UNIVERSIDAD DE CHILE

UNIVERSIDAD DE CHILE

FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES CHILE

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS

Versión Ajustada-2021

Aprobación Comité Plan de Fortalecimiento: 27 de enero 2022

I. Antecedentes institucionales		
Descripción general	**Fundación**	1842
	Ubicación	Casa Central, Santiago, RM Campus Andrés Bello, Santiago, RM • Facultad de Arquitectura y Urbanismo • Facultad de Derecho • Facultad de Economía y Negocios • Instituto de Asuntos Públicos • Instituto de Estudios Avanzados en Educación • Instituto de Estudios Internacionales Campus Sur, La Pintana, RM • Facultad de Ciencias Agronómicas, • Facultad de Ciencias Forestales y de la Conservación de la Naturaleza • Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias • Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos Campus Beauchef, Santiago, RM • Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Campus Doctora Eloísa Díaz, Independencia, RM • Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas • Facultad de Medicina • Facultad de Odontología Campus Juan Gómez Millas, Ñuñoa, RM • Facultad de Ciencias • Facultad de Filosofía y Humanidades • Instituto de Comunicación e Imagen • Programa Académico de Bachillerato • Facultad de Artes
	Oferta académica	72 programas de Pregrado 41 programas de Doctorado

		116 programas de Magister 81 programas de Postítulo
	Comunidad	36.551 estudiantes de pregrado / 8.794 estudiantes de postgrado (Matrícula vigente) 2.639 académicos/as (JCE) 11.318 funcionarios/as (no académicos y personal de colaboración).
Plan de Desarrollo Institucional		Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Chile 2017 – 2026
Misión institucional		La misión de la Universidad está definida en los artículos 1 al 4 de sus estatutos, que establecen: Artículo 1º. 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 2º. 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 3º. Asimismo, corresponde a la Universidad contribuir con el desarrollo del patrimonio cultural y la identidad nacional 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 4º. 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.
Acreditación institucional		7 años de acreditación / Período: 2018 – 2025

	Áreas acreditación: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Investigación, Docencia de Postgrado, Vinculación con el medio.
Modelo Educativo	Fecha vigencia: Actualizado 2021[1].

[1] Disponible en: https://bit.ly/Modelo_Educativo_2021

I. Diagnóstico institucional

II.1. Escenario institucional

El Plan de Fortalecimiento de las Universidades Estatales (PFUE) a 10 años busca proyectar el trabajo conjunto de las instituciones estatales de educación superior, aspirando a que se conviertan en "*un referente de calidad y excelencia del sistema de educación superior, y contribuyan de forma relevante en el desarrollo a nivel regional y nacional*". De manera consecuente, el Plan de Fortalecimiento de la Universidad de Chile se propone consolidar capacidades institucionales para asegurar la calidad y pertinencia de su oferta formativa, de la investigación y de las actividades de extensión. Asimismo, la Universidad también hace suyo el compromiso de contribuir a la consolidación del sistema universitario estatal en su conjunto.

Los desafíos que se abordan en el Plan fueron identificados en documentos estratégicos institucionales tales como el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2026, el Informe de Evaluación Interna con fines de acreditación (2018), el Modelo Educativo (2018) la Política de Sustentabilidad Universitaria (2012), la Política de Equidad e Inclusión Estudiantil (2014), la Política Universitaria para prevenir el acoso sexual en la Universidad de Chile (2017, la Política universitaria de educación y formación de profesores en la Universidad de Chile (2018), Resolución de Acreditación (2019), la Política Universitaria de Inclusión y Discapacidad en la Perspectiva de la Diversidad Funcional (2019), la Política Universitaria para Avanzar en la Incorporación de los Pueblos Indígenas, sus Culturas y sus Lenguas en la Universidad de Chile (2020), y la Política de Extensión y Vinculación con el Medio (2020).

En concordancia con esos acuerdos institucionales, los análisis de situación para cada área estratégica se alinean con los siguientes propósitos generales:

1. Desempeño institucional de excelencia en todas las funciones y tareas universitarias.
2. Equidad, inclusión y género como elementos centrales para enfrentar los desafíos de una educación superior entendida como un derecho.
3. Desarrollo armónico y equilibrado de la Universidad, poniendo especial atención a las áreas que presentan las mayores brechas.
4. Perspectiva inter/transdisciplinar para el abordaje de problemas complejos.
5. Fortalecimiento de las relaciones comunitarias para mejorar la calidad de vida de todos sus miembros y el ejercicio de sus funciones en un marco de trabajo colaborativo.
6. Compromiso con la educación pública en todos sus niveles y, en especial, con el sistema de universidades estatales.
7. Internacionalización integral de las funciones universitarias (docencia, investigación, extensión y gestión) para abordar los desafíos nacionales, regionales y globales.

El diagnóstico para cada Área Estratégica se presenta a continuación:

(AE1) Gestión y planificación estratégica.

El modelo de gestión de la Universidad de Chile se caracteriza por su carácter descentralizado, democrático y triestamental. La autonomía de las facultades y organismos, los procesos administrativos, rendiciones y controles públicos, así como el tamaño y complejidad institucionales, hacen que la optimización de sus procesos sea un nudo crítico para la mejora continua y para garantizar un desempeño institucional de excelencia en todas las funciones y labores universitarias. El PDI 2017-2026 define objetivos claros y plantea acciones orientadas a modernizar la gestión institucional, entre las que destaca la creación y reestructuración de Vicerrectorías, de nuevas direcciones de Rectoría y la implementación de la normativa de transparencia.

Sin embargo, se requiere avanzar en una gestión transversal, que considere i) aumentar la interacción con la sociedad, ii) mejorar la integración entre unidades académicas y servicios centrales, iii) establecer planes de desarrollo locales que tributen al logro de los objetivos institucionales, alineando los PDI locales con el PDI institucional. Al servicio de esa transversalidad, en el ámbito de las plataformas tecnológicas, la Universidad ha modernizado progresivamente los instrumentos y herramientas de gestión, impactando favorablemente en los niveles de agilidad de los procesos académicos, procesos de gestión estudiantil, administrativos y financieros, y aumentando la flexibilidad y eficiencia en la toma de decisiones. A estos fines, se han implementado sistemas centrales para la recopilación, análisis y seguimiento de datos recogidos localmente, lo que se ha materializado en el desarrollo de los sistemas UCampus, UCursos y UDatos, y de

plataformas para la gestión, difusión y análisis de información producida centralmente para la gestión local, como la APP Pregrado y el Sistema de Gestión DIRBDE.

Las plataformas APP Pregrado y DIRBDE fueron generadas por las Vicerrectorías de Asuntos Académicos y de Asuntos Estudiantiles y Comunitarios e implican un avance significativo en la disponibilidad de registros académicos y socioeducativos del estudiantado, posibilitando procesos de toma de decisiones que integran esas dimensiones sobre la base de datos verificables. Desde 2018, se agregó la plataforma de FOCES (Formulario de Caracterización Socioeducativa), que complementa a los sistemas corporativos preexistentes. Los cruces de información facilitados por estos instrumentos posibilitaron actualizar los mecanismos de acompañamiento, gestión académica y apoyo socioeconómico de la matrícula de pregrado, ofreciendo respuestas oportunas y acordes al compromiso con la equidad e inclusión, dado que facilitan la identificación y seguimiento diferenciado de los perfiles prioritarios. La cobertura actual es de 100% en el área académica, y los estudiantes de pregrado con caracterización socioeducativa superan el 80%. Sin embargo, estos sistemas no están bien interconectados y presentan inconsistencias. Es necesario fortalecer el concepto de un sistema de gestión corporativo, y lograr que estas iniciativas trabajen coordinadas, integradas y en forma coherente, proveyendo información de calidad y oportuna para la toma de decisiones.

En cuanto a la gestión institucional, actualmente se está avanzando en un proyecto para contar con un repositorio único de indicadores clave para la mejora institucional al que puedan acceder las personas que toman decisiones tanto de nivel central como a nivel de las unidades académicas. El objetivo es dar respuesta a una necesidad transversal de los organismos y unidades académicas de disponibilizar y utilizar datos que permitan operativizar y apoyar el seguimiento y monitoreo de las políticas e iniciativas implementadas en la institución.

Los avances alcanzados y los desafíos pendientes son sostenibles gracias a la solidez financiera de la Universidad, que le permite sustentar la viabilidad del proyecto académico y cumplir con los propósitos planteados en el PDI. Existe un proceso presupuestario debidamente normado, desde la formulación hasta la ejecución y control, contemplando instancias responsables en cada etapa. Sin embargo, el control presupuestario se basa en un sistema corporativo de gestión obsoleto, que impide integrar en tiempo real los presupuestos y movimientos financieros de todas las unidades y organismos descentralizados. Para abordar este y otros desafíos de gestión, en marzo de 2020 se inició el proyecto de implementación del ERP SAP que tiene como objetivo modernizar la gestión financiera de la universidad, proveer mayor equidad en las capacidades de gestión de los organismos, estandarizar, optimizar y automatizar procesos, y reducir la obsolescencia tecnológica de los actuales sistemas administrativos, lo que se espera consolidar a mediano plazo. Este Proyecto tiene dentro de su alcance los procesos financiero contables, de control de gestión, de planificación y control presupuestario, de adquisiciones y gestión de inventario, de ventas de bienes y servicios, y gestión de proyectos.

Dentro de los beneficios del proyecto se encuentra el poder contar con información centralizada, completa y de calidad que nos permita tener indicadores clave de gestión para evaluar, tomar decisiones y realizar oportunamente los ajustes necesarios para el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos. La ventaja de contar con un repositorio centralizado de indicadores clave permitirá una mayor eficiencia en el seguimiento y monitoreo de la gestión, además de disminuir las horas de trabajo de los distintos equipos de analistas que trabajan con datos en la universidad.

Para abordar de manera integral la renovación tecnológica de los sistemas corporativos de gestión es necesario además incorporar los procesos del ciclo de vida del estudiante desde el punto de vista financiero, incluyendo matrícula, becas, beneficios, aranceles y situaciones académicas, entre otros, de forma integrada con los sistemas de gestión académica, lo que nos permitirá tener una completa trazabilidad de la información de estudiantes y asegurar la calidad y oportunidad de dicha información.

Estas iniciativas requieren un trabajo conjunto entre VAEGI, VTI, VAA y VAEC para coordinar los requerimientos de gestión de cada una de las unidades impactadas, y lograr el objetivo final de integrar y/o reemplazar los diversos sistemas de información de estudiantes.

La siguiente meta será disponer de un sistema corporativo que brinde información completa de la Universidad, contribuyendo a una gestión institucional informada. Este sistema permitirá consolidar indicadores de desempeño y medir indicadores de impacto de la actividad institucional en sus diferentes funciones.

En cuanto a recursos humanos, la Universidad cuenta con una dotación de académicos y personal de colaboración suficiente y de alto nivel (9.234 funcionarios). En línea con el propósito institucional de profesionalizar la gestión, el estamento profesional es el que más creció desde el 2011 (25%). Se avanzó en la creación de un procedimiento central para la contratación de personas y la descripción de cargos, y se aprobó un Reglamento de Remuneraciones (2020) que otorga mayor equidad y transparencia a la institución, cuya implementación comenzará en 2021. Por otra parte, dada la necesidad de equiparar las condiciones laborales de los académicos, se generó un fondo de inversión institucional denominado Asignación Universitaria Complementaria Académica Incremental (AUCAI), que busca incentivar la permanencia de los académicos adscritos a las unidades más desfavorecidas. Asimismo, en marzo de 2020, comenzó a aplicarse un Reglamento de carrera académica actualizado, que establece requisitos, criterios y procedimientos para la evaluación y el ordenamiento

jerárquico, cuyo objetivo es estimular el desarrollo académico y resguardar la excelencia. No obstante, un desafío pendiente es mejorar los sistemas de selección y calificación del personal de colaboración, que permitan contar con procedimientos de ingreso, promoción, evaluación de desempeño y remoción transparentes y justos. En esa misma línea resulta imprescindible contar con un sistema tecnológico que apoye la gestión del desarrollo de las personas en la institución.

Durante la próxima década, a partir de un cambio gradual del sistema de desarrollo y gestión de personas, que incluyen la implementación gradual del nuevo reglamento de remuneraciones, la modernización de las carreras académica y funcionaria y la transformación digital en gestión, la Universidad continuará siendo líder en la promoción de la excelencia del trabajo de su personal así como el bienestar de sus funcionarios(as) académicos y del personal de colaboración, siendo reconocida como una institución pública que sobresale en el cumplimiento de su misión a partir de prácticas laborales ejemplares.

Respecto de la infraestructura física, a través del Fondo de inversión institucional para el financiamiento de infraestructura y desarrollo académico (FII, 2013), se ha avanzado en la modernización y en la reducción de las desigualdades de infraestructura, mejorando los espacios e instalaciones para potenciar un desarrollo armónico y equilibrado entre las distintas unidades de la Universidad. Actualmente, se cuenta con 19,87 m2 construidos promedio por estudiante; 2,23 m2 de laboratorios y talleres; 0,89 m2 de bibliotecas; y 82,21 volúmenes. Sin embargo, se reconoce que hay diferencias según Campus y unidades, por lo que, a mediano y largo plazo, se requiere avanzar en ese plano mediante la asignación de mayores recursos a las unidades con menores condiciones de infraestructura y equipamiento. En esta dirección apunta el Plan de Inversiones 2014-2023, que incluye la implementación del "Proyecto Vicuña Mackenna 20", donde residirá el Centro de Extensión Artística y Cultural, el Instituto de Asuntos Públicos, y el Instituto de Estudios Internacionales.

(AE2) Docencia y procesos formativos: pre y posgrado

El Modelo Educativo de la Universidad de Chile señala el compromiso con el acceso, permanencia y egreso de cada cohorte de estudiantes que ingresa a la institución, manteniendo la representatividad de todos los sectores de la realidad nacional. Esta concepción pone el desafío de acoger la diversidad y otorgar a cada estudiante las mejores posibilidades de acompañamiento y docencia, ampliando sus oportunidades de aprendizaje y asegurando su plena participación en la vida universitaria. Asimismo, promueve un proceso formativo que responde a principios como la formación integral de personas, la pertinencia educativa, la equidad e inclusión, la igualdad de género y la no discriminación, en un marco de calidad educativa institucional. Consistentemente, el PDI destaca la importancia de resguardar la excelencia y la calidad de los procesos formativos en el contexto de los nuevos escenarios de la educación superior. La Universidad entiende la calidad de la formación de pregrado y postgrado como la capacidad de desarrollar al máximo los talentos de la institución, y de todas las personas que participan en ella (estudiantes, académicos/as, autoridades, personal de colaboración, comunidad del entorno), dentro de un marco de equidad y prácticas permanentes de aprendizaje institucional que configuran una ciudadanía activa basada en valores éticos, democráticos y cívicos, que favorecen la calidad de vida (Art 4 y 5 de la ley de universidades estatales).

