

RESOLUCIÓN DE RECTORÍA N° 015/2021

ACTUALIZA EL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2019-2023 DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHILE

VISTO:

- a) Las disposiciones establecidas en los estatutos y demás cuerpos normativos de la Universidad, en especial el Reglamento Orgánico aprobado por Resolución de Rectoría N° 229/2018, y sus modificaciones posteriores establecidas en la Resolución de Rectoría N° 148/2020;
- b) El actual Plan de Desarrollo Estratégico, aprobado por la Junta Directiva en sesión N° 01-2019 de fecha 24 de enero de 2019.
- c) Las facultades propias del cargo y las que me fueron delegadas por la Junta Directiva.

CONSIDERANDO:

- a) El Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) vigente y los compromisos derivados de la acreditación institucional;
- b) Que los hechos derivados de la pandemia COVID 19, han afectado las formas en que se desarrolla la vida social, política, económica y cultural, impactando directamente en las condiciones en que las universidades desarrollan la docencia, investigación y vinculación con el medio, generando la necesidad de adecuar el quehacer institucional, de corto y mediano plazo;
- c) La necesidad de una revisión constante y sistemática de la estrategia de crecimiento y desarrollo de la Universidad, considerando que la velocidad de los cambios sociales, económicos y tecnológicos, introducen un alto grado de incertidumbre respecto del futuro;
- d) Lo solicitado por la Junta Directiva de la Universidad con fecha 21 de enero del presente año, en cuanto a revisar las definiciones establecidas en el Plan de Desarrollo Estratégico y proponer los ajustes que sean necesarios para asegurar la pertinencia y competitividad del proyecto universitario, especialmente en lo referido a la incorporación de tecnologías y modalidades para el desarrollo a distancia de la docencia y demás funciones universitarias, reorientando los recursos y buscando las eficiencias que sean necesarias para ello; y
- e) La opinión vertida y sugerida por el Comité ad hoc del Consejo Universitario con el propósito de actualizar el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad.

RESUELVO:

- 1) Actualícese el Plan de Desarrollo Estratégico 2019-2023 según el documento adjunto a esta resolución.
- 2) Difúndase el texto refundido del Plan de Desarrollo Estratégico el que será trianual (2020-2023) a contar de la presente resolución.

- 3) Adecúense los planes de desarrollo de las distintas unidades académicas y administrativas de la Universidad para la consecución del Plan de Desarrollo Estratégico vigente a partir de esta resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese

Temuco, 21 enero de 2021.



JAIME RIBERA NEUMANN
Secretario General

TRN/HVF/GLH/JRN/MTG/MVG/swm

Distribución:

- Rectoría
- Secretaría General y Prosecretarías
- Vicerrectorías Corporativas
- Vicerrectorías de Sede
- Decanos
- Dirección de Presupuesto
- Dirección de RR.HH
- ALTUM



TEODORO RIBERA NEUMANN
Rector

**Actualización del
Plan de Desarrollo Estratégico
de la Universidad Autónoma de Chile**

Comité Ad Hoc del Consejo Universitario

Septiembre de 2020

CONTENIDO DEL DOCUMENTO

Tendencias a las que responde el PDE.....	5
Ejes y Objetivos Estratégicos.....	6
Iniciativas priorizadas	7
Iniciativas para incorporar.....	8
Iniciativas para modificar o posponer	10
Hacia un Modelo Híbrido de Universidad	10
Agendas Transversales.....	12
a. <i>Transformación Digital</i>	12
b. <i>Impacto Social</i>	14
c. <i>Gestión Eficiente</i>	15

Tendencias a las que responde el PDE

El Plan de Desarrollo Estratégico 2019-2023, se construyó para responder a las tendencias que están transformando la educación superior en Chile y el mundo, varias de las cuales se han visto aceleradas o acentuadas con la pandemia COVID-19, o se han hecho más urgentes de enfrentar a partir de los procesos sociopolíticos recientes, a saber:

- La reforma de la educación superior, que implica cambios a la institucionalidad, financiamiento, acceso y regulación del sistema nacional.
- La internacionalización de la educación superior, que iba mucho más allá de los tradicionales programas de movilidad e intercambio, avanzando hacia el concepto de internacionalización comprehensiva, que abarca el currículum, la multiculturalidad, las alianzas y redes, así como el posicionamiento internacional de la Universidad para enfrentar el proceso mismo de internacionalización.
- La transformación digital de la educación superior, que va mucho más allá de la implementación de modalidades de educación virtual o a distancia, abarcando temas como la incorporación de tecnologías de vanguardia en la docencia e investigación, la preparación de los egresados para un mundo del trabajo altamente tecnologizado, o la introducción de procesos de gestión académica y operativa basados en una alta conectividad, movilidad, personalización y manejo de elevados volúmenes de datos.
- El cambio en el perfil de los estudiantes, producto del agotamiento del ciclo de crecimiento basado en la masificación del acceso a la educación superior, acentuado por el cambio demográfico que obliga a las universidades a competir por un número cada vez más reducido de estudiantes y consecuentemente, a pensar globalmente, incorporando como público objetivo a los trabajadores y adultos, como a todos aquellos ubicados fuera de Chile.
- El desafío de la diversidad e inclusión, que llevará a modificar los sistemas de selección y admisión, la gestión curricular y pedagógica, y los mecanismos de financiamiento y apoyo, para acoger a quienes provienen de diversos contextos sociales y culturales.
- La educación permanente, como herramienta para mantener actualizada la capacidad de aprender y adaptarse a los constantes cambios económicos y sociales.
- El desarrollo sostenible, como nuevo estándar para medir el valor social y económico de las actividades humanas, plasmado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible formulados por la ONU en 2015.
- La gestión integral de la calidad, exigida por el nuevo marco regulatorio y necesaria para responder a las tendencias que están transformando a la educación superior.

Ejes y Objetivos Estratégicos

El crecimiento en tamaño y complejidad alcanzado por nuestra Universidad en los últimos años, sumado a los logros y desafíos pendientes, y unido a las tendencias de cambio en la educación superior nacional y mundial, dan forma a los contenidos del PDE 2019-2023, que incluye 6 Ejes, 16 Objetivos Estratégicos (OE) y 116 Iniciativas.

Eje 1: Desarrollo académico integrado

Actualizar el proyecto académico de la Universidad para alcanzar un crecimiento y desarrollo articulado del pregrado, postgrado, educación continua, investigación y vinculación, en torno a las áreas de conocimiento prioritarias.

- OE1 Articulación Académica
- OE2 Desarrollo de la Oferta de Pregrado
- OE3 Crecimiento del Postgrado y Educación Continua

Eje 2: Calidad de la docencia

Focalizar la implementación del Modelo Educativo en el desarrollo, seguimiento y mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje, para brindar una formación integral de calidad.

- OE4 Transformación de las prácticas docentes
- OE5 Transformación de las experiencias de aprendizaje
- OE6 Foco en los resultados de aprendizaje

Eje 3: Impacto de la investigación

Lograr una consolidación y desarrollo sostenible de las capacidades de investigación, con foco en la innovación, transferencia, difusión y divulgación de conocimiento científico.

- OE7 Consolidar las capacidades de investigación
- OE8 Desarrollar capacidades de gestión de la innovación y transferencia
- OE9 Impulsar la comunicación y divulgación científica

Eje 4: Vinculación efectiva

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

- OE10 Articular la gestión curricular con el entorno
- OE11 Fortalecer el impacto social de la investigación e innovación
- OE12 Gestionar el impacto de la vinculación con el medio

Eje 5: Comunidad universitaria

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

- OE13 Promover la integración de los actores de la comunidad universitaria
- OE14 Aplicar políticas de desarrollo integral de las personas de todos los estamentos

Eje 6: Efectividad institucional

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

- OE15 Aplicar un Sistema Integral de Gestión de la Calidad
- OE16 Fortalecer los sistemas de información, planificación y gestión del desempeño

Estos ejes y objetivos se desglosan en 116 iniciativas, las que se concretan mediante los Planes de Desarrollo de las Facultades y los Planes Operativos Anuales de las Vicerrectorías Corporativas y de Sede.

