordinación de la dirección de los medios de comunicación, que incorpore a los distintos actores involucrados (VEXCOM, ICEI, Radio, entre otros).	Creación de la instancia.	
<b>Objetivo 6:</b> Fortalecer la institucionalidad referida a los bienes patrimoniales y simbólicos de la Universidad.	Política	Construcción e implementación de una política sobre los bienes patrimoniales y simbólicos de la Universidad.	Existencia de una política.	

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 7:</b> Aportar e incidir, desde las distintas áreas disciplinarias y medios, en los debates y las problemáticas contingentes para el país.	Participación de académicos en medios de comunicación	Número de presencia de académicos en los medios de comunicación.	$\frac{[(N^\circ \text{ de presencias de académicos en medios de comunicación en un año } t - N^\circ \text{ presencia de académicos en los medios de comunicación en un año } t-1)]}{N} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Género.</li> <li>- Áreas disciplinarias.</li> </ul>
	Participación como experto en la generación de políticas públicas	Número de académicos que participan en la generación de políticas públicas.	Nº de presentaciones en el congreso u otras instancias con el objetivo de la generación de políticas públicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidad académica.</li> </ul>



## ESTRATEGIA V:

Desarrollo de una estrategia institucional de internacionalización de la Universidad de Chile.

Imagen 10. Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo.



Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 1:</b> Impulsar la internacionalización dentro de la Universidad de manera integrada en todos sus quehaceres.	Política	Desarrollar una política de Internacionalización para toda la Universidad.	Existencia de una política de internacionalización.	
	Institucionalidad	Número de facultades con oficina de internacionalización implementada.	N° de facultades con oficina física de internacionalización implementada y presupuesto asignado.	- Unidades académicas adscritas.
	Sistema	Contar con un sistema integrado para acceder a la información de internacionalización.	Existencia de sistema.	- Central - Unidades académicas.
<b>Objetivo 2:</b> Fomentar la internacionalización del quehacer universitario para académicos y funcionarios.	Presupuesto para internacionalización de académicos y funcionarios	Monto destinado a programas de internacionalización para funcionarios y académicos.	Monto destinado a programas de internacionalización para funcionarios y académicos.	- Unidades académicas.
	Movilidad de académicos y funcionarios	Porcentajes de académicos y porcentaje de funcionarios participantes de actividades de movilidad nacional e internacional.	N° de académicos participantes de actividades de movilidad nacional e internacional / Total de académicos.  N° de funcionarios participantes de actividades de movilidad nacional e internacional / Total de funcionarios.	- Unidades académicas / organismo. - Estamento (académico /funcionario). - Nacional, Latinoamérica y otros países. - Movilidad entrante /saliente. - Tramo de tiempo de estadía. - Tipo de visita (congreso, charla, pasantía, visita, entre otros).

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 3:</b> Promover la experiencia internacional de los estudiantes.	Experiencia internacional	Porcentaje de estudiantes que cursan por lo menos 1 semestre en el extranjero.	$(\text{N}^\circ \text{ de estudiantes que han cursado por lo menos 1 semestre en el extranjero} / \text{Total de estudiantes matriculados}) * 100$	- Unidades académicas. - Pregrado/ postgrado. - Periodo de tiempo. - IVE.
	Financiamiento	Presupuesto para el financiamiento de programas estudiantiles de experiencia internacional.	Monto (\$) de financiamiento para programas estudiantiles de experiencia internacional.	- Unidades académicas. - Interno / externo.
	Acceso a la información disponible	Implementación de un sistema integrado para acceder a la información de internacionalización.	Sistema implementado.	- Unidades académicas.
<b>Objetivo 4:</b> Internacionalizar programas (o asignaturas) con el doble objetivo de insertar a nuestros estudiantes en el contexto internacional y atraer estudiantes de Latinoamérica y del mundo.	Cursos de Idiomas	Número de asignaturas de idiomas dictadas en la Universidad.	Nº de asignaturas de idiomas.	- Campus. - Unidades académicas.
	Cursos dictados en inglés	Porcentaje de asignaturas dictadas en inglés.	$(\text{N}^\circ \text{ de asignaturas dictadas en inglés} / \text{Total de asignaturas}) * 100$	- Campus. - Unidades académicas. - Carrera.
	Estudiantes Extranjeros	Número de estudiantes extranjeros.	Nº de estudiantes extranjeros en la Universidad.	- Unidades académicas. - Carrera. - Pregrado / Postgrado. - Programa de intercambio / Estudiantes regulares.



## ESTRATEGIA VI:

Potenciar el área de educación y su vinculación con establecimientos pedagógicos, a través de una política integrada.