La Universidad avanzó significativamente en el incremento de la equidad en la experiencia estudiantil, velando por los principios definidos para la formación. A ello contribuyen las políticas institucionales de Equidad e Inclusión (2014), Igualdad de Género (2017-2018), Inclusión y Discapacidad desde la perspectiva de la Diversidad Funcional (2018), Pueblos Indígenas, sus Culturas y sus Lenguas (2020). Muchas de ellas se tradujeron en competencias sello que están siendo desarrolladas, y que deben ser potenciadas y evaluadas. Asimismo, la implementación de esas políticas, y los mecanismos de acompañamiento y soporte, favorecieron el aumento sostenido de la diversidad de estudiantes, así como su permanencia tanto de nivel general como de los grupos prioritarios. La actual retención en programas de pregrado en el primer año de estudio llega al 85,14% (2014: 82,77%), y la retención de primer año a nivel de toda la Universidad, al 88,62% (2014: 82,77%). Sin embargo, más allá de los avances de la última década en el acompañamiento de estudiantes que provienen de entornos tradicionalmente excluidos de la educación superior, la creciente diversificación de la matrícula de pregrado y postgrado hace necesario ampliar los mecanismos de apoyo y seguimiento. Para ello, se debe incrementar la articulación entre iniciativas centrales y locales, y profundizar la formación docente para abordar adecuadamente las potencialidades y necesidades de las/los nuevos estudiantes.

La institución también debe ofrecer a sus estudiantes opciones de formación más personalizadas, acordes a la creciente diversidad, y adaptables a un contexto nacional y global cambiante. De esta forma, se apunta a un plan de formación flexible, que conjugue las diversas trayectorias formativas de calidad equivalente, que reconozca las actividades extracurriculares y/o realizadas fuera del plan de formación, y que propenda a la articulación entre pregrado y postgrado. De este modo, se intenta promover un mayor involucramiento en la vida universitaria, con creciente autonomía, mejor formación ciudadana y empoderamiento cívico. En la misma línea, el informe del Grupo de Trabajo sobre Salud Mental (mayo de 2020) sustenta la flexibilización del currículo, atendiendo a los factores de sobrecarga académica y no académica que enfrentan los estudiantes y que son factores relevantes en la promoción del bienestar y la calidad de vida. Al respecto, se han diseñado procesos de orientación, diagnóstico y derivación en materias de calidad de vida y promoción del autocuidado estudiantil. Sin embargo, se debe dar mayor énfasis al fortalecimiento de las redes de orientación y apoyo profesional en las áreas de psicología y trabajo social, y en la articulación operativa entre unidades académicas, servicios centrales y la red de pública.

En cuanto al acompañamiento estudiantil para el egreso, se deben abordar de forma integral las variables que inciden en la titulación/graduación oportuna en programas de pregrado y postgrado, lo que supone un desafío a corto, mediano y largo plazo, que abarcan aspectos como el acompañamiento a estudiantes en la escritura y defensa de tesis, memorias o trabajos finales, mejora de la gestión y administración docente de estos procesos y formación docente para trabajos finales . Mediciones recientes indican que cerca del 58% de quienes ingresan al pregrado completan sus programas tras 10 años de permanencia, lo que significa que hay tiempos de sobre duración que deben mejorarse en algunas carreras y programas. Esta etapa también involucra formación para el desarrollo de carrera e inserción laboral, de manera de aportar a la equidad e igualdad de oportunidades en la incorporación al trabajo o al desarrollo académico de los/as egresados/as En los programas de postgrado se gradúa el 65% de los estudiantes, y también persisten tiempos de graduación excesivos. Estas situaciones suponen desafíos a mediano y largo plazo, que abarcan desde el diseño y desarrollo de actividades finales de titulación, y la formación docente para el trabajo en los ciclos finales, hasta la optimización de los procesos administrativos centrales y locales relacionados con la titulación/graduación.

Respecto de la internacionalización de la formación de pregrado y postgrado, a través del Proyecto UCH1866 la Universidad ha promovido el desarrollo de competencias genéricas necesarias para la interacción en un mundo académico y del trabajo crecientemente globalizado. Para ello, ha impulsado la formación en idiomas extranjeros, la incorporación de actividades curriculares con centro en problemáticas de otros territorios, y el fomento de la movilidad estudiantil internacional. Sin embargo, es preciso fortalecer aún más las capacidades comunicativas en un segundo idioma, incorporar temas y docentes internacionales en la formación de pregrado y postgrado (internacionalización "en casa"), e incrementar la movilidad estudiantil nacional e internacional, con especial foco en los estudiantes que no podrían realizarlas sin el apoyo de la Universidad.

En síntesis, los desafíos de mediano y largo plazo apuntan a profundizar los esfuerzos en enseñanza y aprendizaje, incrementar los aspectos relacionados con la convivencia universitaria calidad de vida estudiantil y comunitaria, coordinar interna y externamente los beneficios y servicios estudiantiles, y diversificar los apoyos financieros y de gestión académica. Asimismo, impulsar el reconocimiento de la articulación entre la formación, la investigación /creación y la vinculación con el medio, como aspectos relevantes del aporte de la Universidad al país.

Además, las demandas estudiantiles expresadas en distintos procesos y formas de movilización, así como los como nuevos modelos de organización y participación, a partir de la crisis de representatividad, que afectan las estructuras formales, exigen establecer nuevas instancias de diálogos para la resolución de conflictos.

(AE3) Investigación, innovación y/o creación

La Universidad de Chile ha contribuido históricamente al desarrollo de la investigación, la innovación y la creación artística en el país, aportando con mirada crítica, sostenible y socialmente responsable. En el marco de los nuevos desafíos globales, regionales y nacionales, ello supone dar un especial impulso a la investigación inter/transdisciplinaria como un marco conceptual y científico idóneo para la toma de decisiones en temas crecientemente complejos. Esta orientación se ha expresado en la creación de más de 10 redes institucionales de investigación en los últimos 5 años y la implementación de la primera unidad de gestión encargada de apoyar la coordinación, gestión y difusión de la actividad inter/transdisciplinaria de la institución. Esto se ha llevado a cabo desde un enfoque colaborativo con instituciones regionales, especialmente con universidades de la red estatal, y desde una perspectiva internacional que prioriza la integración latinoamericana y las relaciones bilaterales con instituciones de países del primer mundo. De esta forma, se contribuye, con pensamiento crítico, al diagnóstico y diseño de soluciones a los problemas estratégicos del país.

La Universidad de Chile, especialmente a través de sus unidades más avanzadas en este ámbito, desarrolla investigación al más alto nivel y en sintonía con las necesidades del siglo XXI. En los últimos 5 años, la institución ha mantenido una posición de liderazgo en la adjudicación de financiamiento para investigación a través de CONICYT (hoy ANID), alcanzando un promedio anual de 716 proyectos Fondecyt vigentes entre 2015 y 2019. Asimismo, se han generado más de 2400 publicaciones WoS anuales, de las cuales el 44% corresponde a revistas del Cuartil 1. La Casa de Bello también lidera el 52% de los centros de excelencia y tecnológicos nacionales desde los cuales genera conocimiento de frontera, contribuyendo al desarrollo económico y social, y a la elaboración de políticas públicas de alto nivel.

Estos resultados ubican a la Universidad como un referente nacional y regional que se refleja en su posición en los rankings globales más prestigiosos, como el Academic Ranking of World Universities (ARWU), donde figura entre las 400 mejores universidades del mundo (2015-2019) y como número uno a nivel nacional. Asimismo, en el ranking Scimago de productividad científica se ubica a la vanguardia en la región, como una de las universidades más productivas de América Latina.

Para proyectarse hacia el futuro, la Universidad de Chile debe avanzar en la reducción de sus asimetrías entre las unidades académicas en el plano de la investigación, en especial potenciando las áreas de ciencias sociales, humanidades y creación artísticas. En el mismo sentido, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y procesos transversales de apoyo a la

investigación son necesidades aun presentes. Fomentar una investigación integrada con la docencia multinivel emerge como uno de los desafíos centrales de mediano plazo dentro del modelo educativo de la institución que, sumado a la internacionalización bajo los principios de equidad, excelencia y pertinencia, y la incorporación de la dimensión de género en la investigación, constituyen propósitos estratégicos a los cuales la Universidad deberá abocarse en los próximos años. Todo ello, en un contexto nacional más competitivo de asignación de recursos públicos y de estancamiento de los presupuestos para la ciencia a nivel nacional.

En materias de innovación y transferencia de conocimiento, la Universidad evidencia avances importantes. Hasta 2014, se registraba un solo contrato de licencia de tecnologías, no existían empresas spin-off con base en tecnologías propias, ni se habían percibido ingresos por licencias tecnológicas. Sin embargo, este panorama cambió radicalmente en los últimos años como resultado de la disponibilidad de recursos y la instalación de una institucionalidad que impulsó la innovación basada en ciencia y tecnología. Así, entre 2014 y 2020, se registraron 121 licencias de tecnologías, 18 spin-off, los ingresos por licencias de tecnologías fueron de 594 millones de pesos, y hubo 93 solicitudes de patente de invención. En este escenario, los desafíos de mediano y largo plazo estarán en el incremento de la transferencia de conocimiento a la sociedad, la internacionalización y la medición de impacto, sobre la base de un cambio cultural que valore y fomente la innovación entre los grupos de investigación y en los distintos niveles formativos. Junto con ello, es preciso avanzar en la articulación del trabajo de los centros de investigación y tecnología de la institución, relevando la importancia de su gobernanza, del uso de infraestructura compartida y de la generación de redes con la industria y el Estado.

La Creación Artística ha tenido un reconocimiento particular como forma de generación de conocimiento y se ha avanzado en su promoción, fomento y valoración. Entre estos avances, destaca que entre 2011 y 2020, se logró la adjudicación de más de 250 proyectos postulados por académicos a los Fondos de Cultura. Asimismo, se creó el concurso CreArt y se dispuso la organización anual del Foro de las Artes. Este último es una plataforma colaborativa y participativa para la exhibición y reflexión sobre los procesos y obras de creación artística de académicos, cuya misión es acercar la creación producida en la Universidad a la sociedad. Otra iniciativa de relevancia es la organización de la Semana de la Educación Artística, una celebración internacional que se realiza en conjunto con la UNESCO y que busca sensibilizar a la ciudadanía sobre la importancia de la educación artística, promoviendo la diversidad cultural, el diálogo intercultural y la cohesión social. Entre los desafíos de mediano y largo plazo está la consolidación del trabajo en creación, ampliar los apoyos financieros y de gestión, impulsar la instalación de laboratorios interdisciplinarios en arte, potenciar la internacionalización del quehacer artístico y afianzar su reconocimiento académico y su valorización como un eje fundamental para el desarrollo del país.

En la senda de abordar cada uno de los desafíos mencionados, la Universidad de Chile en un trabajo liderado por el Senado Universitario y la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo están impulsando el diseño de la política de investigación, innovación y creación artística para la próxima década. Este proceso es inédito a nivel institucional tanto por su amplia participación de entidades como de la comunidad académica en general, como de la cantidad de temáticas que busca abordar para el fortalecimiento del proyecto académico universitario, en concordancia con el PDI institucional, los PDIs de unidades y los diversos proyectos en ejecución.

Finalmente, el desafío de avanzar en la concreción del Proyecto Académico Parque Carén es una invitación a la cooperación público-privada, nacional e internacional, con especial énfasis en el trabajo conjunto con las universidades estatales, para la convergencia interdisciplinaria y transdiciplinaria de la investigación, innovación, formación y vinculación con el medio, que aporte al desarrollo de sostenible de Chile y América Latina. Con sus primeros pasos a través de la instalación del Edificio Vinculo, las instalaciones de pilotaje del Centro Tecnológico para la Innovación Alimentaria y la infraestructura del Centro Tecnológico para la innovación en construcción, estos parques significan un desafío no solo para la Universidad de Chile, sino para el país.

(AE4) Vinculación con el medio.

La Universidad reconoce la extensión, vinculación con el medio y comunicaciones como labores esenciales que le permite cumplir con su compromiso público y su vocación crítica, involucrando al conjunto de la comunidad universitaria. Su propósito es crear y desarrollar procesos permanentes de interacción, integración y comunicación intra y extra-universitaria, con el fin de incidir de forma pertinente en el desarrollo social, cultural y económico del país, y en el suyo propio. De este modo, se promueve un trabajo bidireccional con la sociedad chilena y un diálogo internacional que vincula los intereses de la ciudadanía con el quehacer institucional. A estos fines, en 2014 se inició un proceso de institucionalización del área, que permitió crear una serie de programas de articulación institucional y delineó la Política de Extensión y Vinculación con el Medio (2020), recientemente aprobada. Esta política, a su vez, se complementará con el Reglamento de la Unidad de Formación de Extensión y la Política de Comunicaciones, actualmente en discusión.

Dada la potencialidad y amplitud de la vinculación con el medio y de las comunicaciones, uno de los principales desafíos a mediano plazo es optimizar la coordinación entre el nivel central y las unidades académicas en estos ámbitos, promoviendo su integración a través de la Red de Extensión que la integran las direcciones de extensión y representantes de la

institucionalidad cultural, junto con la consolidación de la Red de comunicadores. Como no todas las unidades académicas poseen el mismo nivel de desarrollo, una prioridad será fortalecer las políticas y equipos de trabajo locales, especialmente en lo que concierne a la labor que actualmente desarrolla la Red de Extensión. En esta línea, desde su implementación en 2018 la Red de Extensión ha logrado generar importantes avances en torno a la coordinación de iniciativas con la participación de las Unidades Académicas, tales como las Escuelas de Temporada, el Día del Patrimonio y Noviembre Cultural. También ha logrado mejorar la comunicación entre la Vicerrectoría y las Unidades Académicas, especialmente en torno a la validación de estrategias y procesos: así la Red ha participado en distintas jornadas de trabajo, por ejemplo, para la configuración de líneas estratégicas para el área de Formación en Extensión y en la coordinación de una red de mentorías para la postulación a Fondos Valentín Letelier, y también a través de las distintas comisiones de trabajo: Sistema de información; Implementación de Política, Formación en Extensión y Fondo Valentín Letelier.