Ajuste al PDE

A continuación, se presentan las iniciativas que se deben priorizar, incorporando y modificando el PDE 2019-2023.

Iniciativas priorizadas

De las 116 iniciativas del PDE, 3 de ellas se redefinen como de altísima prioridad.

- 30 Fortalecer competencias docentes para ambientes tecnológicos de aprendizaje: implementar un plan de desarrollo de las competencias docentes en ambientes tecnológicos, optimizando el uso de las herramientas disponibles.
- 21 Desarrollo de programas on-line y blended learning: aumentar la oferta de programas de educación continua y postgrado en modalidad on-line y blended, asegurando la calidad de las experiencias y resultados de aprendizaje.
- 71 Desarrollo de una red de empleabilidad y emprendimiento: implementar un programa de colaborativo de capacitación, asesoría y promoción de iniciativas de emprendimiento y oportunidades de desarrollo laboral, dirigido a los estudiantes y egresados de la universidad.

Completan el listado de las iniciativas a priorizar, las siguientes:

- 4 Gestión integrada de la planta académica: revisión, ajuste y fortalecimiento de las políticas y procesos de gestión de la planta académica, con foco en el desarrollo armónico de las funciones de docencia, investigación y vinculación con el medio.
- 20 Crecimiento de la educación continua y la capacitación: aumentar la oferta de diplomados, cursos generales y de perfeccionamiento, en articulación con las capacidades docentes y los sectores estratégicos de vinculación con el medio.
- 24 Plan de desarrollo del cuerpo docente: mejorar la calidad del cuerpo docente de las carreras y posgrados, definiendo y cautelando el cumplimiento de estándares mínimos (% con doctorado, % contrato de planta, estudiantes por JCE) y de la política de gestión de la carga académica.
- 26 Innovación en las metodologías de enseñanza y aprendizaje: lograr que los docentes adopten y desarrollen nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje, considerando las características de los estudiantes y los requerimientos del perfil de egreso.
- 29 Incorporar ambientes tecnológicos como una estrategia del proceso formativo: asegurar que la planificación, ejecución y evaluación de la docencia incorpore la utilización de ambientes tecnológicos en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- 54 Elaboración y gestión de carteras de proyectos: generar y mantener actualizado un conjunto de proyectos y anteproyectos de investigación aplicada y de transferencia, que facilite la gestión de alianzas y recursos para su financiamiento.
- 75 a 79 Alianzas y agendas estratégicas de trabajo: reforzar la vinculación con los grupos de interés y entornos relevantes mediante alianzas y agendas de trabajo con sectores productivo, científico tecnológico, social y gubernamental.
- 110 Fortalecimiento de los sistemas de TI: realizar una revisión general de los sistemas informáticos de gestión en articulación con una agenda de transformación digital que incorpore el fortalecimiento de las tecnologías de la información.

Iniciativas para incorporar

Las siguientes 11 iniciativas que se incorporarán al PDE corresponden principalmente al fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y a la adaptación de la docencia y demás actividades universitarias al nuevo escenario.

- Actualizar el modelo educativo y la oferta formativa: es necesario actualizar el Modelo Educativo de la Universidad, para responder en forma adecuada a la transformación digital de la sociedad y de la educación superior. Asimismo, se debe revisar y ajustar la oferta formativa, tanto en su estructura como en sus modalidades y perfiles de egreso para responder a las demandas del mercado laboral en este nuevo escenario.