Imagen 11, Gabriela Núñez, Fotógrafa Liceo Experimental Manuel de Salas. Mural por la Educación No Sexista realizado por estudiantes del Liceo Experimental Manuel de Salas

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 1:</b> Desarrollar la Educación y las pedagogías de manera integrada dentro de la Universidad.	Política en formación inicial docente	Existencia de una política en formación inicial docente conjunta de la Universidad, con un sello propio.	Existencia de una política.	
	Matrículas	Número de estudiantes de pedagogía.	N° de estudiantes matriculados en pedagogía.	- Carrera. - Género. - Región. - IVE
	Áreas del conocimiento	Porcentaje de programas de pedagogías.	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de áreas del conocimiento con pedagogía}}{\text{Total de áreas del conocimiento mencionadas en el currículum del MINEDUC}} \right) * 100$	
<b>Objetivo 2:</b> Impulsar la colaboración en red con las universidades estatales en la formación pedagógica, particularmente con la UMCE, y con los países de la región.	Movilidad estudiantil	Movilidad de estudiantes de pedagogía en universidades nacionales y de la región.	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de estudiantes de pedagogía en programas de movilidad nacionales y de la región}}{\text{Total de estudiantes de pedagogía}} \right) * 100$	- Carrera. - Género. - IVE.

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 3:</b> Desarrollar y fortalecer la investigación e innovación pedagógica de la Universidad de Chile y en sus establecimientos pedagógicos.	Política	Existencia de una política de vinculación con establecimientos pedagógicos.	Existencia de una política.	
	Innovación curricular	Número de programas que aborden temas emergentes dentro del currículum.	N° de programas que aborden temas emergentes dentro del currículum (tales como inclusión, nuevas tecnologías, género, diversidad, entre otras).	- Carreras.
	Innovación pedagógica	Porcentaje de proyectos de investigación e innovación pedagógica de la Universidad en conjunto con los colegios de la Universidad y colegios públicos.	$(\text{N}^\circ \text{ de proyectos de investigación e innovación pedagógica conjuntos con la Universidad} / \text{Total de proyectos de investigación e innovación pedagógica de la Universidad}) * 100$	- Colegio (Liceo Experimental Manuel de Salas, ISUCH). - Carreras.
	Establecimientos	Número de establecimientos educacionales vinculados con la Universidad de Chile.	N° de establecimientos educacionales con convenio de colaboración con la Universidad de Chile.	- Cuenta con comunidad de aprendizaje / No cuenta con comunidad de aprendizaje. - Públicos / Privados.



## **2. ESTRATEGIAS PARTICULARES (TEMAS EMERGENTES, DEL PERÍODO O DE UNIDADES):**

	ESTRATEGIA VII: SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR ESTATAL
	ESTRATEGIA VIII: EQUIDAD SOCIOECONÓMICA
	ESTRATEGIA IX: IGUALDAD DE GÉNERO
	ESTRATEGIA X: INCLUSIÓN
	ESTRATEGIA XI: COMUNIDAD UNIVERSITARIA
	ESTRATEGIA XII: HOSPITAL CLÍNICO UNIVERSIDAD DE CHILE



## ESTRATEGIA VII:

Desarrollo de niveles crecientes de inserción y colaboración con universidades nacionales y en particular con el sistema de educación superior estatal.



Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<p><b>Objetivo 1:</b> Impulsar el compromiso de la Universidad de Chile en la revalorización de las universidades estatales.</p>	Participar activamente en los procesos de reformas a la educación superior	Número de actividades de revalorización de las universidades estatales.	Nº de actividades de revalorización de las universidades estatales (por ejemplo, RED CUECH).	- Organizadas por la Universidad / no organizadas por la Universidad.
<p><b>Objetivo 2:</b> Impulsar el desarrollo académico en red con el Sistema de Educación Superior Estatal.</p>	Trabajo en red	Número de actividades académicas desarrolladas en red con otros establecimientos de educación superior estatal.	Nº de actividades académicas desarrolladas en red con otros establecimientos de educación superior estatales (por ejemplo, programas de movilidad).	- Unidades académicas / Unidades centrales.

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 3:</b> Contribuir a la formación de un Sistema de Universidades Estatales y a la creación de un Sistema Nacional de Educación Superior que incluya a los Centros de Formación Técnica del Estado.	Sistema Nacional de Educación Superior	Número de actividades lideradas por la Universidad que apunten a la formación de un Sistema Nacional de Educación Superior.	N° de actividades lideradas por la Universidad que apunten a la formación de un Sistema Nacional de Educación Superior.	
<b>Objetivo 4:</b> Contribuir al desarrollo de las universidades estatales.	Apoyo material	Recursos otorgados al desarrollo de otras instituciones de educación superior estatales.	Recursos (horas de trabajo y financiamiento), otorgados para proyectos que incidan en al desarrollo de otras universidades estatales	- Unidades académicas / Unidades centrales.
	Promover movilidad de los académicos, estudiantes y funcionarios	Porcentaje de miembro de la comunidad universitaria participante de programas de movilidad nacional con universidades estatales.	(N° de miembro de la comunidad universitaria participante de programas de movilidad nacional con universidades estatales / Total de miembros de la Universidad) * 100	- Unidades académicas / Unidades centrales.



## ESTRATEGIA VIII:

Fortalecimiento de la equidad en el acceso y permanencia en la Universidad de Chile.