En los últimos años, se ha fortalecido la participación de la Universidad en el debate ciudadano mediante proyectos de extensión con incidencia pública, tales como la revista Palabra Pública, la reedición de los Anales de la Universidad de Chile y la creación de las Cátedras interdisciplinarias de Derechos Humanos, Amanda Labarca sobre género, y de Racismos y Migraciones. Por otra parte, se ha rescatado el patrimonio resguardado y creado por la Universidad, que a su vez debe ser proyectado al medio social. La institución cuenta con una estrategia de extensión, de gran tradición y relevancia, que involucra conjuntos artísticos, museos, archivos y otros, de reconocido impacto social, pero se requieren mecanismos que permitan asegurar su sostenibilidad y calidad. En esta línea, destacan los programas que instalaron a la Casa Central como un centro de extensión en el circuito cultural de la capital, integrado también por el Archivo Central Andrés Bello, la Sala-Museo Gabriela Mistral, el Cine Sazié y el Salón Imaginarios. Asimismo, la realización de Escuelas de Temporada en regiones y el Fondo Valentín Letelier, se agregan a las iniciativas de una Universidad con vocación nacional que busca promover experiencias bidireccionales de creación de conocimiento vinculado a las necesidades de comunidades locales, favoreciendo su desarrollo equilibrado, no obstante, son iniciativas que deben ser fortalecidas.

Es en este último ámbito que se ha identificado, como un desafío a corto y mediano plazo, el fortalecimiento de los estándares de calidad en la formación en extensión, para lo cual se realizó diagnóstico sobre los diplomas, cursos y talleres de extensión que se dictan en la Universidad. A partir de este diagnóstico, se destacan experiencias exitosas en torno a las plataformas que están utilizando gran parte de las Unidades Académicas, tales como Uabierta, EduAbierta y Coursera, que, entre otros, en las cuales las cuales se ofrecen cursos gratuitos o de bajo costo y abiertos a la sociedad.

Asimismo, en el marco del presente plan de fortalecimiento, también se ofrece como una oportunidad para impulsar otras líneas estratégicas, como es contar con un registro sistemático de las iniciativas de extensión y vinculación con el medio. En 2018, se creó la Unidad de Estudios y Análisis de Datos (VEXCOM), que busca generar e integrar procesos institucionales de aseguramiento de la calidad del área, y que entre sus desafíos aspira a constituirse en un referente para implementar un Sistema Integrado de Información de Extensión y Vinculación (actualmente en implementación), herramienta que permitirá conocer y valorar la vinculación de la Universidad con los servicios del Estado, los territorios, las organizaciones sociales y culturales, y con los sectores productivos y de servicios. Cabe destacar que el Sistema de Información, hoy llamado Plataforma Siembra, está operando en las tres facultades del Campus Sur, donde sus académicos/as, estudiantes y funcionarios son los protagonistas de la puesta en marcha de esta plataforma, cuya experiencia usuaria y retroalimentación está generando mejoras en su desarrollo.

En los últimos años, se ha fortalecido la participación de la Universidad en el debate ciudadano mediante proyectos de extensión que sean accesibles a todas las personas, tales como la revista Palabra Pública, la reedición de los Anales de la Universidad de Chile y la creación de las Cátedras interdisciplinarias de Derechos Humanos, Amanda Labarca sobre género, y de Racismos y Migraciones. Por otra parte, se ha rescatado el patrimonio resguardado y creado por la Universidad, que a su vez debe ser proyectado al medio social. La institución cuenta con una estrategia de extensión, de gran tradición y relevancia, que involucra conjuntos artísticos, museos, archivos y otros, de reconocido impacto social, pero se requieren mecanismos que permitan asegurar su sostenibilidad y calidad. En esta línea, destacan los programas que instalaron a la Casa Central como un centro de extensión en el circuito cultural de la capital, integrado también por el Archivo Central Andrés Bello, la Sala-Museo Gabriela Mistral, el Cine Sazié y el Salón Imaginarios. Asimismo, la realización de Escuelas de Temporada en regiones y el Fondo Valentín Letelier, se agregan a las iniciativas de una Universidad con vocación nacional que busca promover experiencias bidireccionales de creación de conocimiento vinculado a las necesidades de comunidades locales, favoreciendo su desarrollo equilibrado, no obstante, son iniciativas que deben ser fortalecida

Del mismo modo, las comunicaciones se han consolidado cada vez más como un eje estratégico transversal del quehacer institucional. La instalación de la Dirección de Comunicaciones en la Vexcom, la estructuración del trabajo en red de los equipos de comunicadores a nivel local y la ejecución de diversas estrategias conjuntas de acción, han implicado un cambio sustancial en esta área. Se han elaborado estrategias de trabajo colaborativas en relación con la prensa y se implementaron campañas con metas específicas, dirigidas tanto a la comunidad universitaria como al medio externo, mejorando el posicionamiento de la institución en la sociedad. Igualmente se ha fortalecido la difusión de mensajes hacia la propia comunidad universitaria, potenciando la interacción a través de las redes sociales institucionales, plataformas digitales que toman cada vez más protagonismo en la consolidación de canales de difusión y diálogo bidireccional con las comunidades

internas y sociedad. También se ha impulsado una labor asociativa con la Radio Universidad de Chile y el canal de televisión universitario.

Los principales desafíos del área, en el mediano y largo plazo, se relacionan con la necesidad de consolidar una estructura institucional que sostenga y dote a las comunicaciones de estándares y formas de funcionamiento global y de largo plazo, para lo cual se está diseñando y validando una política institucional, en conjunto con las y los responsables de generar contenidos y tomadores de decisiones. Igualmente se requiere fortalecer y ejecutar un proyecto estratégico de los medios de comunicación universitarios, que hoy tienen dependencias diversas y requieren de mayor articulación. Junto con ello es preciso desarrollar un proyecto de redes sociales y comunicación digital para los próximos años, que responda al protagonismo cada vez mayor que han tomado estas plataformas como canales y espacios de comunicación y diálogo, y que permita un mejor conocimiento, uso y manejo de las mismas orientado a la comunicación universitaria; alineando y normando la identidad visual de la institución y creando un área especializada en comunicación interna. Asimismo, se requiere mejorar el equipamiento y los soportes físicos y tecnológicos que permitan la elaboración y divulgación de contenidos en formatos gráficos, sonoros y visuales, para los diversos campus y recintos universitarios, junto con el desarrollo implementación de herramientas y plataformas que permitan generar comunicación por medio de soportes inclusivos y bilingües, que favorezcan la proyección de la labor comunicacional a públicos más amplios.

(AE5) Sistema interno de aseguramiento de la calidad.

El aseguramiento de la calidad es una preocupación central en la Universidad de Chile, institución que busca el mejoramiento continuo en pos de la excelencia para cada ámbito de su quehacer. Sin embargo, por razones históricas, vinculadas tanto al propio desarrollo institucional, como al cambio en las orientaciones del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, los organismos académicos y profesionales a cargo de esta labor se han desarrollado en forma independiente y con niveles variados de desarrollo. Su foco ha sido el aseguramiento de la calidad en la formación de pregrado y postgrado, así como la autoevaluación institucional, lo que brinda grandes ventajas para el diagnóstico profundo y la implementación de acciones específicas en cada área. Sin embargo, se requiere de una mirada institucional más amplia e integrada respecto de estos temas.

En el último tiempo se ha aprobado el reglamento de autoevaluación institucional, que establece la existencia de una Comisión Superior de Autoevaluación Institucional (CSAI), integrada por todas las Vicerrectorías, y Comisiones Locales de Autoevaluación Institucional (CLAIs). Esta estructura permitirá la implementación de un sistema de evaluación de todas las tareas universitaria, teniendo como elemento de referencia el Estatuto, el Plan de Desarrollo Institucional y los planes de desarrollo de las Facultades e Institutos, entre otros. En este nuevo contexto institucional se ha avanzado en la vinculación entre las unidades que, a nivel central, se encargan del aseguramiento de la calidad y la autoevaluación institucional. No obstante, la articulación entre ellas todavía no es óptima. En el marco del plan de fortalecimiento se aspira a implementar estrategias que impulsen una coordinación y complementación virtuosa entre los entes actualmente responsables del aseguramiento de la calidad. Se espera que esa sinergia no sólo brinde mayores capacidades para cautelar la calidad de la formación de pregrado y postgrado, sino que permita abordar desafíos emergentes como el aseguramiento de la calidad de la educación *online*, de la educación continua y de la formación en extensión.

Asimismo, el presente plan de fortalecimiento se presenta como una gran oportunidad para afrontar una debilidad estructural, frecuentemente diagnosticada en los procesos autoevaluativos y de acreditación externa: la asimetría en la gestión del aseguramiento de la calidad entre las distintas unidades académicas que conforman la Universidad. Por ello, en el presente plan se proponen estrategias que priorizan el apoyo y supervisión del aseguramiento de la calidad en las unidades académicas más deficitarias. Del mismo modo, se busca reforzar la coordinación e integración de las capacidades de aseguramiento de calidad radicadas en las facultades e institutos, y de estas con la estructura central. Esto último resulta imprescindible para transitar hacia un desarrollo más armónico y para optimizar las potencialidades en esta área que se encuentran distribuidas por toda la institución.

En síntesis, la coordinación de las estructuras centrales de la Universidad entre sí, y su articulación con las unidades locales de autoevaluación y aseguramiento de la calidad, busca cerrar una brecha persistente y avanzar a un nuevo estadio de desarrollo, que permita satisfacer eficientemente las demandas del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad e integre de manera coherente los requerimientos de la misión institucional y de sus políticas transversales.

II.2. Análisis del territorio de influencia

Una comunidad que sirve a Chile y su gente es un concepto que expresa adecuadamente el carácter nacional de la Universidad de Chile. Una institución que, en palabras del Rector Ennio Vivaldi, "se entrelaza con la historia del país" y que, en cada uno

de sus quehaceres está guiada por sus principios y valores fundacionales que la llaman a contribuir al desarrollo espiritual y material de la nación.

La Universidad lleva adelante cientos de programas formativos, de investigación y de extensión que hacen posible la vinculación efectiva entre el conocimiento que se produce en sus aulas, talleres y laboratorios, y el sistema social, territorial, cultural, educacional y productivo del país. Esta misión está en las manos de una comunidad compuesta por más de 54 mil personas, entre académicos, estudiantes de pregrado y postgrado, y personal de colaboración, quienes desarrollan sus labores tanto en la Región Metropolitana como en otras áreas del territorio. De esta forma, junto a sus 14 facultades, 5 institutos interdisciplinarios y el Hospital Clínico, radicados en la ciudad de Santiago, la Universidad también se proyecta hacia zonas distantes de la capital del país, como sucede con el Centro de Estudios Andinos, ubicado en la región de Arica y Parinacota, y el Laboratorio de Toxinas Marinas de Castro, en la Isla de Chiloé.

Como parte del Sistema Nacional de Universidades Estatales, la Universidad busca contribuir de manera más efectiva al desarrollo del país a través de la articulación y la cooperación con otras instituciones en el territorio nacional. El fortalecimiento del sistema y el trabajo colaborativo en formación, investigación, innovación y vínculo con el medio, son fundamentales como parte del proyecto académico para responder a los desafíos nacionales e internacionales del país.

Entre las contribuciones que expresan de manera especialmente clara el rol nacional de la Universidad de Chile, está la labor desarrollada, por décadas, a través del Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educacional (DEMRE) en la selección y admisión de estudiantes a las universidades del país. Con la creación del Sistema Único de Admisión, que resulta de la Ley 21.091 de Educación Superior, han surgido nuevos desafíos de modernización en el sistema para generar procesos de selección más equitativos e inclusivos, en cuyo diseño y aplicación la Universidad de Chile juega un rol principal.

Desde su compromiso con el fortalecimiento de una educación pública, la Universidad ha trabajado en los últimos años para desarrollar el área de la educación, tanto respecto de la formación de profesores a través de la creación de nuevos programas de pedagogía, como en la investigación en Educación, a través de la creación del Instituto de Estudios Avanzados en Educación, a partir de la experiencia del Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE). Los desafíos nacionales en el ámbito de la Educación exigen fortalecer la institucionalidad de los programas de formación de profesores distribuidos en distintas Facultades de la Universidad a fin de articular su trabajo y potenciar su impacto. En esta tarea es fundamental el trabajo conjunto con otras universidades del sistema y con el sistema escolar.

En la actualidad, el compromiso institucional con la educación y el territorio se expresa en la incorporación, en 2015, al Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE), a través del cual colabora con otras universidades y asume el acompañamiento de 7 liceos ubicados en las comunas de La Pintana, La Granja, Pudahuel, Peñalolén, Renca, Independencia y Lo Prado. En el marco de esta iniciativa han ingresado a la institución 774 estudiantes provenientes de la red de liceos PACE o por otras vías institucionales, contribuyendo a ampliar las oportunidades a estudiantes históricamente marginados de la educación superior. Se espera ampliar estos vínculos, desarrollar nuevos programas con el sistema escolar e incrementar capacidades para su permanencia y egreso exitoso.

Dentro de las nuevas líneas programáticas que complementan el programa PACE, destacan el acompañamiento a establecimientos con alto índice de vulnerabilidad, asociados a espacios formativos en materias socioeducativas y vocacionales dirigidas a equipos docentes y profesionales desarrolladas por DIRBDE y el Departamento de Pregrado.

En el ámbito de la investigación y la innovación, la Universidad de Chile ha contribuido de manera significativa al desarrollo científico, cultural y social del país, y este aporte constituye parte de su sello institucional. Estas capacidades han dado origen a proyectos fundacionales tales como la creación del sistema de educación nacional, del sistema público de salud, y de los esfuerzos que hicieron posible superar la desnutrición infantil. En cuanto a la infraestructura productiva del país, la Universidad incidió en el desarrollo del sistema eléctrico y del Internet nacional y su rol ha sido clave en el desarrollo de áreas estratégicas, tales como la ingeniería antisísmica, que no solo ha tenido un relevante impacto nacional, sino que ha sido distinguida por liderazgo científico internacional.

Hoy día surgen nuevos desafíos en los cuales la Universidad está llamada a contribuir para aportar a la construcción del país del futuro. La creación del nuevo Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, ha renovado la invitación para tener un rol activo en el diseño de una estrategia nacional en estos ámbitos, bajo un marco de trabajo colaborativo con el sistema de educación superior que permia el desarrollo armónico de las regiones en materias científicas abordando desafíos globales, nacionales y locales.

El Hospital Clínico ha cumplido un rol histórico en la formación de especialidades médicas para el sistema nacional de salud, contribuyendo de forma decisiva al bienestar de la población del país. Continuar con esta misión requiere el fortalecimiento del proyecto académico y de gestión del Hospital Clínico que permite continuar entregando salud de excelencia, investigación y la mejor práctica clínica, que otorgue a la comunidad soluciones integrales de salud.

Junto con los ámbitos de la formación y la investigación, desde sus inicios la Universidad de Chile ha sido una clara impulsora de la cultura, la creación artística y la preservación del patrimonio nacional. Por este motivo, la extensión y la vinculación con

el medio son y seguirán siendo funciones esenciales para la institución. Prueba de ello es su compromiso de largo plazo con el apoyo a agrupaciones artísticas que ya son parte de la trayectoria cultural de Chile, como la Orquesta Sinfónica Nacional, el Ballet Nacional Chileno, el Coro Sinfónico, la Camerata Vocal, el Museo de Arte Contemporáneo y el Teatro Nacional Chileno. La propia Casa Central de la Universidad, que además alberga al Archivo Central Andrés Bello y al Museo Gabriela Mistral, forma parte de ese acervo patrimonial nacional en cuya conservación se compromete la institución. Entre los desafíos universitarios está sostener esta tarea en un escenario de debilitamiento del financiamiento público a estas iniciativas.