- Potenciar las plataformas LMS¹: se requiere potenciar las plataformas digitales de educación remota, articulándolas en un sistema integrado y analizando la posibilidad de adquirir un nuevo LMS que asegure un desarrollo estable de las actividades de docencia online y virtual.
- Fortalecer competencias digitales: junto al desarrollo de las competencias digitales de los docentes señalados en la iniciativa priorizada número 30, se requiere potenciar las competencias digitales de los estudiantes, de los funcionarios y directivos de la institución.
- Simulación virtual para la práctica y el ejercicio profesional: incorporación gradual de módulos sobre el ejercicio del teletrabajo y adquisición y desarrollo de recursos tecnológicos para las actividades de simulación en entornos virtuales, orientada a complementar y efficientar el uso de campos clínicos crecientemente más limitados, así como también, aplicables al desarrollo de laboratorios y actividades prácticas de otras áreas.
- Oferta de pregrado online y blended: junto con la priorización del desarrollo de programas online y blended en postgrado y educación continua, se propone evaluar la factibilidad de desarrollar una oferta académica de pregrado en modalidad online y blended, especialmente pensando en la necesidad de reformular la formación vespertina y los programas de continuidad de estudio.
- Difusión virtual y online: adaptar la estrategia de difusión para captación de postulaciones y matrícula al nuevo escenario virtual, desarrollando iniciativas online, tales como ferias, ensayos PSU, programas especiales para colegios, visitas virtuales a las plataformas y a los campus, además de contar con una plataforma moderna de atención y seguimiento.
- Adaptar la vinculación con el medio al entorno virtual: adaptar las actividades tradicionales de vinculación con el medio, incorporando nuevas modalidades, tales como el modelo de “webinar” internacionales por facultad, el desarrollo de alianzas internacionales para la docencia online, entre otros, compartiendo recursos, plataformas y certificaciones.
- Nueva internacionalización: acelerar y profundizar la internacionalización de la Universidad con el objeto de adaptar sus procesos administrativos y académicos y su calidad académica a mayores estándares de desempeño, diversificar el origen de sus académicos y sus fuentes de sus ingresos, adoptando un modelo de internacionalización comprehensiva.
- Eficiencia en el uso de recursos: ante las restricciones en el financiamiento público y la crisis económica, se debe revisar procesos docentes, de investigación y vinculación con el medio, comprometiendo mayor eficiencia y sinergia entre las áreas, además de potenciar la búsqueda de autofinanciamiento de los proyectos de investigación y vinculación con el medio.

¹ Learning Management Systems, o sistemas digitales de aprendizaje, tales como Moodle, Canvas, Sakai, Blackboard.

- Nuevas fuentes de ingreso: potenciar el desarrollo de actividades universitarias que generen nuevas fuentes de ingreso para la institución, tales como postgrados, educación continua, proyectos de investigación, innovación y servicios profesionales en Chile y en el extranjero.
- Prepararse para la presencialidad adaptada: asegurar que la Universidad esté preparada adecuadamente para el retorno de las actividades presenciales, definiendo protocolos y reglamentos, realizando las acciones de comunicación y capacitación necesarias, dotándose de equipamiento e insumos, y ajustando la ocupación de los espacios. Algunas de las medidas destinadas a este horizonte se discutieron en la "Comisión Nuevos Escenarios", que se describe más adelante.

Iniciativas a modificar o posponer

Finalmente, las siguientes iniciativas que se pospondrán o se circunscribirá en su ejecución.

- Doctorados: acotar el desarrollo de los programas de doctorado proyectados a un número de cuatro, ante la menor disponibilidad de financiamiento para becas y la necesidad de focalizar esfuerzos.
- Capacitación y desarrollo docente presencial: rediseñar acciones destinadas al desarrollo de la docencia con foco en metodologías exclusivamente presenciales, tales como el acompañamiento en aula o las capacitaciones tradicionales en docencia universitaria.
- Comunicación y divulgación de la investigación: actualizar las iniciativas orientadas a la comunicación de la investigación y a la divulgación científica, reorientando los recursos a las nuevas prioridades. El reforzamiento del liderazgo de las publicaciones puede ser incluido dentro del Plan de Mejoramiento Institucional.
- Intercambio académico y estudiantil: reformular las iniciativas y programas de intercambio internacional de estudiantes y académicos, priorizando acciones tales como seminarios, asignaturas y otras actividades a realizar por dos o más universidades que conlleven una mirada más internacional y que eviten el desplazamiento de las personas.