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 1:</b> Apoyar el ingreso de estudiantes procedentes principalmente de contextos socioeconómicos vulnerables en todas las carreras.	Aumento de estudiantes de contextos socioeconómicos vulnerables	Número y tasa de variación de estudiantes de contextos socioeconómicos vulnerables.	N° de estudiantes que ingresan con bajo IVE.  Tasa: $[(N^{\circ} \text{ de estudiantes que ingresan con bajo IVE en el "año } t+1" / N^{\circ} \text{ de estudiantes totales que ingresaron el "año } t") - 1] * 100$	- Unidades académicas. - Carrera. - IVE (I y II).
<b>Objetivo 2:</b> Fortalecer la institucionalidad para la implementación de estrategias de equidad socioeconómicas.	Institucionalidad y política	Evaluar el nivel de implementación de la política de equidad e inclusión, con foco en analizar el impacto en estudiantes de contextos socioeconómicos vulnerables y la integración de las distintas unidades responsables.	Existencia de Informe anual de resultados.	- Unidades académicas.
	Financiamiento	Presupuesto destinado a programas y actividades enfocadas en estudiantes socioeconómicamente vulnerables.	Monto (\$) del presupuesto destinado a programas y actividades enfocadas en estudiantes socioeconómicamente vulnerables.	- Unidades académicas

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 3:</b> Entregar apoyo integral a estudiantes procedentes de contextos socioeducativos vulnerables.	Avance académico	Porcentaje promedio de avance académico de estudiantes por año.	Sumatoria [(N° de créditos aprobados en el último año / Total de créditos aprobados)*100 ] / Total de estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Carrera.</li> <li>- IVE.</li> </ul>
	Atención médica	Porcentaje de estudiantes de contextos socioeconómicos vulnerables atendidos en SEMDA y con convenio HCUCH.	(N° de estudiantes de contextos socioeducativos vulnerables atendidos en SEMDA y con convenio HCUCH / Total de estudiantes) * 100	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IVE.</li> <li>- Especialidades médicas más requeridas (psicología, psiquiatría, medicina general, traumatología, odontología, ginecología, gastroenterología, oftalmología, entre otros).</li> </ul>
	Cobertura de beneficios de residencia universitaria	Porcentaje de cobertura de los beneficios de residencia universitaria.	(N° de estudiantes beneficiados de programas de residencia universitaria / Número de postulantes) *100.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de programa.</li> <li>- Región de origen.</li> <li>- IVE.</li> <li>- Años de estudio.</li> </ul>
	Condiciones Residencias universitarias	Monto destinado a la mantención de las residencias universitarias.	Monto destinado a la mantención de las residencias universitarias.	

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<p><b>Objetivo 4:</b> Revisar el impacto de las prácticas académicas actuales en los estudiantes procedentes de contextos socioeconómicos vulnerables.</p>	<p>Estudio impacto</p>	<p>Existencia de evaluación de impacto de las prácticas académicas actuales en los estudiantes de bajo nivel socioeconómico.</p>	<p>Existencia de la evaluación de impacto.</p>	
<p><b>Objetivo 5:</b> Impulsar la discusión nacional sobre la equidad en Educación Superior.</p>	<p>Protagonismo nacional en equidad en Educación Superior</p>	<p>Participación en actividades de equidad en Educación Superior.</p>	<p>Nº de actividades sobre promoción de políticas de equidad en las que participa u organiza la Universidad.</p>	<p>- Organizadas por la Universidad / no organizadas por la Universidad. - En red / No en red</p>

Imagen 14. Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones.



## ESTRATEGIA IX.

Superación de las desigualdades y discriminaciones de género en la comunidad universitaria.

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<p><b>Objetivo 1:</b> Garantizar la igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres, por funciones similares y de igual valor, y avanzar en gestión institucional con perspectiva de género.</p>	<p>Igualdad salarial</p>	<p>Brecha salarial entre hombres y mujeres por estamento.</p>	<p><math>[(\text{Remuneración Promedio académico hombre} - \text{Remuneración Promedio académica mujer}) / \text{Remuneración Promedio académico hombre}] * 100</math></p> <p><math>[(\text{Remuneración Promedio funcionario hombre} - \text{Remuneración Promedio funcionaria mujer}) / \text{Remuneración Promedio funcionario hombre}] * 100</math></p>	<p>- Unidades académicas. - Estamento. - Jerarquía / Grado.</p>
<p><b>Objetivo 2:</b> Garantizar la equidad en la composición de los comités académicos, espacios de representación, dirección y acceso a jerarquías</p>	<p>Representación de mujeres en organismos de decisión</p>	<p>Participación de mujeres en instancias directiva de la Universidad.</p>	<p><math>(\text{N}^\circ \text{ de mujeres en Decanatos, Senado, Consejo de Evaluación, Vicerrektorías, Consejos de calificación y evaluación académica y Jefaturas} / \text{Total de personas en puestos en Decanatos, Senado, Consejo de Evaluación, Vicerrektorías y Jefaturas}) * 100</math></p>	<p>- Órganos superiores / Unidades.</p>
	<p>Jerarquía Académica</p>	<p>Participación de mujeres en jerarquías superiores de la carrera académica.</p>	<p><math>(\text{N}^\circ \text{ de mujeres en jerarquías titular y asociada de la carrera académica ordinaria y docente} / \text{Total de personas en jerarquías titular y asociada de la carrera académica ordinaria y docente}) * 100</math></p>	<p>- Unidades académicas.</p>



Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 3:</b> Incorporar la perspectiva de género en la docencia, generación de conocimiento y extensión universitaria.	Perspectiva de género en la docencia y prácticas educativas	Incorporación de la perspectiva de igualdad de género en el modelo educativo de la Universidad.	Presencia de la perspectiva de igualdad de género entre los principios orientadores del modelo educativo.	
	Currículum	Porcentaje de carreras que imparten cursos obligatorios de género en el pregrado.	$(N^{\circ} \text{ de carreras de pregrado que imparten al menos un curso de género obligatorio en el ciclo inicial} / \text{Total de carreras}) * 100$	- Unidades académicas. - Carrera.
	Formación de académicos	Formación en temas de género de académicos nuevos	$(N^{\circ} \text{ anual de académicos nuevos que reciben formación en género} / \text{Total anual de académicos nuevos}) * 100$	- Unidades académicas.
<b>Objetivo 4:</b> Erradicar el acoso sexual y disminuir la violencia de género en el contexto universitario.	Acoso sexual	Incidencia de acoso sexual en contexto universitario.	$(N^{\circ} \text{ de personas afectadas por acoso sexual} / \text{Total de integrantes comunidad universitaria}) * 100$	- Unidades académicas. - Estamento. - Resuelto / No resuelto
	Atención afectados	Atención especializada a personas afectadas por acoso sexual en contexto universitario.	$(N^{\circ} \text{ de personas atendidas} / \text{Total anual de personas que solicitan atención en DIGEN}) * 100$	- Unidades académicas. - Estamento.

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 5:</b> Garantizar la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres con responsabilidades familiares y de cuidado.	Corresponsabilidad social	Acceso de hijos de estudiantes y funcionarios a jardines infantiles y salas cuna en campus universitarios.	$(N^{\circ} \text{ de hijos de estudiantes o funcionarios que acceden a jardín o sala cuna JUNJI} / \text{Total de hijos de estudiantes o funcionarios que cumplen requisitos de ingreso y postulan a establecimientos JUNJI}) * 100$	- Campus.
	Acceso	Acceso de estudiantes madres o padres a beneficios del reglamento de corresponsabilidad social en el cuidado.	$(N^{\circ} \text{ de estudiantes madres o padres que acceden a los beneficios del reglamento de corresponsabilidad social en el cuidado} / \text{Total de estudiantes que solicitan beneficios contemplados en el reglamento de corresponsabilidad}) * 100$	- Unidades académicas. - Estamento.
<b>Objetivo 6:</b> Fortalecimiento de la Dirección de Igualdad de Género y la institucionalidad en las Unidades Académicas.	Recursos humanos	Presupuesto destinado para equipos humanos internos permanentes dedicados al cumplimiento de los objetivos anteriores.	Monto (\$) del presupuesto destinado para equipos humanos internos permanentes dedicados al cumplimiento de los objetivos anteriores.	- Universidad. - Unidades académicas.
	Financiamiento	Porcentaje de presupuesto de la Universidad destinado a programas de equidad de género vinculado a los objetivos anteriores.	$(\text{Monto} (\$) \text{ del presupuesto destinado a programas de equidad de género vinculado a los objetivos anteriores} / \text{Presupuesto total de la Universidad}) * 100$	- Universidad. - Unidades académicas.



## ESTRATEGIA X.

Superación de las discriminaciones arbitrarias en la comunidad universitaria y fortalecimiento de una educación en y para los derechos humanos.

Imagen 15. Patricio Bustamante, Académico de Departamento de Tecnología Médica, Facultad de Medicina.

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 1:</b> Disminuir las barreras de entrada que impiden la diversidad en la comunidad universitaria, tanto en estudiantes, académicos y funcionarios.	Aumento de cupo y número de vías de admisión	Número de estudiantes que se incorporan a la Universidad a través de vías de ingreso especial existentes o nuevas (Por ejemplo: inclusión, deporte, pueblos originarios, trabajadores).	N° de estudiantes que ingresan por vía de ingreso especial.	- Tipo de ingreso. - Unidades académicas. -Carrera.
	Composición de la diversidad en la Universidad	Número de estudiantes / académicos/ funcionarios que ingresan a la comunidad universitaria.	N° de miembros que pertenecen a un grupo minoritario.	- Diversidades (inmigrantes, extranjeros, personas de pueblos originarios, personas con discapacidad, personas de diversidades sexuales).
<b>Objetivo 2:</b> Fortalecer la institucionalidad para la inclusión de personas con discapacidad, pueblos originarios y diversidad sexual.	Institucionalidad	Idear y ejecutar un plan que permita implementar la política de equidad e inclusión con una mirada en la inclusión transversal basado en la evaluación del impacto de las políticas actuales y creación de planes bianuales de inclusión.	Existencia de un plan implementado (y evaluados bianualmente).	- Planes centrales y por unidades.
	Financiamiento	Presupuesto asignado para actividades de inclusión y para equipos internos permanentes.	Monto asignado anualmente para actividades de inclusión.	- Nivel central. - Unidades académicas.