En los últimos años, la extensión y vinculación con el medio han sido fundamentales para cumplir con la vocación pública que caracteriza a la Universidad de Chile. Desde esa orientación, se han actualizado e impulsado múltiples interacciones entre la Universidad y la sociedad mayor. Convocando a actores internos y externos, se han tendido puentes con otras instituciones, con organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros, y con miembros de organizaciones ciudadanas. De esta forma, se abrieron discusiones de relevancia nacional, tales como las relacionadas con la memoria histórica, las nuevas migraciones y la igualdad de género. A su vez, estos esfuerzos decantaron en la creación de cátedras transversales e interdisciplinarias, y de la plataforma de cursos masivos U-Abierta. Por otra parte, también se reactivaron las Escuelas de Temporada, organizadas en conjunto con universidades estatales y públicas de regiones del país, como la Universidad de Magallanes, la Universidad de Tarapacá y la Universidad de Los Lagos. De esta forma, entre 2012 y 2020, la Universidad logró congregar a más de 2 millones de personas en una serie de actividades culturales, programas abiertos y gratuitos sobre temas de interés social, Foros de las Artes y Semanas de Educación Artística.

La institución ha buscado a través de su historia aportar a la construcción de un Chile más democrático, diverso, tolerante y con un profundo respecto a los derechos humanos a través de todo su quehacer. Mirando hacia el futuro, esto ha dado cuenta de la necesidad de profundizar en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria y de la convivencia al interior de ésta, impulsando la igualdad de género, inclusión y equidad como ejes fundamentales del proyecto institucional de largo plazo. Esto en un dialogo abierto y profundo con los cambios sociales internacionales y nacionales que se viven.

A nivel del sistema universitario nacional, la Universidad de Chile es miembro activo de diversas asociaciones que reúnen a las más importantes instituciones de educación superior del país, y desde estos espacios ha impulsado proyectos e iniciativas, y reformas legales y administrativas que regulan al sector, como la recientemente promulgada Ley sobre Universidades Estatales. Por otra parte, desde la convicción de que los esfuerzos colectivos son cruciales para enfrentar los desafíos presentes de la educación superior, en los últimos años la Universidad, en calidad de tutora, ha acompañado la instalación de las dos nuevas universidades del Estado, la Universidad de Aysén y la Universidad de O'Higgins. El plan de Fortalecimiento de las universidades estatales viene a consolidar la cooperación y entrega un guía de largo plazo para la construcción de proyectos conjuntos en todas las funciones universitarias que fortalezca el sistema y permita al país tener un rol protagónico a nivel internacional.

La internacionalización ha sido un pilar estratégico que, gracias al aporte del Ministerio de Educación, está permitiendo no solo contribuir al posicionamiento y trabajo conjunto de la Universidad de Chile en el contexto global, sino que este se ha realizado en estrecha cooperación con instituciones nacionales. Para los próximos años, y en los nuevos contextos globales, avanzar en el diseño de una estrategia nacional de internacionalización universitaria cooperativa, será fundamental para el éxito del Sistema de Educación Superior de Chile, siendo un compromiso institucional con el país.

Los esfuerzos de cooperación internacional han sido parte del trabajo fundacional de la Universidad de Chile. En este marco, el trabajo articulado entre comunidades académicas, facultades e institutos y de los organismos centrales ha buscado generar las condiciones para una internacionalización de las diversas misiones universitarias bajo los principios que guían el quehacer de la institución.

La cantidad y calidad de la internacionalización que realiza la Universidad de Chile cubre todas las áreas de conocimiento y todos los niveles institucionales, lo que se refleja en las más de 1.000 comisiones académicas anuales a diversas latitudes asociadas a las visitas que realizan sus académicos y académicas, y los más de 900 estudiantes internacionales de postgrado, entre otros.

En la actualidad, la cooperación con América Latina, Europa y Estados Unidos se encuentra dentro de las más consolidades de la institución reflejándose en el creciente intercambio de académico y estudiantil, proyectos y publicaciones conjuntas. Para fortalecer y ampliar este trabajo se ha avanzado en la exploración del intercambio con países como China, Japón, países nórdicos e Italia, como prioridades estratégicas que se suman al trabajo de los 178 años de historia.

En el cambiante escenario nacional y global, la Universidad debe reflexionar críticamente sobre el rol y definir estrategias acordes a los retos que se avecinan. En este contexto, se han revelado con nitidez ciertas prioridades que habrá que enfrentar. Entre estas deberá abordar prioritariamente temas tales como el cambio climático y su impacto en las comunidades y territorios, las nuevas dinámicas migratorias en el país, el envejecimiento de su población y las enfermedades asociadas a este fenómeno, los desafíos de la transformación digital, entre muchos otros temas. De cara a estos desafíos, el Proyecto Académico Parque Laguna Carén de la Universidad de Chile sintetiza de manera óptima el modo como la institución busca

hacer converger sus principios, valores y anhelos con las necesidades del país, poniéndose al servicio de estas mediante el desarrollo científico y tecnológico al más alto nivel. Se trata de una iniciativa de avanzada en el país y la región, que no solo involucra la construcción de una infraestructura apropiada para el desarrollo de investigación de punta, sino también acoger en su seno iniciativas destinadas a la docencia de pregrado y postgrado, y las actividades de extensión abiertas a la comunidad nacional.

Nuestro país atraviesa hoy por una coyuntura compleja, marcada por el impacto del estallido social iniciado en octubre de 2019 y los efectos de la presente pandemia de COVID-19, junto con un profundo deseo de transformación de la vida social a través de un proceso de cambio constitucional en ciernes. En este escenario, la Universidad reafirma su sentido nacional, público y estatal, y su voluntad de seguir aportando esfuerzos para el progreso democrático de Chile y el mejoramiento de la calidad de vida de su gente. Por otra parte, se compromete a llevar adelante esa labor desde el sello que le es propio y que le indica su dilatada trayectoria histórica. Ello supone que la Universidad es y seguirá siendo una institución formadora de nuevas generaciones en la que prime el pluralismo y el respeto a la diversidad, la libertad y la tolerancia, y el respeto y promoción de los derechos humanos como principios rectores e inspiradores de todo su quehacer.

III. Colaboración con otras Universidades del Estado

La promulgación de la Ley de Universidades del Estado (N°21.094) define un nuevo marco jurídico que desafía a las Universidades Estatales (UEs) a convertir a la educación superior pública en el referente de calidad nacional, en un ejemplo de acción al servicio de la comunidad y un polo de trabajo colaborativo entre estas instituciones y otros organismos del Estado. Plantea una misión y principios comunes a ser desarrollados en todas las dimensiones del quehacer de las UEs para que, bajo el principio de coordinación, puedan desarrollar una labor conjunta y articulada en aquellas materias que tengan por finalidad contribuir al progreso nacional y regional del país, y elevar los estándares de calidad de la educación pública en todos sus niveles, con una visión estratégica y de largo plazo. Esto motiva la configuración del Sistema de Universidades Estatales de Chile (SUE), cuyo mandato, en conformidad con su misión, es colaborar con los órganos del Estado en la elaboración de políticas, planes y programas que propendan al desarrollo cultural, social, territorial, artístico, científico, tecnológico, económico y sustentable, tanto a nivel nacional como regional, contribuyendo a satisfacer los intereses generales de la sociedad y las futuras generaciones.

El principio de colaboración implica que las culturas tradicionales de las universidades deben cambiar, transitando desde una cultura institucional basada en la individualidad y la competencia, hacia una de acción colectiva. Si bien esta define metas y principios propios y su accionar se apoya en recursos y desempeños particulares, funciona al servicio de la colectividad que constituye el SUE. En este principio se juega el mejoramiento de calidad de todas las UEs, mediante una red cooperativa que permita la transferencia de capacidades entre instituciones, siendo este funcionamiento en red un factor relevante para aumentar globalmente la eficiencia de las UEs y construir colaborativamente el rol que la ley Nº21.094 demanda a sus universidades estatales en su relación con el país, con la sociedad y su progreso.

En las últimas décadas se ha avanzado en la instalación de lógicas de colaboración y cooperación entre las UEs por medio de proyectos y programas con apoyo estatal. Al respecto, es destacable el aporte del Convenio Marco en Red (2016-2020) que favoreció el funcionamiento colaborativo entre las UEs, estableciendo las bases para el trabajo sistémico y recuperando su sentido histórico mediante la creación de la Red de Universidades del Estado en torno al CUECH. En este contexto, se conformaron 7 Redes Estructurales: Pregrado, Aseguramiento de la Calidad, Análisis Institucional, Investigación, Vinculación con el Medio, Artes, Culturas y Patrimonio, y la Red de Directores de Comunicación. Entre los logros relevantes, destacan la creación de 25 núcleos de investigación y 226 proyectos ejecutados por las redes, agrupando a un total de 433 investigadores y movilizando a más de 350 estudiantes a nivel nacional. Pese a los avances generados mediante el Convenio Marco, las UEs deben potenciar aún más su articulación y sinergia al alero del Sistema de Universidades del Estado con propósitos, prácticas y normativas consensuadas en el ámbito de la formación de profesionales y el aporte al desarrollo regional y nacional.

En el marco del Plan de Fortalecimiento de las UEs, se ha concordado que los Modelos Educativos de cada una de las instituciones deben incluir los principios declarados en la ley de universidades estatales, relativos a la equidad de género, inclusión, multiculturalidad, solidaridad y cooperación, como elementos clave para forjar una ciudadanía inspirada en valores éticos, democráticos y cívicos, así como para mejorar la calidad de vida estudiantil. Visto de este modo, el SUE se convierte en un espacio para la formación de actores (personas, profesionales y graduados) que conozcan y se vinculen con la realidad territorial y los requerimientos del país, dejando atrás el modelo de eficiencia social que se focaliza en el rol profesionalizante de las universidades para avanzar hacia la participación en los procesos de transformaciones sociales.

Por todo lo anterior, y considerando el nuevo y dinámico escenario formativo, así como los desafíos nacionales de una educación más pertinente, el presente proyecto se articula con el SUE de distintas maneras. Entre estas, se busca avanzar

en la flexibilidad formativa, posibilitando trayectorias formativas diversas, la articulación entre niveles formativos, una nueva perspectiva que haga convivir la docencia presencial con la remota, la articulación intencionada del plan de formación de pregrado y postgrado. Además se profundizarán los mecanismos y programas de acompañamiento a estudiantes y profesores/as para asegurar el acceso efectivo y la participación con identidad, revisando los aprendizajes institucionales sobre diversas dimensiones del quehacer universitario que se vieron dificultadas y/o facilitadas durante la pandemia, con particular foco en el proceso enseñanza y aprendizaje en ERT. De este modo, se busca catalizar una transición armónica entre modalidades de docencia presencial y remota, con foco en equidad e inclusión, flexibilidad en mecanismos de ingreso, tránsito académico y articulación de niveles formativos; y, desde ahí, instalar y proyectar las acciones y procesos necesarios para una formación integral, sello de nuestra institución, y cumplir con los aprendizajes comprometidos en cada perfil de egreso.

Lo anterior colabora con la instalación del SUE mediante acciones concretas que permiten compartir los aprendizajes institucionales logrados e integrarlos al trabajo colaborativo en el marco de los Proyectos de Fortalecimiento en Red (PFUE). El PFUE en RED Nº 20992 está asociado a movilidad estudiantil entre universidades estatales y busca la consolidación de un espacio común de formación de pregrado estatal, asociativo, colaborativo y centrado en la diversidad territorial y el potencial académico de cada institución, que fomente las capacidades de innovación formativa, fortaleciendo el valor de la movilidad académica en el itinerario formativo. Este proyecto tiene foco en la implementación de una oferta online de formación general/integral accesible para todos/as los/as estudiantes del sistema de universidades estatales, como parte del aporte a la consolidación del espacio común de formación estatal nacional. Asimismo, con la experiencia de este proyecto también se puede contribuir a la diversificación del tipo y características de la movilidad académica, considerando espacios formativos presenciales y virtuales, reconociendo y compartiendo las innovaciones formativas virtuales, especialmente en los ciclos terminales de formación.

Los desarrollos de este proyecto tienen también una vinculación con el PFUE en RED Nº 2099-1, relativo a la construcción del Ethos Identitario del Sistema de Universidades del Estado de Chile, contribuyendo a generar, formalizar y estructurar un espacio de reflexión, debate y construcción de acuerdos y productos para reconocer las buenas prácticas para el trabajo en conjunto en el ámbito de la docencia.

De manera complementaria, los aportes del proyecto en el ámbito de la convivencia universitaria, la consolidación de la dimensión comunitaria como parte de un ethos de la universidad pública, el desarrollo mecanismos de reconocimiento y validación de las prácticas y procesos de organización colectiva autogestionados por los estudiantes, y el Modelo de Inclusión en Educación Superior (MIES), así como la generación de estrategias específicas derivadas de él, se espera constituyan un aporte al SUE a partir de la socialización de los aprendizajes institucionales, como una forma de aportar a la discusión y práctica sobre inclusión y el desarrollo comunitario en la educación superior pública.

Destaca también el trabajo de la Red de Análisis Institucional de las Universidades Estatales. El proyecto consiste en implementar un sistema de información integrado para el sistema de universidades estatales. Esta iniciativa ha sido desarrollada a paso lento, pero sin pausa desde el 2018, y hoy se ven auspiciosos avances con la conformación del equipo del proyecto que llevará a cabo esta implementación de una plataforma que contenga datos que puedan ser útiles tanto para la elaboración de estudios, como del apoyo para la toma de decisiones basada en evidencia. Entre los avances logrados, se encuentran la publicación del manual de indicadores, la sistematización de la información recopilada de diversas fuentes, la creación de 64 indicadores, divididos en 6 áreas relevantes para la gestión universitaria y planificación. Esta consolidación del sistema, en el marco del proyecto RED20993, ya demuestra un avanzado grado de desarrollo, dada la cantidad de usuarios de la plataforma e instituciones con acceso a esta. De igual manera, la interoperabilidad, entre los sistemas heredados de las Universidades, representa un ejemplo del nivel de madurez alcanzado.

La institución ha buscado impulsar la colaboración con la Universidades del Estado de Chile, también en su dimensión científica internacional. Esto se refleja en el trabajo conjunto en las plataformas de colaboración académica Chile-Alianza del Pacifico, Chile-Suecia, Chile-Japón, Chile-Francia y Chile-Italia desde 2016, que fueron impulsadas por los proyectos de internacionalización UCH-1566 y UCH-1866 de la Universidad de Chile, pero que han tenido como parte de sus objetivos contribuir al fortalecimiento de la cooperación internacional conjunta del CUECH y CRUCH

Estas plataformas han permitido impulsar foros bianuales de cooperación científica, intercambios académico y estudiantil, proyectos de investigación y publicaciones conjuntas, y el intercambio de buenas prácticas en materias de gestión de la internacionalización universitarias.