Hacia un modelo híbrido de Universidad

La emergencia sanitaria de los años 2020 y 2021 produjo una aceleración de las transformaciones que venía experimentando la educación superior en los últimos años. Las experiencias y aprendizajes del confinamiento, la distancia física y la no presencialidad, que fueron producto de adaptaciones en principio transitorias, tendrán un impacto de largo plazo, cambiando para siempre la forma en que las personas estudian, enseñan o investigan en las universidades.

Existe consenso en que el modelo de universidad que surgirá tras la pandemia se caracterizará por combinar la modalidad presencial tradicional con formas innovadoras de llevar adelante las funciones académicas, que integrarán las metodologías y tecnologías de la virtualidad y la comunicación a distancia.

El modelo de universidad híbrida permite combinar todas las modalidades y aprovechar las sinergias que se generan entre ellas. El PDE 2019-2023 proponía avanzar hacia este escenario, lo que hoy debe tener mayor amplitud, profundidad y su implementación debe ser acelerada. Nuestro ecosistema universitario será híbrido, no solo por las demandas del entorno y los recursos que deberemos utilizar, sino por las capacidades con las que debemos contar, lo que reviste un especial desafío, pues el llamado es a no dejar de lado lo presencial, sino integrar el mundo educativo tradicional con las potencialidades de un mundo innovador y mediado por tecnologías. Serán de primera importancia el perfil académico y perfil directivo, así como las capacidades de los estudiantes (autogestión) y los recursos y servicios, como bibliotecas, Dirección de Asuntos Estudiantiles, beneficios para estudiantes blended, entre otros. Desafíos similares se plantean para el desarrollo de los proyectos de investigación y vinculación.

La Universidad Post COVID-19²



- Dimensión tradicional: desde su fundación en la Europa medieval, la universidad se entiende como una comunidad de profesores y estudiantes que comparten la pasión por el saber. La base oral y en gran medida presencial de esta experiencia compartida, es la que impide la sustitución completa por modalidades no presenciales y, sin duda, lo que está detrás de la persistencia y eficacia de algunas prácticas tradicionales de enseñanza, como las clases magistrales y las tutorías personalizadas.
- Dimensión innovadora: el paso desde una educación centrada en los contenidos y en quienes los imparten, hacia una educación centrada en los resultados de aprendizaje y en los estudiantes que deben alcanzarlos, exige la implementación de un conjunto de innovaciones en la docencia, tanto en el currículum como en la pedagogía, tales como el aula invertida y

² Adaptado de Cisco Systems (2014). *Creating the 21st Century Unbounded University: Innovation in Higher Education Through Collaborative Solutions* [White paper]: https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/industries/docs/education/21stcentury.pdf

otras metodologías activo-participativas. Algo similar ocurre con la transformación de la generación de conocimiento, desde el llamado modo de producción 1, basado en la investigación de base o tradicional, al modo de producción 2, que aspira a la innovación y aplicabilidad de conocimiento, más aún en un contexto de enormes desafíos como los que plantean los objetivos de desarrollo sostenible.³

- Dimensión virtual: las tecnologías digitales permiten reemplazar algunas actividades presenciales y llevarlas al plano de la virtualidad, siendo posible, además, realizar prácticas virtuales de carácter tradicional e innovador.
- Dimensión en línea: las tecnologías digitales permiten también potenciar el desarrollo de actividades autónomas por parte de los estudiantes y académicos, siguiendo para ello itinerarios formativos/investigativos prediseñados y utilizando los recursos disponibles en la red mundial de internet.

A continuación, se presentan en forma articulada los ajustes al PDE, para avanzar precisamente hacia la instalación del modelo híbrido en la Universidad Autónoma de Chile, sorteado además los factores adicionales de contexto ya señalados.