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 2</b>	Programas	Tasa de crecimiento y articulación de programas de inclusión con foco en los distintos ámbitos y grupos prioritarios determinados por la Universidad.	N° de programas de inclusión de diversidades inter-unidades.	- Nivel central. - Unidades académicas.
<b>Objetivo 3:</b> Fortalecer la inclusión en la comunidad universitaria y avanzar hacia una Universidad que respete y promueva la inclusión y la diversidad.	Infraestructura accesible	Set de indicadores sobre accesibilidad.	N° de rampas para sillas de ruedas, baños para personas con discapacidad, lugares específicos en las salas de clases, ascensores, estacionamiento reservados, libros y títulos en sistema braille, libros y títulos en sistema audiolibro, señalética en sistema braille y facilidades para asistir con perro lazarillo, web inclusiva, proceso de matrícula inclusiva, señalética en el suelo, etc.	- Campus. - Unidades académicas.
	Adecuación Curricular	Número de programas revisados con perspectiva de inclusión educativa.	N° de programas revisados / Número de programas totales.	- Campus. - Unidades académicas. - Carrera.
<b>Objetivo 4:</b> Respetar y apreciar la diversidad cultural de los miembros de la comunidad universitaria.	Actividades interculturales	Número de actividades organizadas en conjunto con miembros de la comunidad de pueblos indígenas, afrodescendientes, migrantes, entre otros.	N° de actividades de inclusión de la diversidad cultural.	- Campus. - Unidad académica.

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 5:</b> Avanzar hacia una Universidad que protege a sus miembros de todo tipo de acoso y discriminación arbitraria.	Denuncias por discriminación	Número de denuncias por discriminación arbitraria.	N° de denuncias por discriminación arbitraria	- Resueltas dentro del tiempo establecido / No resueltas en el tiempo establecido. - Unidades académicas.
	Defensoría Universitaria	Implementación de una defensoría universitaria.	Unidad implementada.	

Imagen 16. Centro de Estudiantes de Salud (CES), Facultad de Medicina.



## ESTRATEGIA XI.

Convertir la Universidad de Chile en un espacio modelo de convivencia y trabajo universitario.

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 1:</b> Mejorar la calidad de vida de la comunidad.	Calidad de Vida	Resultados positivos en encuesta de calidad de vida.	Resultados positivos en encuestas de calidad de vida de los miembros de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campus.</li> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Estamento.</li> </ul>
<b>Objetivo 2:</b> Avanzar en la equidad de remuneraciones dentro de la Universidad a través del Reglamento de Remuneraciones del Personal de la Universidad de Chile.	Política	Promulgación del reglamento de remuneraciones.	Reglamento promulgado.	
	Remuneraciones	Monto promedio de remuneraciones.	Monto de remuneraciones (incluir todos los ítems) / N° de funcionarios (planta, contrata y honorarios) y académicos (normalizado por JCE).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Estamento (académico, funcionario).</li> <li>- Académicos: jerarquía académica (asistente, asociado, titular, instructor).</li> <li>- Funcionarios: directivo, profesional, técnico, auxiliar.</li> <li>- Tipo de contrato (planta, contrata, honorario).</li> </ul>
<b>Objetivo 3:</b> Erradicar el acoso y la discriminación laboral e implementar la Defensoría de la Comunidad Universitaria.	Denuncias	N° de denuncias por acoso y discriminación laboral.	$(\text{N}^\circ \text{ de denuncias resueltas} / \text{Número de denuncias totales}) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades académicas.</li> <li>- Género.</li> </ul>
	Tiempo de resolución	Tiempo promedio de resolución de las denuncias de acoso y discriminación laboral.	Suma (Tiempo de resolución de las denuncias de acoso y discriminación laboral) / Total de denuncias de acoso y discriminación laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades centrales / Unidades Académicas - Género</li> </ul>
	Defensoría Universitaria	Implementación de una defensoría universitaria.	Unidad implementada.	



Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 4:</b> Impulsar el desarrollo laboral, técnico y profesional de funcionarios no académicos a través de una carrera funcionaria efectiva, capacitación y promoción.	Carrera funcionaria	Creación de una instancia de trabajo que formule una propuesta para el desarrollo de una carrera funcionaria en la Universidad de Chile, y la implementación de ésta.	Existencia de la propuesta e implementación.	
	Desarrollo Técnico Profesional	Porcentaje de funcionarios que se capacitan en programas de desarrollo de habilidades técnicas y profesionales.	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios no académicos que se capacitan en programas de desarrollo de habilidades técnicas y profesionales} / \text{Total de funcionarios no académicos}) * 100$	- Central. - Unidades académicas. - Financiamiento Interno / Externo.
<b>Objetivo 5:</b> Avanzar en la eliminación de la precarización del empleo en la Universidad.	Subcontrato	Personas contratadas a través de subcontrato.	Nº de personas contratadas a través de subcontratos.	- Central. - Unidades académicas.
	Tipo de contrato	Porcentaje de trabajadores a honorario y a contrata.	$(\text{N}^\circ \text{ de honorario - contrata} / \text{Total de funcionarios de la Universidad.}) * 100$	- Central. - Unidades académicas.
	Estudiantes	Porcentaje de estudiantes que trabaja en la Universidad.	$(\text{N}^\circ \text{ de estudiantes que trabajan en la Universidad} / \text{Total de estudiantes}) * 100$	- Unidades académicas. - Tipo de contrato (planta, contrata, honorario, becas).

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 6:</b> Entregar los espacios necesarios para el desarrollo integral de la comunidad universitaria.	Espacios deportivos	Disponibilidad de espacios deportivos.	Disponibilidad de sala multiuso (100 Mts <sup>2</sup> ), gimnasio, piscina, cancha de fútbol.	- Campus. - Unidades académicas.
	Infraestructura	Set de indicadores de infraestructura.	$\frac{\text{Mts}^2 \text{ casinos o cafetería} / \text{n}^\circ \text{ de miembros de la comunidad}}{\text{Mts}^2 \text{ de espacio para la convivencia} / \text{Total de estudiantes}} / \frac{\text{Mts}^2 \text{ áreas verdes}}{\text{Total de estudiantes}}$	- Campus. - Unidades académicas.
	Habitabilidad	Set de indicadores de habitabilidad.	Por definirse.	
<b>Objetivo 7:</b> Integrar al quehacer de la Universidad, la promoción y prevención en salud de la comunidad universitaria.	Actividad Física	Cobertura de Programas de actividad física comunitaria gratuitos.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de miembros de la comunidad participantes}}{\text{Total miembros de la comunidad}} * 100$	- Campus. - Unidades académicas.
	Alimentación saludable	Porcentaje de casinos de la Universidad que cuentan con apoyo nutricional institucional.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de casinos de la Universidad que cuentan con apoyo nutricional institucional}}{\text{Total de casinos de la Universidad}} * 100$	- Unidades académicas.
	Programas de prevención de salud impulsados por la Universidad	Cobertura de programas de prevención de salud impulsados por la Universidad.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de miembros de la comunidad participantes de los programas de prevención}}{\text{Población objetivo de la comunidad}}$	- Campus. - Unidades académicas - Tipo (programas, campañas, actividades).
	Programas de salud para funcionarios y académicos	Convenios o programas propios destinados a mejorar la cobertura de salud de funcionarios y académicos.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de convenios o programas propios destinados a mejorar la cobertura de salud de funcionarios y académicos}}{\text{Población objetivo de la comunidad}}$	

Objetivo	Tópico	Indicador	Fórmula	Niveles de Desagregación
<b>Objetivo 8:</b> Fomentar el deporte y la recreación en toda la comunidad universitaria.	Deporte en el currículum	Porcentaje de estudiantes que acceden a un curso deportivos por semestre.	$(\text{N}^\circ \text{ de estudiantes que acceden a un curso deportivo} / \text{Total de estudiantes}) \cdot 100$	- Campus. - Unidades académicas.
	Ramas deportivas	Porcentaje de deportes cubiertos por ramas oficiales de la Universidad.	Porcentaje de deportes cubiertos por ramas oficiales de la Universidad.	- Nivel de desarrollo (criterio unidad de deportes).
	Impacto	Número de estudiantes seleccionados nacionales que estudian en la Universidad.	$(\text{N}^\circ \text{ de estudiantes seleccionados} / \text{Total de estudiantes}) \cdot 100$	- Campus. - Unidades académicas. - Carrera.
	Actividades Deportivas para la comunidad universitaria	Número de usuarios de espacios deportivos comunes.	Nº de miembros de la comunidad que hacen uso de espacios deportivos.	- Campus. - Unidades académicas. - Tipo de espacio (cancha, piscina, otros).



## ESTRATEGIA XII.

Relevar el papel del Hospital Clínico de la Universidad de Chile en la sociedad.

Imagen 17. Hospital Clínico Universidad de Chile.