El trabajo iniciado en 2016 se ha entendido como la construcción de los cimientos que permitan profundizar la cooperación internacional cooperativa del sistema de universidades estatales del país. Por esta razón, la Universidad de Chile ha puesto como prioridad de su proyecto de internacionalización 2022-2024 el trabajo cooperativo nacional para nuevas plataformas con China, Inglaterra, Alemania y países Nórdicos, que se suman al trabajo mencionado anteriormente. Esto bajo los nuevos

aprendizajes y oportunidades que se abren post-covid que han cambiado las dinámicas de cooperación internacional donde lo virtual alcanza una mayor relevancia y validez.

Junto con la anterior, la dimensión de cooperación científica nacional ha tenido históricamente una relevancia en el desarrollo institucional. Esto se expresa de forma concreta en la participación conjunta en los más de 20 Centro de Excelencia en Investigación y Centros Tecnológicos que son cofinanciados por el Estado de Chile, a través del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación y la CORFO, en los cuales se participa conjuntamente con diversas universidades del CUECH, generando investigación e innovación de base científica de punta, como son el ACCDIS, GERO, MIDAP, IMMI, MAS, AMTC, CETA, , CCTEC, CNP, CENS, entre otros. Estos esfuerzos de trabajo conjunto seguirán impulsándose en la próxima década como parte de un esfuerzo nacional de ciencia cooperativa.

Finalmente, como parte de la red de investigación del Consorcio de Universidades del Estado de Chile, se ha mantenido un rol activo de trabajo con el resto de las instituciones para impulsar el trabajo interdisciplinario y transdiciplinario en las mesas temáticas como envejecimiento, sustentabilidad y energía. Sobre la base de este trabajo, y en concordancia con el fortalecimiento de las ciencias sociales, humanidades y creación artística, la institución lanzó la convocatoria para crear laboratorios transdiciplinarios que debían cumplir la condición de cooperación con otras instituciones estatales. Para los próximos 10 años y en el marco del PFU, se profundizará esta cooperación.

II. Formulación del Plan de Fortalecimiento

AE1 Gestión y planificación Estratégica	
Brechas	● Necesidad de modernizar e implementar mejores sistemas de gestión presupuestaria, recursos humanos y estudiantes, que sean comunes en todas las unidades, de forma de tener una institución ágil, flexible y con información atingente y confiable: diseñar e implementar sistemas que permitan reemplazar AUGE, SISPER y GUIA. ● Necesidad de completar y mejorar el repositorio de indicadores institucionales oficiales y centralizados, para apoyar la toma de decisiones y generar una gobernanza de estos datos (a nivel corporativo, y para los aspectos académicos, de gestión estudiantil, formación de pregrado y postgrado, investigación y extensión). ● Necesidad de mejorar una política institucional de gestión y desarrollo de las personas que incluye la carrera funcionaria y el desarrollo de una política de buenas prácticas laborales. ● Necesidad de terminar de digitalizar y optimizar los procesos internos, considerando la ley de transformación digital y gestión documental. ● Insuficientes mecanismos institucionales para dar cumplimiento a los compromisos sobre la composición, gestión y desarrollo del cuerpo académico. ● Insuficientes mecanismos institucionales para abordar las necesidades de la comunidad universitaria en el ámbito del bienestar mental y la atención a personas en situación de discapacidad y la prevención del acoso sexual. ● Insuficientes mecanismos institucionales para abordar los compromisos asociados a la sustentabilidad.

Objetivo estratégico **AE1-OE1**	Avanzar hacia una modernización de la gestión de la Universidad a través de una gestión financiera y contable integrada, eficiente, ágil y transversal, y del fortalecimiento del desarrollo y generación de indicadores institucionales que permitan la toma de decisiones en todos los ámbitos del quehacer de la universidad (estudiantes, investigación, gestión, personal académico y de colaboración, entre otros).
Unidad responsable	Prorrectoría, Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, Vicerrectoría de Asuntos Académicos, Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles y Comunitarios, Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo, Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones, Unidades Académicas.

Estrategias	**Cambios esperados**	**Horizonte de logro**
Fortalecimiento de la gestión financiera y modernización del control presupuestario de la Universidad, así como de los procesos administrativos, logrando una mayor integración de la gestión y generando información financiero-contable, de recursos humanos, y de estudiantes en tiempo real, que permita conocer las brechas y abordarlas a tiempo.	Se implementa el sistema SAP financiero contable en todas las unidades y se generan las capacidades locales de gestión. Se rediseñan los procesos de planificación y control presupuestario en base a esta nueva herramienta, mitigando el riesgo de obsolescencia tecnológica reemplazando el sistema actual AUGE. Se cuenta con un diseño de un nuevo sistema que permita integrar U-campus, SAP y Guía matrícula, para su posterior implementación.	Corto Mediano

	Se integra el nuevo sistema SAP financiero contable con los sistemas legados (GUIA) que soportan los procesos de recaudación de matrícula y aranceles de alumnos.	Largo
Diseño e implementación de un sistema integrado de información de estudiantes, que reemplace el actual sistema GUIA, que integre el ciclo de vida del estudiante desde el proceso de matrícula hasta el proceso de titulación y que permita la trazabilidad de toda su información académica y financiera.	Se realiza articulación conjunta entre VAEGI, VAA, VTI y VAEC con el fin de coordinar los requerimientos de gestión de cada unidad. Se trabaja en el rediseño y optimización de procesos y en la identificación de los sistemas de información de estudiantes que se requiere integrar y/o reemplazar . El entregable es el documento de requerimientos y el diseño de un nuevo sistema de información que integra los datos académicos y financieros en todo el ciclo de vida del estudiante, que permita definir la estrategia de compra y/o desarrollo y estimar alcance, costo y plazo del proyecto. Se implementa un nuevo sistema de información de estudiantes que integra los datos académicos y financieros en todo el ciclo de vida del estudiante. Se mitiga el riesgo de obsolescencia tecnológica reemplazando el sistema GUIA. Se mejora la gestión de los estudiantes, y la calidad y trazabilidad de su información. Se implementa un nuevo portal de matrícula centralizado que permita hacer seguimiento financiero a los estudiantes en todos sus niveles y trayectoria académica.	Corto Largo Largo
Implementación de un sistema integrado de indicadores para la gestión corporativa, incluido diseño de requerimientos en coordinación con las Vicerrectorías y la Comisión Superior de Autoevaluación Institucional.	Se potencia el uso de U-Datos para contar con indicadores de gestión integrados y articulados entre los distintos organismos de la Universidad. Se dispone de indicadores institucionales oficiales y comunes, en los distintos aspectos de la gestión universitaria (estudiantes, académicos, investigación y extensión). Se utiliza un sistema de control de gestión que permita el seguimiento y monitoreo de los compromisos institucionales, incluido los procesos de definiciones metodológicas de cálculo de metas, y priorización relativos a los indicadores institucionales.	Corto Corto Mediano
Definición de un gobierno de datos (articulación de distintas fuentes de datos en un solo lugar, donde se reconozca la responsabilidad de todos los actores en el trabajo con los datos, que sea transparente, que resguarde la calidad y seguridad de la información)	Se genera una propuesta de política de gobernanza de datos. Se implementa una gobernanza de datos al servicio de la Universidad y orientada estratégicamente.	Mediano Mediano

Objetivo estratégico AE1-OE2	Implementar un sistema de información integrada de personas que apoye el desarrollo del talento de todos los miembros de la institución en un marco de equidad.	
Estrategias	**Cambios esperados**	**Horizonte de logro**
Diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Personas, que integre información de diversas fuentes y permita caracterizar de forma global al personal funcionario (académico y no académico) y convenios de honorarios, considerando los distintos subsectores del desarrollo de las personas (selección, gestión de desempeño, capacitación) y los procesos administrativos. .	Se dispone de un diagnóstico y de una propuesta de sistema a implementar que permite reemplazar el actual sistema SISPER. Se implementan las funcionalidades que permitan sostener de forma integrada los procesos administrativos de gestión de personas, selección, pago de remuneraciones, la implementación de la ficha de funcionarios, integraciones con control horario, recuperación subsidio de incapacidad laboral, entre otros. Se cuenta con un sistema completo de gestión y desarrollo de las personas considerando los distintos subsistemas (selección, gestión de desempeño, capacitación, remuneraciones, desvinculación, etc.) Se cuenta con un sistema integrado que permita gestionar de manera adecuada el desarrollo del personal, en línea con el compromiso de la Universidad de definir una carrera funcionaria y desarrollo académicos acordes al siglo XXI.	Corto Mediano Largo Largo
Implementación de un plan de atracción, desarrollo y retención de académicos(as), con una perspectiva de género y equidad.	Se implementa un programa transversal de formación e inducción para las nuevas académicas, de cobertura institucional y se cuenta con mecanismo de apoyo en las distintas etapas de la carrera académica. Se reduce sustantivamente la brecha de género entre el número total de académicas y académicos presentes en el plantel, así como la brecha respecto a la proporción de académicas y académicos en las jerarquías académicas superiores.	Corto Mediano

Objetivo estratégico AE1-OE3	Fortalecer los mecanismos de cuidado y promoción de la calidad de vida de las y los estudiantes, funcionaria/os y académica/os de la Universidad, con énfasis en la atención a las situaciones de discapacidad, bienestar mental y la anticipación, prevención y solución de conflictos en el marco de la convivencia universitaria.	
Estrategias	**Cambios esperados**	**Horizonte de logro**
Creación de una red de atención e inclusión para funcionaria/os y académica/os**.**	Se apoya y contiene la salud mental para académica/os y funcionaria/os.	Mediano

Incorporación de académica/os y funcionaria/os en la Política de Discapacidad de la Universidad.	Se aumenta en la inclusión de académica/os y funcionaria/os con discapacidad. Se mejoran las condiciones que propicien la inserción y acompañamiento de académica/os y funcionaria/os con discapacidad.	Mediano Largo
Mejoramiento de la promoción de la salud, del bienestar mental y la prevención del acoso sexual en los distintos estamentos universitarios, desde un enfoque social-comunitario.	Se fortalece la promoción de la salud en sus entornos laborales, académicos y estudiantiles mediante un trabajo permanente. Se fortalece la prevención del acoso sexual en los entornos laborales, académicos y estudiantiles mediante un trabajo permanente Se articulan, a nivel central y local, acciones educativas y comunicacionales de promoción y prevención en salud y bienestar, de carácter social-comunitario. Se consolida el área de comunidad saludable, presente en la Dirección de Salud Estudiantil.	Mediano Corto Corto Mediano
Desarrollo de la dimensión de Asuntos Comunitarios como parte integral del mejoramiento de la calidad de vida en la Universidad de Chile.	Se reconoce y fomenta la importancia de los asuntos comunitarios a nivel central y local. Se mejora la calidad de vida de los integrantes de la universidad a través de consolidación de la Dirección de Asuntos Comunitarios, contando con un sistema de anticipación, prevención y solución de conflictos en el marco de la convivencia universitaria.	Corto Largo

AE2 Docencia y procesos formativos: pre y posgrado	
Brechas	● Bajas tasas de graduación (58% en pregrado, 70% en postgrado) con tiempos de permanencia superiores a lo establecido en los planes de estudio. ● Necesidad de flexibilizar, articular y generar innovación curricular en la formación de pregrado y postgrado, en materias como la articulación entre programas y niveles formativos, el reconocimiento de actividades que se desarrollan fuera del plan, la certificación intermedia de aprendizajes, el acoplamiento entre el curriculo y el perfil de ingreso de los estudiantes de pregrado de primer año, entre otros temas. ● Necesidad de perfeccionar los sistemas de apoyo académico, de servicios estudiantiles y de mecanismos de seguimiento de estudiantes y graduados de postgrado para abordar las necesidades de este grupo de estudiantes. ● Mecanismos parcialmente efectivos para el acceso y permanencia a estudiantes de contextos vulnerabilizados socioeconómicamente, de estudiantes mujeres en carreras altamente masculinizadas y de estudiantes en situación de discapacidad. ● Insuficiente formación del cuerpo académico para abordar los desafíos que plantean las distintas políticas y lineamientos institucionales en materiales vinculadas a la equidad e inclusión, la igualdad de género, la educación no sexista y la perspectiva intercultural indígena y migrante en los procesos formativos. ● Mecanismos parcialmente desarrollados para abordar las necesidades de los estudiantes en materia de bienestar mental y salud sexual. ● Necesidad de mejorar los mecanismos de apoyo institucional a la movilidad nacional e internacional de estudiantes de pregrado. ● Insuficientes capacidades institucionales para la enseñanza transversal de idiomas distintos al español y la *Internacionalización en Casa*. ● Necesidad de profundización y mantención de sistemas y procedimientos para el desarrollo de actividades curriculares en formato *online*, que permitan formalizar una oferta y de desarrollar actividades curriculares en formato mixto (presencial y *online*) tanto en la docencia regular, como en la orientada a estudiantes extranjeros. ● Necesidad de fortalecer los mecanismos sistemáticos de evaluación del proceso formativo con foco en la experiencia de las y los estudiantes, incluyendo el logro de las competencias sello institucionales. ● Mecanismos de toma de decisión parcialmente basados en evidencia, que permitan monitorear en *tiempo real* (y en paralelo a la operación) y entregar información de manera oportuna y pertinente, con énfasis en la mejora continua de los procesos formativos de pregrado y postgrado. ● Bajo reconocimiento institucional y abordaje de las temáticas extra académicas que inciden en el desempeño académico y la permanencia.

Objetivo estratégico **AE2-OE1**	Fortalecer el sistema de acompañamiento estudiantil asociado al Modelo de Desarrollo Integral del Estudiante, para abordar durante todo el ciclo formativo las necesidades específicas (académicas y psicosociales) de los y las estudiantes, mediante la articulación de las capacidades centrales y locales, para mejorar la experiencia de los estudiantes de pregrado y postgrado, con un enfoque de derechos.
Unidad responsable	Vicerrectoría de Asuntos Académicos, Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles y Comunitarios, Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo, Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones, Vicerrectoría de Tecnología, Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, Unidades Académicas.

Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Instalación de mecanismos para la medición de carga y alerta temprana de la sobrecarga académica y no académica (uso de tiempo no académico) de los estudiantes de pregrado, que permitan tanto la gestión de los programas y carreras como la autogestión de los mismos estudiantes.	Se rediseñan los procesos formativos de los programas/carreras que presentan resultados problemáticos en términos de carga académica. Se cuenta con un modelo de sobrecarga no académica y contextualizado que redefinan los factores de riesgo del estudiantado.	Mediano Mediano
Instalación de un modelo institucional de acompañamiento a estudiantes en situación de discapacidad y de otros grupos prioritarios.	Se cuenta con un sistema institucional de acompañamiento de los estudiantes con discapacidad y de otros grupos prioritarios funcionando en los distintos Campus de la Universidad. Se implementan mecanismos oportunos para detectar las necesidades de los estudiantes en situación de discapacidad y de otros grupos prioritarios, para proveerles del equipamiento, la infraestructura y las plataformas adecuadas según sus necesidades.	Corto Mediano
Ampliación de los modelos de acceso especial que incorporan variables de equidad e inclusión.	Se cuenta con mecanismos de acceso especial a los programas de estudios de pregrado para personas pertenecientes a distintos grupos prioritarios.	Largo
Fortalecer las capacidades institucionales para fomentar el desarrollo de competencias de compromiso ciudadano en los estudiantes de pregrado, en articulación con las universidades estatales, como parte de su sello formativo.	Se establece una línea permanente y transversal de formación ciudadana y convivencia democrática para todos los estudiantes de pregrado que incluye actividades curriculares y microcurriculares. Se implementan iniciativas de formación ciudadana y desarrollo integral dirigidas a estudiantes en las áreas de empleabilidad, educación financiera, fortalecimiento estudiantil y el ámbito psicosocial.	Mediano Mediano
Fortalecer las capacidades institucionales para abordar las necesidades estudiantiles en el ámbito de la salud mental y establecer redes de colaboración para este fin.	Se implementa una Política Institucional en materias de salud mental, estableciendo un modelo escalonado de promoción, prevención y atención en salud mental para las y los estudiantes de la Universidad. Se fortalecen los equipos profesionales centrales y locales que desarrollan actividades formativas mediante su capacitación para contribuir en el proceso de orientación, diagnóstico y derivación en la materia de salud mental, conformando una red que intercambia, sistematiza y fomenta prácticas en la materia	Mediano Corto
Promover el autocuidado estudiantil en salud sexual y frente al riesgo del consumo excesivo de drogas y alcohol.	Se implementa un modelo de promoción y prevención en salud pertinente para la comunidad estudiantil, articulado con la formación de pregrado.	Corto

Diversificar y ampliar el alcance de los programas de acompañamiento y soportes de apoyo acorde a los tránsitos académicos, con foco en el modelo de desarrollo integral del estudiante, atendiendo los diferentes ciclos formativos, para estudiantes de ingreso especial.	Se cuenta con una plataforma única, que consolida y agiliza la información entre el nivel central y local, que da respuesta a las necesidades de acompañamiento académico y de acceso a beneficios, conforme a la trayectoria y perfil prioritario de los estudiantes. Se cuenta con un sistema de acompañamiento estudiantil que considera programas especiales para trabajar con estudiantes con problemas vocacionales y en riesgo de deserción.	Corto Mediano
Consolidar la articulación formal y permanente de los profesionales de los centros y unidades de acompañamiento integral a estudiantes de nivel local y central.	Se consolida y formaliza la red de equipos profesionales asociados al proceso formativo de estudiantes. Desarrollo de encuentros permanentes para intercambio de prácticas y experiencias de acompañamiento al aprendizaje por parte de la red de profesionales, sistematizando y publicando las acciones realizadas.	Corto Mediano
Generar políticas y procedimientos de apoyo a los estudiantes de postgrado, tanto durante el período lectivo como durante el desarrollo de sus tesis, considerando las políticas institucionales de equidad e inclusión.	Existen mecanismos efectivos de acompañamiento académico y personal a los estudiantes de pregrado y postgrado, tanto en el período lectivo como, especialmente, durante el período de desarrollo de sus tesis. Dichos mecanismos abarcan iniciativas de nivel central como de las unidades académicas.	Mediano

Objetivo estratégico **AE2-OE2**	Implementar planes de formación de pregrado, postgrado y educación continua que entreguen una experiencia formativa de excelencia e inclusiva, que consideren curriculos flexibles y articulados entre los diferentes niveles formativos, vinculados con los desafíos del país y del mundo, con un fuerte énfasis en componentes de formación *integral y ciudadana*, y con la incorporación de modalidades de formación presenciales, *online* y blended learning.	
Estrategias	**Cambios esperados**	**Horizonte de logro**
Impulsar procesos de innovación curricular en la formación de postgrado que renueven y flexibilicen la oferta programática, priorizando la creación de nuevos programas inter y transdisciplinarios que respondan a las necesidades-país y a los desafíos globales.	Se cuenta con nuevos programas de postgrado de carácter inter y transdisciplinario.	Mediano
Impulsar procesos académicos y normativos que faciliten la articulación de los distintos niveles formativos (pregrado/postgrado, postgrado/educación continua) para	Se cuenta con una estructura curricular y reglamentaria que facilita la articulación de los distintos niveles formativos (pregrado/postgrado, postgrado/educación continua).	Mediano

aprovechar las capacidades y facilitar el tránsito entre estos niveles.		
Incorporar la educación *online* en la formación de pregrado y postgrado, posibilitando combinar actividades presenciales, *online* y mixtas.	Se cuenta con capacidades instaladas para enriquecer la práctica docente mediante la aplicación de nuevas tecnologías de educación *online*. Se innovan curricularmente en los programas de pregrado y postgrado, incorporando modalidades educativas *blended learning* y totalmente *online*. Se cuenta una oferta de actividades curriculares *blended learning* y *online* en las áreas de formación integral e interdisciplinaria. Se aborda, articuladamente con el nivel central, la formación de académicos y el desarrollo de herramientas para la docencia *online* con la Red de unidades y Centros de Apoyo a la Docencia y el Aprendizaje	Corto Mediano Mediano Mediano
Consolidar la internacionalización de los programas doctorales y fortalecer la internacionalización de magísteres y especialidades profesionales, impulsando una difusión consistente que atraiga estudiantes internacionales a los programas.	Se cuenta con un número significativo de nuevos programas de carácter asociativo con instituciones de educación superior de prestigio a nivel nacional (universidades estatales) e internacional, bajo las modalidades de programas consorciados, de grado conjunto (*joint degree*), de doble graduación (*double degree*) y desarrollo de cotutela de tesis doctoral.	Mediano
Profundizar los procesos sistemáticos de formación del cuerpo académico y docente en temáticas de alta prioridad institucional[2]	Se cuenta con un programa de formación sistemática para la totalidad de sus profesores y profesoras en las temáticas de alta prioridad institucional. Se posee una cobertura superior al 50% en todas las Unidades Académicas del programa de formación del cuerpo académico y docente.	Mediano Largo
Desarrollar un tercer momento de innovación curricular[3] de los programas formativos de pregrado, buscando profundizar la flexibilización de los tránsitos académicos, el reconocimiento de aprendizajes previos y el ajuste de los programas de formación al perfil de ingreso real de los estudiantes.	Se tiene una estructura curricular ajustada al perfil de ingreso de los estudiantes en los programas de estudios en sus primeros años. Se considera el otorgamiento del grado de bachiller como un reconocimiento a los logros de aprendizaje de una fase inicial en los programas de estudios. Se instala como práctica institucional[4], el reconocimiento curricular de actividades que se desarrollen fuera del plan de formación.	Mediano Largo Largo
	Se extiende el uso de una segunda lengua para todos los y las estudiantes de postgrado (magíster,	Corto

[2] Las temáticas de alta prioridad institucional son: Docencia en entornos *online*, Evaluación de Aprendizajes en entornos inclusivos, no discriminación, inclusión, igualdad de género y educación no sexista, interculturalidad y multiculturalidad

[3] En los últimos años, la Universidad ha emprendido dos grandes momentos de innovación curricular: la Reforma del Pregrado (2002-2008) y la Innovación Curricular hacia un enfoque basado en competencias (2008-2019).

[4] El reconocimiento considera actividades curriculares realizadas previo al ingreso a la Universidad, actividades curriculares realizadas en otras Universidades o Instituciones de Educación Superior, actividades curriculares realizadas en Unidades Académicas distintas a la Unidad en la que se encuentre adscrito el estudiante y actividades extracurriculares.

Fortalecer los programas de formación: lenguas extranjeras, en especial, inglés; preparación para la docencia universitaria; desarrollo y gestión de proyectos.	doctorado y especialidades profesionales) que les permitirá interactuar en contextos académicos internacionalizados. Se amplía el acceso a cursos que les proveerán competencias para la inserción laboral, tales como herramientas para realizar docencia universitaria y para elaborar proyectos.	Corto
Consolidar el programa de movilidad internacional para estudiantes de postgrado.	Se amplían las oportunidades de movilidad internacional, incluyendo movilidad física, *online* (cursos a distancia) y/o actividades de internacionalización "en casa", que estarán disponibles para los estudiantes de postgrado de todos los niveles (magíster, doctorado y especialidades profesionales).	Mediano
Consolidar el programa de movilidad de estudiantes de pregrado (nacional a nivel de universidades estatales e internacional) en modalidades múltiples.	Se amplían las oportunidades de movilidad nacional entre universidades estatales e internacional, incluyendo movilidad física, *online* (cursos a distancia) y/o actividades de internacionalización "en casa" para los estudiantes de pregrado. Se incrementan las oportunidades para que los estudiantes de pregrado pueden acceder a espacios de prácticas en el extranjero y actividades formativas bilingües con soporte institucional. Se cuenta con estrategias institucionales para promover la movilidad internacional de estudiantes que no tienen la posibilidad de realizarla sin apoyos económicos.	Corto Mediano Mediano

Objetivo estratégico **AE2-OE3**	Potenciar las prácticas de evaluación del proceso formativo para aportar a la gestión estratégica de la formación de pregrado, postgrado y educación continua, que tengan como base la construcción de una cultura de mejora continua con foco en la experiencia y en los aprendizajes de las y los estudiantes.

Estrategias	**Cambios esperados**	**Horizonte de logro**
Fortalecer los sistemas de información y las capacidades para realizar estudios de trayectorias de estudiantes y seguimiento de graduados, titulados y empleadores, con miras a retroalimentar el currículo, optimizar la experiencia formativa y la vinculación de graduados y titulados de pregrado y postgrado	Se disponen de sistemas robustos de información y gestión, así como capacidades profesionales para realizar estudios de seguimiento de estudiantes y titulados y graduados, con el fin de optimizar la experiencia formativa y facilitar la vinculación de largo plazo de los graduados, titulados y egresados de educación continua, con la institución en los Departamentos de Pregrado y de Postgrado y Postítulo y las unidades académicas.	Mediano
Diseño de la política y reglamento de la educación continua, así como de criterios y	Se reformulan, renuevan y actualizan los programas de acuerdo con la política y el reglamento de la educación continua en la Universidad.	Corto

orientaciones de calidad para todos los programas de educación continua.	Se adoptan los criterios y orientaciones institucionales en el diseño de sus programas de educación continua de las unidades de educación continua.	Mediano
Monitoreo y evaluación permanente de los tiempos de permanencia, tasas de aprobación, egreso, graduación y titulación de los estudiantes de pregrado.	Se utiliza el sistema QAS transversalmente en la institución para el monitoreo permanente de la trayectoria académica de estudiantes de pregrado. Se consolidan los mecanismos de toma de decisión basados en evidencia, que permiten monitorear y entregar información de manera oportuna y pertinente, con énfasis en la mejora continua de los procesos formativos de pregrado. Se desarrollan estudios regulares para determinar las causas de retardo en la aprobación, egreso, graduación y titulación de estudiantes de pregrado, con recomendaciones de acciones para la mejora continua. Se desarrollan procesos regulares de evaluación de la experiencia estudiantil en el proceso formativo y generan los cambios necesarios tanto curriculares como microcurriculares así como en reglamentación vigente.	Corto Corto Corto Mediano
Instalar la evaluación curricular como mecanismo permanente de aseguramiento de la calidad de la formación y de logro de las competencias comprometidas.	Se instala el proceso de evaluación curricular como un mecanismo permanente, recursivo y oportuno en todos los programas de pregrado de la institución, en base a evidencias. Se adaptan las normas y reglamentos institucionales a las necesidades identificadas en la evaluación curricular. Se instala un proceso sistemático y recursivo, a nivel transversal, de evaluación del logro de las competencias sello y perfil de egreso en el estudiantado de todas las carreras y programas de la UCH.	Corto Mediano Largo

AE3: Investigación, innovación y/o creación	
Brechas	▪ Existencia de asimetrías en la investigación entre unidades académicas y disciplinas, especialmente las referidas a ciencias sociales, humanidades y creación artística. ▪ Necesidad de consolidar la innovación y transferencia de conocimiento como una función permanente que se relacione con el resto de las misiones universitarias. ▪ Necesidad de incorporar la interdisciplina y transdisciplina en los procesos de investigación y de formación, así como un elemento a ser valorado en la carrera académica. ▪ Insuficiente incorporación de estudiantes de pregrado a las actividades de investigación que realizan los/as académicos/as, como parte de los programas regulares. ▪ Falta de integración de la perspectiva de género como un pilar transversal de la investigación, innovación y creación artística ▪ Necesidad de contar con una política institucional que entregue un marco integral a las diversas acciones en materias de investigación, innovación y creación en conjunto con el resto de las misiones universitarias

Objetivo estratégico **AE3-OE1**	Fortalecer a las unidades académicas y disciplinas con menor desarrollo en investigación promoviendo un desarrollo armónico de la institución y articular la investigación con los procesos de formación y extensión, para aportar al desarrollo sostenible.
Unidad responsable	Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo, Vicerrectoría de Asuntos Académicos, Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, Vicerrectoría de Tecnología, Unidades Académicas.