Para facilitar la coordinación de la ejecución de las iniciativas priorizadas y fortalecer la comunicación asociada, se utilizará el concepto de “Agendas Transversales”, que hacía referencia el propio PDE como mecanismo para agrupar iniciativas por temas relevantes.

Agendas Transversales

a. Transformación Digital

Ajustar el proyecto académico institucional, actualizando la oferta de programas, los perfiles de egreso, el currículum de las carreras, la gestión de la planta académica y los planes de inversión.

- 1) Actualizar el modelo educativo: realizar una evaluación, revisión y ajuste del Modelo Educativo de la Universidad, dando un impulso decidido hacia la innovación de la enseñanza-aprendizaje; incorporando las estrategias y metodologías que están transformando la educación superior en el mundo, buscando además una formulación que integre y articule adecuadamente los distintos niveles formativos y modalidades de enseñanza.
- 2) Plan de desarrollo integral de la oferta de pregrado: formular e implementar un plan de desarrollo de la oferta de pregrado que responda a los desafíos y tendencias de la educación superior y del mercado laboral, con foco en la sustentabilidad del proyecto institucional.

³ Gibbons, M. (2000). Mode 2: society and the emergence of context-sensitive science. *Science and public policy*, 27(3), 159-163.

- 3) Desarrollar una oferta académica online y blended en todos los niveles formativos: orientar el desarrollo de la oferta académica de pregrado, postgrado y educación continua, hacia la incorporación de programas online y blended.
- 4) Generar alianzas con universidades nacionales y/o extranjeras: desarrollo conjunto con otras universidades de programas de pregrado y postgrado, parciales o totales, aprovechando la docencia online o blended, compartiendo tanto académicos como profesores titulares de cátedras.
- 5) Actualizar el perfil de egreso y el curriculum de los programas formativos: realizar los ajustes que sean necesarios en los perfiles de egreso, y en el curriculum de las carreras y programas de postgrados, para responder a las nuevas demandas del mundo del trabajo y los estándares internacionales de calidad.
- 6) Fortalecer la gestión de la planta académica: modernizar las políticas, procesos y sistemas de contratación, gestión y cumplimiento de la planta académica, para asegurar el desarrollo armónico de las funciones de docencia, investigación y vinculación con el medio.
- 7) Redefinir las inversiones en infraestructura y recursos: reformular el plan maestro de infraestructura y recursos educativos, para responder a las necesidades del nuevo escenario con modalidades mixtas de docencia, investigación y vinculación.
Desarrollar las capacidades formativas en entornos virtuales, fortaleciendo las competencias de los docentes, el uso de ambientes y recursos tecnológicos, así como el acceso a tecnologías de simulación y ejercicio a distancia de las profesiones.
- 8) Fortalecer las competencias digitales de los docentes y estudiantes: implementar un plan para fortalecer las competencias digitales de los docentes de jornada y adjuntos, teniendo como referencia el marco europeo de competencias digitales para educadores DIGICOMPEDU⁴. Desarrollar una estrategia de capacitación similar dirigida a los estudiantes, sobre la base de elementos de autogestión para el aprendizaje autónomo.
- 9) Potenciar el uso de ambientes tecnológicos en el proceso formativo: incorporar en forma sistemática, el uso de ambientes tecnológicos en el desarrollo de la docencia incluyendo planificación, didáctica, evaluación y retroalimentación de los aprendizajes.
- 10) Aumentar el uso de recursos docentes digitales: mejorar la disponibilidad y el acceso a recursos digitales para la docencia, reorientando las inversiones bibliográficas, desarrollando alianzas para acceder a contenidos y aprovechando los recursos de acceso abierto en todas las áreas del conocimiento.
- 11) Desarrollar la simulación virtual: implementar o incorporar tecnologías para el desarrollo de la simulación en entornos virtuales, especialmente aquellas que contribuyen a racionalizar la

⁴ Documentación disponible en <https://ec.europa.eu/irc/en/digicompedu>

formación clínica y el uso de laboratorios y talleres, y a desarrollar el ejercicio profesional a distancia.