Objetivo	Líneas de Acción
<p><b>Objetivo 1:</b> Reformular la estructura de gobierno y la organización del Hospital, con especial énfasis en el carácter universitario.</p>	<p>Conformación de una comisión con representación de la comunidad universitaria, Rectoría, Facultad de Medicina, Senado Universitario y Hospital Clínico, para desarrollar un plan participativo para abordar los objetivos acá declarados, así como un sistema que permita monitorear los avances.</p>
<p><b>Objetivo 2:</b> Fortalecer la vinculación del Hospital con la red pública de salud, para convertirse en un Hospital delegado.</p>	
<p><b>Objetivo 3:</b> Impulsar una gestión moderna y eficiente, con foco en la formación de profesionales.</p>	
<p><b>Objetivo 4:</b> Mejorar la gestión de personas para el desarrollo de un ambiente laboral colaborativo.</p>	
<p><b>Objetivo 5:</b> Potenciar la investigación clínica pertinente en salud.</p>	
<p><b>Objetivo 6:</b> Desarrollar armónicamente las labores académicas de docencia, investigación y extensión con las labores asistenciales.</p>	
<p><b>Objetivo 7:</b> Recuperar la vanguardia en salud a nivel del país y a nivel latinoamericano, para poner tratamientos y procedimientos de última generación a disposición de los pacientes del servicio público de salud.</p>	

# Agradecimientos

La Comisión de Desarrollo Institucional del Senado Universitario, encargada de la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Chile, agradece la constante colaboración de la comunidad universitaria y de las distintas unidades de la Universidad, sin quienes no hubiese sido posible este documento:

Rectoría  
 Prorrectoría  
 Consejo de Evaluación  
 Comisión Superior de Evaluación Académica  
 Vicerrectoría de Asuntos Académicos  
 Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo  
 Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional  
 Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones  
 Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional  
 Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles y Comunitarios  
 Dirección de Desarrollo Estratégico y Relaciones Institucionales  
 Dirección de Relaciones Internacionales  
 Dirección de Igualdad de Género  
 Dirección de Pregrado  
 Dirección de Postgrado y Postítulo  
 Dirección de Investigación  
 Dirección de Innovación  
 Dirección de Creación Artística  
 Dirección de Servicios de Tecnologías de Información y Comunicaciones  
 Dirección de Servicios e Infraestructura  
 Dirección de Recursos Humanos  
 Dirección de Extensión  
 Dirección de Comunicaciones  
 Dirección de Bienestar Estudiantil  
 Dirección de Deportes y Actividad Física  
 Dirección de Salud Estudiantil  
 Oficina de Equidad e Inclusión  
 Unidad de Análisis Institucional y Datos  
 Unidad de Redes Transdisciplinarias  
 Unidad de Egresados  
 Comité de Autoevaluación Institucional  
 Comité Operativo de Acreditación Institucional  
 Hospital Clínico de la Universidad de Chile  
 Liceo Experimental Manuel de Salas  
 Federación de Estudiantes de la Universidad de Chile (FECH)  
 Asociación Nacional de Académicos de la Universidad de Chile (ACAUCH)  
 Federación Nacional de Asociaciones de Funcionarios de la Universidad de Chile (FENAFUCH)  
 Finalmente, este Plan de Desarrollo Institucional contó con la colaboración para su elaboración de la Secretaría Técnica del Senado Universitario y la Unidad de Análisis Institucional y Datos, por lo que se agradece especialmente a Paulina Berríos Cortés, Directora de la Unidad de Análisis Institucional y Datos, y Matías Flores González y Estefanía Álvarez Urbina, asesores técnicos de la Comisión de Desarrollo Institucional del Senado Universitario.

# Referencias

Banco Mundial. Construir Sociedades de Conocimiento: Nuevos Desafíos para la Educación Tercaria. Washington, D.C. 2003.

Banco Mundial. Educación superior en América Latina: la dimensión internacional. Colombia, Mayol Ediciones, 2005. 380p.

Bell, Daniel. The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting Basic Books. New York. 1973.

Boccardo, Giorgio "et al!" Trabajo subcontratado en FCFM y FACSO. Informe Final. 2015.

Comisión Hospital Clínico Facultad de Medicina. Informe N°1 Comisión Hospital Clínico Universidad de Chile. Santiago. 2016.

Comité de Autoevaluación intermedia. Informe de Autoevaluación Intermedia. Santiago, Universidad de Chile, 2017.

Consejo de Evaluación (CEv). Modelo de Diseño y Evaluación de Procesos Estratégicos. Estudio Técnico N°2. Santiago. 2010.

Consejo de Evaluación (CEv). Propuesta de Actualización de Criterios de MetaValoración Académica de la Creación Artística. Estudio Técnico N°15. Santiago. 2013.

Consejo de Evaluación (CEv). Propuesta de Sistema de Información Académica (SIA). Estudio Técnico N°21. Santiago, 2014.

Consejo de Evaluación (CEv). Análisis de remuneraciones y composición por género en la Universidad de Chile. Estudio Técnico 17. Santiago. 2014.

Consejo de Evaluación (CEv). Encuesta Pluriestamental de Satisfacción de la Universidad de Chile. Estudio técnico No. 24. Santiago. 2014.

Consejo de Evaluación (CEv) – Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones (VEXCOM). Propuesta de Actualización de la Valoración de la Extensión, la Vinculación con el Medio y la Comunicación (EVC) en la Universidad de Chile. Estudio Técnico N°27. Santiago. 2016.

Consejo de Evaluación (CEv). Análisis de Percepciones de la Implementación del PDI la Universidad de Chile. Santiago. 2016.