Estrategias	**Cambios esperados**	**Horizonte de logro**
Fortalecimiento de la investigación de las áreas de Ciencias Sociales y Humanidades para responder a los desafíos globales, nacionales e institucionales que contribuyan al desarrollo de sociedades sostenibles**.**	Se consolidan líneas y grupos de investigación institucionales que accedan a recursos nacionales e internacionales de investigación. Se Incrementa la producción científica de las ciencias sociales y humanidades.	Mediano Largo
Fortalecimiento de la creación artística como un eje fundamental de la generación de conocimiento y compromiso con el desarrollo nacional de la Universidad de Chile.	Se Incrementa la producción de todas las formas de expresión artísticas que se cultivan en la institución. Se consolida unidades de gestión institucional para la creación artística como la Dirección de Creación.	Mediano Mediano
Promover la perspectiva género y su transversalización en las actividades de generación, transmisión y difusión del conocimiento	Se fortalece la equidad de género en investigación, innovación y creación artística de la Universidad de Chile. Se aumenta el número de investigaciones que utilizan la perspectiva de género en su diseño y elaboración. Se consolida un equipo académico-profesional permanente que apoye el enfoque de género en investigación, innovación y creación, en coordinación con las políticas institucionales.	Largo Mediano Corto

Generación de estructuras y procesos articulados de certificaciones internas en ética para la investigación en humanos, bioseguridad y cuidado y uso de animales.	Se incrementa la formación de investigadores con liderazgo técnico en los nuevos requerimientos en materias de investigación científica internacional. Se cuenta con un sistema interno de comités y equipos técnicos que certifiquen los proyectos de investigación con estándares internacionales.	Mediano Corto
Diseño de una política institucional de investigación, innovación y creación para los próximos 10 años que entregue un marco de referencia estratégica a la institución.	La universidad definirá sus prioridades institucionales en investigación, innovación y creación que entreguen un marco de referencia estratégico para impulsar las transformaciones necesarias que fortalezcan su desarrollo.	Corto

Objetivo estratégico AE3-OE2	Consolidar la innovación y transferencia de conocimiento a la sociedad para responder a los desafíos globales, nacionales, internacionales e institucionales que contribuyan al desarrollo de sociedades sostenibles	
Estrategias	**Cambios esperados**	**Horizonte de logro**
Posicionamiento de la relevancia de la innovación y transferencia de conocimiento como parte fundamental del quehacer de la Universidad de Chile a nivel interno y externo	Se consolida el número de grupos de investigación que desarrollan innovación y transferencia de conocimiento a la sociedad. Se incorpora tempranamente la innovación y transferencia de conocimiento en la formación multinivel. Se incrementa la transferencia de innovaciones tecnológicas y sociales hacia actores externos privados, estatales y universitarios.	Largo Mediano Corto
Articulación de centros de investigación y centros tecnológicos que potencie la investigación conducente a transferencia de conocimiento.	Incremento de las oportunidades en materias de investigación conducente a transferencia de conocimiento a través de los centros en que participa o conduce la Universidad. Se cuenta con una institucionalidad de coordinación de centros de investigación y desarrollo de la Universidad	Mediano Corto
Fortalecimiento de las capacidades y equipos humanos dedicados a la gestión de la innovación y transferencia de conocimiento	Se consolidan equipos profesionales permanentes, a nivel central y en las unidades académicas, encargados de la gestión de la innovación y transferencia de conocimiento.	Corto
Potenciamiento de la infraestructura tecnológica que permita crear un polo de desarrollo tecnológico en Caren.	Se genera un polo de desarrollo convergente entre investigación interdisciplinar-transdisciplinar, de innovación y cultura en el Parque Laguna Caren. Se incrementa la innovación basada en ciencia, como resultado de la integración de capacidades científicas en Caren	Largo Largo

Impulso a la infraestructura tecnológica mayor e intermedia de uso compartido por la comunidad académica que permita el desarrollo de investigación de impacto nacional e internacional.	Se cuenta con infraestructura intermedia y mayor compartida que permite el desarrollo de investigación disciplinar e interdisciplinar: bioterios, laboratorios de comportamiento humano, entre otros.	Largo

Objetivo estratégico **AE3-OE3**	Consolidar la investigación interdisciplinaria y transdisciplinaria como parte de los procesos de investigación y formación.	
Estrategias	**Cambios esperados**	**Horizonte de logro**
Fortalecimiento de la investigación interdisciplinaria y transdisciplinaria como un sello distintivo de la Universidad de Chile, orientado a los desafíos globales, nacionales y subnacionales.	Se consolida a la Universidad como un referente nacional e internacional en investigación interdisciplinaria y transdisciplinaria dirigida a la construcción de sociedad sostenible. Se consolida a la Universidad como un referente nacional e internacional en investigación interdisciplinaria y transdisciplinaria dirigida a la construcción de sociedad sostenible. Se incrementa el número de investigaciones con enfoque interdisciplinario y transdisciplinario.	Largo Largo Mediano
Integración de la investigación interdisciplinaria y transdisciplinaria con los procesos de formación.	Se fortalece la formación de pregrado y postgrado a partir del desarrollo de investigación interdisciplinaria y transdisciplinaria que involucre a estudiantes desde fases tempranas**.** Se incrementa en el número de investigaciones interdisciplinarias y transdisciplinarias que cuenten con la participación de estudiantes de diversos niveles. Se cuenta con un modelo de investigación-formación que incluya la investigación con enfoque interdisciplinario y transdisciplinario.	Corto Largo Largo

AE4 (Área estratégica) Vinculación con el medio	
Brechas	● Promoción de una articulación interinstitucional de acciones comunitarias y de vinculación con el medio generadas por la comunidad universitaria. ● Necesidad de aumentar el alcance masivo nacional y latinoamericano en cursos de extensión de gran impacto y en áreas emergentes, tales como: diplomas, cursos y talleres de extensión, integralidad con docencia, sector productivo y servicios. ● Falta de una comunicación estratégica, integral y transversal entre las Unidades Académicas centrales y locales dentro de la Universidad. ● Asimetría en la institucionalización del vínculo con los egresados en las Unidades Académicas de la Universidad. ● Necesidad de fortalecer las estrategias pertinentes, coherentes y relevantes para abordar la convivencia universitaria ● Necesidad de aumentar la participación en actividades recreacionales, y/o deportivas de estudiantes, académicos (as) y funcionarios (as). ● Escasa vinculación territorial de los Campus de la Universidad con la comunidad. ● Falta de procesos de anticipación y resolución de conflictos en el marco de la convivencia universitaria.

Objetivo estratégico **AE4-OE1**	Fortalecer los vínculos comunitarios y sociales de la Universidad de Chile a través de las comunicaciones y los medios institucionales, estableciendo una estructura y soporte considerando los diversos públicos internos y externos a los cuales se apunta.
Unidad responsable	Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles y Comunitarios, Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones, Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, Vicerrectoría de Tecnología, Unidades Académicas.

Estrategias	**Cambios esperados**	**Horizonte de logro**
Fortalecimiento de las capacidades institucionales para la extensión, vinculación con el medio y comunicaciones a nivel central y de las unidades académicas.	Se cuenta con el soporte físico y tecnológico necesario para asegurar la unificación de la información que fluye desde el área de comunicaciones hacia la comunidad interna y externa en las Unidades Académicas	Mediano
	Se cuenta con un área de comunicación interna que potencia y apoya procesos de apropiación y refuerzo de la cultura organizacional y la adhesión a los principios institucionales.	Mediano
	Se cuenta con capacidades de infraestructura y equipamiento fortalecidos que otorga soporte a las comunicaciones de la Universidad.	Largo
Desarrollo de instrumentos que otorguen soporte institucional a las comunicaciones en la Universidad de Chile.	Se implementa una política de comunicaciones y su respectivo reglamento que permita acercar la política a las Unidades Académicas.	Corto
	Se establece un sistema de seguimiento del plan estratégico de medios de comunicación institucionales.	

	Se implementa un plan estratégico de redes sociales institucionales implementado que abarca a todas la Unidades Académicas.	Corto Mediano
Difusión de información con criterios de inclusión y bilingüe a nivel interno y externo a la Universidad de Chile.	Se cuenta con soporte inclusivo y bilingüe en todas las facultades e institutos a fin de acercar las comunicaciones a públicos objetivos diversos.	Mediano

Objetivo estratégico **AE4-OE2**	Consolidar la institucionalización de la extensión, de nivel central y local, para la vinculación con el medio en miras de valorar y fortalecer la interacción y el compromiso entre la Universidad y la sociedad.	
Estrategias	**Cambios esperados**	**Horizonte de logro**
Consolidación de mecanismos de evaluación de las iniciativas de extensión y vinculación con el medio con énfasis en la vinculación territorial	Se desarrollan mecanismos de evaluación mediante el diseño, pilotaje y puesta en marcha de planes de análisis de impacto y retroalimentación, habilitando un set de herramientas de evaluación para las iniciativas de extensión y vinculación con el medio. Se somete a evaluación sistemática la extensión y vinculación con el medio y retroalimenta su quehacer en miras del aseguramiento de la calidad y pertinencia. Se cuenta con un plan estratégico institucional de vinculación territorial. Se mejora el posicionamiento en rankings externos que midan el impacto social de la Universidad de Chile.	Corto Mediano Mediano Largo
Desarrollo de una Política institucional de centros de cultura y extensión, patrimonio cultural y de archivos y gestión de la información en rol educativo	Se cuenta con un diagnóstico de programas y proyectos del ámbito cultural y patrimonial. Se identifica fortalezas y debilidades del manejo de archivos y gestión de la información a nivel institucional. Se identifica y caracteriza a los diferentes públicos que participan de la oferta cultural de Casa Central (Archivo Central Andrés Bello, Sala Museo Gabriela Mistral, Cine Sazié, Salón de Imaginarios y Salón de Honor de Casa Central). Se fortalece la articulación y participación en programas y unidades dedicadas al patrimonio y la cultura (de distintas unidades culturales de la Universidad).	Corto Corto Mediano Mediano

Consolidación de la formación de extensión, mediante un desarrollo institucional armónico de las distintas unidades de la Universidad de Chile.	Se consolida la Unidad de Formación de Extensión de la VEXCOM Se reconoce y fomenta la integralidad entre docencia y extensión a través de registros actualizados, capacitaciones, encuentros y planes de apoyo. Se fortalece la oferta de diplomas, cursos y talleres de extensión disponibles para la ciudadanía y pertinentes frente a los desafíos nacionales.	Corto Mediano Mediano
Promoción de la extensión y vinculación con el sector productivo y servicios, nacional e internacional, que impulse el desarrollo sostenible del país.	Se cuenta con un diagnóstico detallado del vínculo con el sector productivo y servicios y la integralidad entre la investigación y la extensión. Se reconoce y fomenta la integralidad entre investigación y extensión a través de registros actualizados, capacitaciones, encuentros y planes de apoyo. Se reconoce y regula la prestación de servicios y el vínculo con el sector productivo, asegurando la calidad, compromiso público y pertinencia.	Mediano Mediano Largo

Objetivo estratégico **AE4-OE3**	Fortalecer el desarrollo del vínculo con el medio a nivel central y local promoviendo las estrategias comunitarias y estudiantiles, en relación a los objetivos de desarrollo sostenible, la equidad, inclusión y el ámbito cultural.	
Estrategias	**Cambios esperados**	**Horizonte de logro**
Fomento del desarrollo de proyectos estudiantiles dirigidos a acciones comunitarias y ciudadanas que apunten a potenciar la interacción interestamental.	Se implementan proyectos estudiantiles de vinculación con la realidad comunitaria y ciudadana que apunten a potenciar la interacción interestamental. Se fortalecen las capacidades de los estudiantes en materias de diseño y ejecución de proyectos comunitarios y de vinculación con el medio. Se incrementan el número de iniciativas con carácter triestamental. Se establecen procesos de diagnóstico, seguimiento y evaluación de acciones comunitarias, organización y participación estudiantil.	Corto Corto Corto Corto
Aumento la cobertura y participación de los estudiantes de pre y postgrado en instancias culturales de la universidad.	Se cuenta con un catastro y una sistematización de los espacios artísticos, culturales y patrimoniales de interés estudiantil (pregrado-postgrado). Se cuenta con convenios de colaboración con instituciones privadas y públicas para promover la participación estudiantil en actividades culturales.	Corto Mediano

	Se aumenta la vinculación con instancias culturales de la universidad y con organismos privados y públicos que desarrollan experiencias artísticos, culturales y patrimoniales dirigidas a estudiantes con especial énfasis en aquellos de perfiles prioritarios, con el propósito de democratizar el acceso y participación.	Largo
Fortalecimiento de las plataformas de atención a estudiantes provenientes de establecimientos públicos sobre materias socioeconómicas (canal *online* y mesa de ayuda de beneficios *online*).	Se cuenta con equipo profesional para el acompañamiento de postulantes de educación superior en materias socioeconómicas. Se promueve el acompañamiento socioeconómico a estudiantes provenientes de establecimientos de Enseñanza media del sistema público, a través de actividades de difusión, orientación y atención.	Corto Corto .
Desarrollo de procesos para la prevención, anticipación y resolución pacífica de conflictos en el marco de la convivencia universitaria.	Se genera e implementa una política de convivencia universitaria.	Largo.
Extensión del trabajo colaborativo con iniciativas y organizaciones que favorezcan la formación ciudadana y desarrollo integral, resguardando el seguimiento y sistematización de las experiencias de desarrollo estudiantil.	Se aumenta el número de organizaciones internas y externas a partir de alianzas y convenios, que interactúen como espacios formativos con la comunidad universitaria con énfasis en los perfiles prioritarios. Se aumenta el número de participantes y beneficiarios/as de las distintas iniciativas de desarrollo estudiantil	Mediano Mediano
Fortalecimiento de interacciones entre los campus y sus territorios colindantes.	Se logran modelos de gestión a nivel de campus, altamente vinculados a sus entornos, considerando los objetivos de desarrollo sostenible y la vinculación con el medio.	Mediano
Fortalecimiento y articulación de las relaciones con organizaciones sociales generadas al interior de la Universidad	Se cuenta con un sistema que reconoce y potencia el rol de las organizaciones sociales de su comunidad, como parte de su desarrollo Se logra mayor articulación y participación en el desarrollo de la Universidad de las organizaciones sociales emergentes	Mediano Largo

AE5 Aseguramiento de la calidad	
Brechas	• Carencia de algunos elementos necesarios para desarrollar un sistema de Aseguramiento de la Calidad con políticas de visión de futuro que den cuenta del sello propio de la Universidad y que sean capaces de integrar temáticas emergentes de interés, generando nuevos indicadores que permitan evaluar el quehacer institucional en todas sus dimensiones. • Necesidad de fortalecer la articulación en el funcionamiento e integración de mecanismos entre las entidades involucradas en el aseguramiento de la calidad de las diversas áreas del quehacer de la Universidad. • Asimetría en las capacidades de gestión del aseguramiento de la calidad entre las distintas unidades académicas

Objetivo estratégico AE5-OE1	**Fortalecimiento del Sistema Interno de Gestión del Aseguramiento de la Calidad**	
Unidad responsable	Prorrectoría, Comisión Superior de Autoevaluación Institucional, Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, Vicerrectoría de Asuntos Académicos, Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo, Vicerrectoría de Asuntos Comunitarios, Vicerrectoría de Extensión y Vinculación por el Medio, Vicerrectoría de Tecnología, Unidades Académicas.	
Estrategias	**Cambios esperados**	**Horizonte de logro**
Articulación de las capacidades existentes a nivel central de la Universidad en aseguramiento de la calidad y análisis de datos institucionales.	Se establece una instancia de coordinación institucional para el aseguramiento de la calidad, conformada por representantes de todos los entes existentes en esta área (VAA, VAEGI y Comisión Superior de Autoevaluación Institucional), a la que se integrarán las otras vicerrectorías bajo la coordinación y lineamientos de la Comisión Superior de Autoevaluación Institucional.	Corto
Formulación de una política de aseguramiento de la calidad, en la que la autoevaluación institucional es primordial, con elementos básicos comunes para todas las funciones universitarias, considerando para ello elementos transversales a la misión institucional, tales como la equidad, la diversidad y otros que sean pertinentes.	Se implementa una política institucional de aseguramiento de la calidad transversal, aplicada a todos los niveles formativos (pregrado, postgrado, postítulo y educación continua) y modalidades (presencial y/o a distancia), así como a otras áreas del quehacer de la Universidad, tales como extensión, vinculación con el medio, investigación, innovación, transferencia de conocimiento y creación artística. Esta política y sus normativas asociadas define de modo general las acciones institucionales, considerando no solo los propósitos del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, sino también las otras políticas institucionales transversales (equidad, inclusión, sustentabilidad, etc.), permitiendo además alinear a todos los actores vinculados al aseguramiento de la calidad de la Universidad en su quehacer y facilitando la articulación y colaboración entre estos bajo directrices comunes.	Mediano