- 12) Reformular las actividades de vinculación con el medio, incorporando nuevas modalidades basadas en la virtualidad y la comunicación a distancia, que garanticen igualmente la bidireccionalidad, la pertinencia y el impacto en los actores claves.
- 13) Redefinir la internacionalización: reformular las relaciones internacionales universitarias basadas en el intercambio y movilidad, incorporando la dimensión internacional en forma transversal a la gestión de la docencia, investigación y vinculación, y como ámbito de desarrollo del propio proyecto universitario.
- 14) Desarrollo y experiencia estudiantil: fortalecer el modelo de desarrollo integral de los estudiantes y de su experiencia universitaria, mejorando las modalidades de trabajo virtuales y a distancia.

Actualizar las capacidades institucionales requeridas para el desarrollo de las actividades virtuales y a distancia, incluyendo tanto los componentes tecnológicos como el ajuste a los nuevos estándares.

- 15) Potenciar los sistemas digitales de aprendizaje: fortalecer e integrar las plataformas y sistemas digitales de aprendizaje (LMS), desarrollando en forma gradual un ecosistema tecnológico para las necesidades del modelo híbrido, que integre recursos, servicios, plataformas, aplicaciones y canales.
- 16) Facilitar la conectividad: desarrollar estrategias para facilitar que los integrantes de la universidad puedan acceder a las plataformas digitales de ella, especialmente los estudiantes y docentes, mediante alianzas con proveedores y adecuaciones u optimizaciones de las modalidades y canales de comunicación.
- 17) Actualizar estándares de acreditación: revisar y actualizar los estándares de calidad aplicables a la institución y a los programas de pre y postgrado, de acuerdo con los requerimientos de la implementación de modalidades virtuales y a distancia de formación, incluyendo los impactos que podría tener la transformación digital de las actividades de docencia, investigación y vinculación en los criterios que se aplicarán por parte de organismos nacionales e internacionales.

b. Impacto Social

Analizar y ajustar las áreas y disciplinas prioritarias, a fin de asegurar la pertinencia de su quehacer respecto de las necesidades y desafíos del desarrollo sostenible en el nuevo contexto que se abre tras la pandemia.

- 1) Realizar análisis prospectivos: realizar estudios que identifiquen nuevas tendencias en el desarrollo de las áreas de conocimiento, temas emergentes, a la luz de los objetivos de desarrollo sostenible en el nuevo contexto post COVID-19.

- 2) Actualizar áreas prioritarias: desarrollar un análisis y ajuste de las áreas y disciplinas prioritarias en las que se concentrará la actividad académica de investigación, docencia y vinculación con el medio en los próximos años, en consistencia con la misión institucional y las conclusiones del análisis prospectivo.

Asegurar el impacto social de la investigación, identificando y priorizando temáticas relevantes que permitan orientar proyectos de investigación, desarrollo e innovación.

- 3) Formular agendas de investigación: identificar, organizar y priorizar temáticas relevantes de estudio, que permitan orientar el desarrollo de la investigación de la Universidad, de acuerdo con las necesidades del nuevo contexto social.
- 4) Elaborar carteras de proyectos de I+D+i+t: generar y mantener actualizado un conjunto de proyectos y anteproyectos de investigación aplicada y de transferencia, que facilite la gestión de alianzas y recursos para su financiamiento, en consistencia con las áreas prioritarias y las agendas de investigación.
- 5) Implementar agenda estratégica de trabajo con el sector productivo: formular, implementar y dar seguimiento a un portafolio de iniciativas y proyectos de colaboración universidad-empresa, que respondan a las necesidades y desafíos del desarrollo productivo nacional y regional, y que contribuyan a la recuperación económica tras la crisis sanitaria.

Asegurar un adecuado proceso de egreso, titulación y apoyo a la inserción y desarrollo laboral de los egresados, que constituyen uno de actores claves que concretan el impacto social de la Universidad.