Consejo de Evaluación (CEv). Informe de Análisis de los PDI locales de la Universidad de Chile. Santiago. 2016.

Consejo de Evaluación (CEv). Informe de Evaluación de la Formulación del PDI 2006 de la Universidad de Chile. Santiago. 2016.

Consejo de Evaluación (CEv). Informe de Evaluación del Logro PDI 2006 de la Universidad de Chile. Santiago. 2016.

Consejo de Evaluación (CEv). Informe de Síntesis de Evaluación del PDI 2006 de la Universidad de Chile. Santiago. 2016.

Contraloría General de la República. Informe de Seguimiento Hospital Clínico. Santiago. 2016.

Dirección de Desarrollo Estratégico y Relaciones Internacionales (DDERI). Direccionamiento estratégico en la Universidad de Chile: Una propuesta de ámbitos de trabajo e iniciativas para la transformación universitaria. Santiago, 2015.

Dirección de Pregrado, Retención de Primer Año. Santiago, Universidad de Chile, 2017.

Dirección de Relaciones Internacionales (DRI). "Antecedentes y Propuestas para la Dirección de Relaciones Internacionales. Documento de trabajo". Santiago, 2015.

Dirección de Relaciones Internacionales (DRI). "Proceso de Acreditación 2018. Internacionalización Profunda. Documento trabajo", 2017.

Dirección de Servicios de Tecnologías de Información y Comunicaciones. Informe de la DSTI. 22 junio 2017.

Drucker, Peter. The effective executive. New York, Harper & Roy, 1967. 178p.

European Commission/EACEA/Eurydice. The European Higher Education Area in 2015: Bologna Process Implementation Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2015.

Kremmerman, M. El desalojo de la Universidad Pública. Santiago, Observatorio Chileno de Políticas Educativas, 2007. 84p.

Mesa de Condiciones Laborales. Propuestas y recomendaciones de la Mesa de Condiciones Laborales en torno a subcontrato en áreas de aseo y vigilancia. Santiago, 2015.

OECD. "Chile," in Education at a Glance 2016: OECD Indicators. Paris, OECD Publishing, 2016. Disponible en : <<http://dx.doi.org/10.1787/eag-2016-46-en>>.

Oficina de Igualdad de Oportunidades de Género. Del Biombo a la Cátedra. Igualdad de oportunidades de género en la Universidad de Chile. Santiago, 2014.

Oficina de Equidad e Inclusión. Memoria 2010-2013: Equidad y Calidad: Compromiso de la Universidad de Chile con el país. Santiago, Oficina de Equidad e Inclusión, Prorroctoría, 2013

Orellana, Víctor. El eco hacendal en la educación superior chilena y los desafíos de la universidad pública del siglo XXI. Anales Universidad de Chile. 2016. p93-115.

Senado Universitario. Contribución al Debate de la Reforma a la Educación Superior. Análisis del Proyecto de Ley. Santiago, 2017.

Senado Universitario. Informe Comisión Hospital Senado Universitario. Santiago, 2012.



Senado Universitario. Informe de la Comisión de Presupuesto y Gestión del Senado Universitario Respecto al Proyecto de Presupuesto Global, Presupuesto del Fondo General y Pautas Anuales de Endeudamiento para el año 2016. Santiago, 2016.

Senado Universitario. Informe de Trabajo 2º Comisión Ad-Hoc Hospital Senado Universitario. Santiago, 2016.

Senado Universitario. Política de Equidad e Inclusión Estudiantil. Santiago, 2014.

Senado Universitario. Política de Sustentabilidad Universitaria. Santiago, 2012.

Senado Universitario. Propuesta del Senado Universitario de la Universidad de Chile para la Reforma del Sistema de Educación Superior. Santiago, 2015.

Sindicato de Trabajadores a Honorarios de la Universidad de Chile (SITRAUCH). Los Trabajadores a Honorarios en la Universidad de Chile. Santiago, 2016.

Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño. Aprueba bases tipo para concurso de Institutos Científicos del Programa Iniciativa Científica Milenio, Anexos con Convenios Tipo y Formularios. Santiago, 2017.

Universidad de Chile. Anales de la Universidad de Chile: Las huellas del acecho. Santiago: Tinta Azul, Ediciones de la Universidad de Chile, 2013. <<http://www.anales.uchile.cl/index.php/ANUC/issue/view/2887>>.

Universidad de Chile. Evaluación Intermedia 2015-2016. Informe Final. Santiago, 2017.

Universidad de Chile. Inclusión de Estudiantes en Situación de Discapacidad en la Universidad de Chile: un compromiso con la equidad. Santiago, 2016.

Universidad de Chile. Informe de Evaluación Interna. Proceso de acreditación CNA-Chile 2011. Santiago, 2011.

Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional (VAEGI). Indicadores de Desempeño. Santiago, 2011 - 2015.

Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional (VAEGI). Informe Distribución del Fondo General. Santiago, 2015.



## PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



*“Una carta de navegación para toda la  
Universidad de Chile”*