Ampliación, a nivel central de la Universidad, de capacidades profesionales para apoyar el aseguramiento de la calidad en todas las dimensiones del quehacer institucional (formación de pregrado, postgrado y educación continua; investigación, innovación y creación; actividades de extensión, comunicaciones y vinculación con el medio; y gestión estratégica y de recursos institucionales), cautelando en todas las unidades académicas un nivel de calidad acorde a los propósitos de la Universidad.	Se instalan capacidades de aseguramiento de la calidad en todas las dimensiones del quehacer de la Universidad, lo que permite un eficiente monitoreo continuo de los avances en la consecución de las metas derivadas de los planes de desarrollo y compromisos institucionales.	Largo
Generación de criterios, estándares y métricas de aseguramiento de la calidad que permitan evaluar elementos transversales a los propósitos institucionales, tales como la inclusión, equidad, y otros que sean pertinentes.	Se establecen criterios, indicadores y estándares de calidad que permitan no solo evaluar el logro del sello identitario de la Universidad en cuanto a su misión como universidad estatal al servicio del país, sino también orientar e integrar el trabajo de los distintos actores involucrados en el aseguramiento de la calidad en la Universidad.	Largo

Objetivo estratégico AE5-OE2	**Disminución de asimetrías entre unidades académicas mediante aseguramiento de la calidad focalizado en debilidades locales.**	
Estrategias	**Cambios esperados**	**Horizonte de logro**
Institucionalización y armonización de la estructura de aseguramiento de la calidad en las unidades académicas en todas las áreas de su quehacer.	Se cuenta con al menos una unidad de apoyo técnico al aseguramiento de la calidad en cada facultad o instituto, estrechamente vinculada con la Comisión Local de Autoevaluación..	Corto
Instalación de redes de aseguramiento de la calidad para cada uno de los ámbitos del quehacer institucional, con presencia de todas la facultades e institutos	Se cuenta con unidades locales de aseguramiento de la calidad trabajando coordinadamente en red con el apoyo y bajo la supervisión de la instancia de coordinación institucional para el aseguramiento de la calidad	Mediano
Institucionalización y estandarización de la estructura de aseguramiento de la calidad en las unidades académicas en todas las áreas de su quehacer.	Se cuenta con al menos un organismo de apoyo técnico al aseguramiento de la calidad en cada facultad o instituto, estrechamente vinculado con la Comisión Local de Autoevaluación.	Largo

III. Indicadores del Plan de Fortalecimiento

V.1. Indicadores de resultado

AE-OE	Indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base	Metas			Fuente de verificación
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
AE1-OE1	Tasa de organismos cubiertos por la nueva gestión central (SAP, sistema de seguimiento financiero de estudiantes, Guía Matricula)	(Número de organismos cubiertos por la nueva gestión central / Total de organismos de la Universidad) *100	0%	40% de los organismos cubiertos	70% organismos cubiertos	100% organismos cubiertos	Plan de trabajo y reportería por organismos
AE1-OE2	Porcentaje de avance del nuevo sistema integrado de información que apoye el desarrollo de personas.	(Número de etapas cumplidas del proyecto / total etapas que involucra la implementación del nuevo sistema integrado de información que apoye al desarrollo de personas) *100	0%	40% de avance	70% de avance	100% de avance	Plan de trabajo y reporte de uso del sistema por organismos
AE1-OE3	Satisfacción del bienestar mental y calidad de vida de la comunidad universitaria.	Porcentaje de satisfacción de los mecanismos institucionales que promueven bienestar y calidad de vida en la Universidad	0%	40%	50%	55%	Resultados Encuesta de satisfacción de calidad de vida universitaria

V.1. Indicadores de resultado							
AE-OE	**Indicador**	**Fórmula de cálculo**	**Línea Base**	**Metas**			**Fuente de verificación**
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
AE2-OE1	Tasa de estudiantes titulados o graduados terminales de pregrado a 10 años de su ingreso a la Universidad en su carrera original.	(Cantidad de estudiantes de pregrado titulados o graduados terminales en su carrera original en el año T pertenecientes a la cohorte T-10/Total de estudiantes ingresados en la Cohorte T-10)*100	58% (3040/5222) [5]	60%	63%	66%	Sistema de Información de Pregrado QAS (app.pregrado.uchile.cl)
AE2-OE2	Cantidad de estudiantes que desarrollan actividades de articulación entre pregrado ,postgrado y educación continua en el marco de mecanismos institucionales de articulación.	Cantidad de estudiantes	294	400	550	650	Sistema de Información de Pregrado QAS (app.pregrado.uchile.cl)
AE3-OE1	Producción científica de las áreas de ciencias sociales, humanidades y creación artística como proporción del total de producción de todas las áreas de la Universidad.	(Número de publicaciones de las áreas/Número de publicaciones totales de la institución)*100	25%	25%	30%	35%	Informe anual de publicaciones UCH-VID
AE3-OE2	Variación en el número de innovación transferidas a la sociedad mediante cualquier tipo de contrato de uso.	(Cantidad de innovaciones vigentes en el año en curso - Cantidad de innovaciones	20 innovaciones (2019)	0%	25%	30%	Contratos de Transferencia de innovaciones

[5] Indicador medido al 30 de abril de cada año *(considerando los tiempos administrativos requeridos para la titulación, se consideran como titulados/graduados terminales del año todos quienes obtengan su título/grado académico hasta el 30 de abril del año inmediatamente siguiente)*. Cifras presentadas en la línea de base corresponden al seguimiento de la Cohorte de Ingreso 2010 hasta el 30.04.2020.

V.1. Indicadores de resultado							
AE-OE	**Indicador**	**Fórmula de cálculo**	**Línea Base**	**Metas**			**Fuente de verificación**
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
		transferidas año anterior)/ total de innovaciones vigentes en el año en curso)*100					
AE3-OE3	Número de nuevas iniciativas (núcleos, redes, centros) de investigación interdisciplinaria y transdisciplinarias que vinculen investigación, formación y relación con la sociedad.	Cantidad de nuevas iniciativas por años	4	5	7	10	Informe anual de proyectos UCH-VID
AE4-OE3	Porcentaje de estudiantes de pre y postgrado que participan en proyectos relacionados con el desarrollo sostenible, la equidad, inclusión y el ámbito cultural.	(Estudiantes de pre y postgrado que participan en proyectos con el desarrollo sostenible, la equidad, inclusión y el ámbito cultural/ Total de estudiantes matriculados año T)*100	5%	14%	18 %	20%	Informes de sistematización de proyectos estudiantiles desarrollados por la UCH
AE4-OE1	Número de participación de voceros de la universidad de Chile, como fuentes informativas en medios de comunicación	Cantidad de personas de la Universidad de Chile que participan como fuentes	0%	Incremento anual del 7%	Incremento anual del 7%	Incremento anual del 7%	Reporte de clipping de prensa
AE4-OE2	Porcentajes de académicos y académicas que participan en iniciativas de extensión y vinculación con el medio en la Universidad.	(Número de académicos y académicas que participan en iniciativas de extensión y vinculación con el	16,59%	20%	25%	32%	Base de datos de registro de iniciativas de extensión y vinculación con el medio

V.1. Indicadores de resultado							
AE-OE	**Indicador**	**Fórmula de cálculo**	**Línea Base**	**Metas**			**Fuente de verificación**
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
		medio en la Universidad /Total académicos y académicas en la Universidad)*100					
AE5-OE1	Porcentaje de vicerrectorías trabajando coordinadamente con la Comisión Superior de Autoevaluación Institucional en procesos autoevaluativos.	(Número de vicerrectorías trabajando con la Comisión Superior de Autoevaluación Institucional en procesos autoevaluativos / Número total de vicerrectorías de la Universidad)*100	17%	33%	67%	100%	Informes de acreditación de programas de estudios con procesos apoyados por organismos de aseguramiento de la calidad de las facultades o institutos
AE5-OE2	Porcentaje de unidades académicas que cuentan con Comisión Locales y unidad(es) técnica(s) de aseguramiento de la calidad que trabajan alineadas con las directrices de las instancias centrales	(Número de facultades e institutos con equipos propios dedicados al aseguramiento de la calidad alineados con las directrices que emanarán centralmente/Total de unidades académicas)*100	0%	25%	50%	100%	Informe General de Autoevaluación Institucional, elaborado a partir de los Informes Anuales de las CLAIs

V.2. Indicadores del Sistema de Universidades Estatales						
Identificador indicador de desarrollo	**Indicador**	**Línea Base (2019)**	**Situación actual Universidad al 2020**	**Metas**		
				2021	**2022**	**2023**
PDO 1 – 7	Sobre duración en carreras profesionales	40,1%	38%	36%	34%	
PDO 1-3	"Citation Impact Normalized" WOS	1,09	1,09	1,50	1,50	
PDO 2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	24,88%	24%	23%	22%	

IV. Compromiso institucional

Santiago, 22 de noviembre 2021

Yo, Ennio Vivaldi Vejar, Rector de la Universidad de Chile, mediante la suscripción del presente documento, ratifico que el Plan de Fortalecimiento a 10 años ha sido desarrollado según lo requerido, y responde fehacientemente a los desafíos institucionales.

Así mismo, comprometo los esfuerzos de la Universidad para desarrollar y gestionar las estrategias necesarias para una satisfactoria implementación del Plan construido por esta casa de estudios.

Ennio Augusto Vivaldi Vejar
5.464.370-5
22/11/2021 - 08:16
ESTE DOCUMENTO CONTIENE FIRMA ELECTRÓNICA AVANZADA
https://ceropapel.uchile.cl/validacion/verificador
CV: 619b7bf8a21009c5e8e01e21

UNIVERSIDAD DE CHILE

Ennio Vivaldi Vejar

Rector

Universidad de Chile

Timbre

ANEXO: Indicadores Sistema de Universidades Estatales / Proyecto BIRF 8785-CL							
Identificador indicador de desarrollo	**Indicador**	**Meta / Valor efectivo**	**Proyecto Banco Mundial (años)**				
			2018[6]	**2019[7]**	**2020[8]**	**2021[9]**	**2022**
PDO1	**Mejora del Índice de Calidad Institucional de las universidades estatales[10]**	**Meta Sistema U. Estatales (%)**	**51%**	**52%**	**52,5%**	**53%**	**54%**
		Valor efectivo Sistema (%)	56,5%	56,8%	58,7%	60,9%	-
PDO1-1	% de universidades estatales con al menos el 45% de académicos jornada completa con grado de doctor [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	44% (8/18)	44% (8/18)	56% (10/18)	61% (11/18)	-
	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor	Valor efectivo Sistema (%)	47,7%	50%	52,5%	54,4%	-
		Valor efectivo Universidad (%)	66,1%	68,1%	70,2%	70,3%	-
PDO1-2	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Field-Weighted Citation Impact" SCOPUS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	44% (8/18)	44% (8/18)	56% (10/18)	-
	"Field-Weighted Citation Impact" Scopus	Valor efectivo Universidad	1,12	1,15	1,15	1,16	-
PDO1-3	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Citation Impact Normalized" WOS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	39% (7/18)	44% (8/18)	56% (10/18)	-
	"Citation Impact Normalized" WOS	Valor efectivo Universidad	1,06	1,09	1,11	1,10	-
PDO1-4	% de universidades estatales con 4 años o más de acreditación (o su equivalente) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	78% (14/18)	78% (14/18)	78% (14/18)	78% (14/18)	-
	4 años o más de acreditación	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	SI	SI	SI	SI	-
PDO1-5	% de universidades estatales acreditadas en 4 áreas o más (o su equivalente) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	61% (11/18)	61% (11/18)	61% (11/18)	61% (11/18)	-
	Acreditadas en 4 áreas o más	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	SI	SI	SI	SI	-

[6] Resultado corresponde a dato 2017.

[7] Resultado corresponde a dato 2018.

[8] Resultado corresponde a dato 2019.

[9] Resultado corresponde a dato 2020.

[10] Índice considera 7 dimensiones [con % específico asignado a cada dimensión]

ANEXO: Indicadores Sistema de Universidades Estatales / Proyecto BIRF 8785-CL							
Identificador indicador de desarrollo	**Indicador**	**Meta / Valor efectivo**	**Proyecto Banco Mundial (años)**				
			2018[6]	**2019[7]**	**2020[8]**	**2021[9]**	**2022**
PDO1-6	% de universidades estatales con al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	61% (11/18)	61% (11/18)	61% (11/18)	61% (11/18)	-
	Al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto)	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	SI	SI	SI	SI	-
PDO1-7	% de universidades estatales con sobre duración hasta el 35% en carreras (profesionales) (16 universidades) [10%]	Valor efectivo Sistema (%)	38% (6/16)	38% (6/16)	31% (5/16)	31% (5/16)	-
	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades)	Valor efectivo Sistema (%)	36,7%	37%	36,1%	37,5%	-
		Valor efectivo Universidad (%)	38,0%	40,1%	40,0%	41,3%	-
PDO2	**Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)**	**Meta Sistema U. Estatales (%)**	36,6%	36,4%	36,2%	35,9%	35,6%
		Valor efectivo Sistema (%)	36%[11]	34,6%[12]	32,9%[13]	29,9%[14]	-
		Valor efectivo Universidad (%)	30,4%	24,9%	22,8%	22,4%	-
PDO3	**Proporción de proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados a universidades estatales**	**Meta Sistema U. Estatales (%)**	49,3%	49,5%	49,6%	49,8%	50%
		Valor efectivo Sistema (%)	48,8%	49,8%	48,8%	48,4%	-
	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados.	Valor efectivo Sistema (N°)	1.773,5	1.825,5	1.865,5	1.219	-
		Valor efectivo Universidad (N°)	855,5	831,5	830,5	546,0	-

[11] Valor efectivo 2018: Retención al año 2018 de cohorte 2015.
[12] Valor efectivo 2019: Retención al año 2019 de cohorte 2016.
[13] Valor efectivo 2020: Retención al año 2020 de cohorte 2017.
[14] Valor efectivo 2021: Retención al año 2021 de cohorte 2018.