- 6) Monitorear las prácticas profesionales e internados: implementar un sistema de evaluación y seguimiento de las prácticas profesionales e internados de todas las carreras de pregrado, incorporando las perspectivas de los estudiantes, docentes y centros.
- 7) Analizar los procesos de egreso y titulación: aplicar un conjunto de indicadores que permitan evaluar y monitorear en forma permanente los procesos de egreso y titulación, con foco en asegurar el perfil de egreso y facilitar la inserción laboral.
- 8) Desarrollar una red de empleabilidad y emprendimiento: implementar un programa colaborativo de capacitación, asesoría y promoción de iniciativas de emprendimiento y oportunidades de desarrollo laboral, dirigido a los estudiantes y egresados de la Universidad.
- 9) Fortalecer el desarrollo de los egresados: diseñar e implementar un modelo de acompañamiento y apoyo a los egresados de la Universidad, destinado a mejorar su inserción laboral y fortalecer su empleabilidad a lo largo de su vida laboral.

c. Gestión Eficiente

Asegurar el flujo de ingresos y explorar fuentes adicionales, en un escenario de restricciones al financiamiento público de la educación superior y de crisis económica.

- 1) Asegurar la matrícula de pregrado: transformar las estrategias y mecanismos de difusión para captar postulaciones y matrícula de pregrado, considerando en el nuevo escenario post crisis sanitaria económica, nuevo sistema de acceso, transformación digital y disminución de postulantes totales a la educación superior.
- 2) Monitorear la retención: desarrollar un plan especial de monitoreo proactivo del riesgo de deserción de los estudiantes de pregrado, implementando medidas de apoyo y acompañamiento para quienes lo requieran.
- 3) Aumentar la oferta de postgrados profesionales y de educación continua: impulsar en forma decisiva el crecimiento de la oferta de programas de postgrados profesionales y de educación continua, incorporando modalidades online y blended.
- 4) Financiar proyectos académicos con recursos externos: impulsar el desarrollo de proyectos de investigación, vinculación y gestión universitaria que capten recursos externos, ya sea mediante la postulación a fondos concursables o mediante alianzas con actores externos.

Optimizar los recursos disponibles para avanzar en el desarrollo de la planta académica y mejorar sus indicadores comparados de calidad.

- 5) Incorporar académicos en forma eficiente: a través de un modelo de gestión del talento, desarrollar un proceso articulado de búsqueda y contratación de académicos que respondan a las necesidades específicas de desarrollo de las facultades, sedes y programas académicos de pre y postgrado, y que permitan mejorar los estándares de calidad de la planta académica.
- 6) Optimizar la gestión de la carga docente: actualizar el sistema de monitoreo del compromiso académico, velando por la mayor eficiencia de uso de talento académico e investigativo de la planta académica, soportando la calidad de formación de nuestros estudiantes de pre y postgrado, y el aporte a las áreas estratégicas de generación del conocimiento, con la debida difusión y vinculación con el medio.
- 7) Diversificar la planta académica mediante alianzas: desarrollar programas de pregrado y postgrado en conjunto con otras instituciones, e incorporar académicos externos como titulares de cátedras, aprovechando la enseñanza online o blended.

Fortalecer las capacidades de gestión institucional, mejorando la estructura organizacional, la calidad de los procesos y sus resultados, e implementando convenios de desempeño.

- 8) Implementar un programa de desarrollo organizacional: realizar una evaluación general de la estructura, cultura y clima organizacional, y aplicar un programa de mejoramiento y gestión del cambio asociado a la implementación de la estrategia de desarrollo institucional.
- 9) Gestionar la calidad de los procesos: desarrollar un monitoreo y evaluación periódica de los procesos críticos de la operación de la Universidad, generando planes de mejora de su diseño, implementación y resultados.

- 10) Implementar convenios de desempeño: instalar convenios de desempeño de las unidades y convenios de desempeño individuales, en los procesos de planificación operativa.