

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2017 - 2021





PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2017 - 2021

ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Análisis del entorno	6
3. Análisis interno	9
3.1 Sellos Valóricos	10
3.2 UDLA en la actualidad	14
3.3 Nuestros estudiantes	15
3.4 Modelo Educativo	16
3.5 Modelo de Gestión Matricial	18
3.6 Desarrollo institucional	18
4. Visión y Misión institucionales	19
5. Propósitos Institucionales	20
5.1 Potenciar la implementación del Modelo Educativo y el aseguramiento de una formación de calidad	21
5.2 Consolidar el área de Vinculación con el Medio como una función esencial de la Universidad	23
5.3 Institucionalizar la Investigación, a través de líneas y núcleos de investigación específicos	24
5.4 Potenciar la instalación del Modelo de Calidad UDLA	25
5.5 Garantizar la sustentabilidad del proyecto institucional, resguardando los nuevos estándares de desarrollo académico	26



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2017 - 2021 INTRODUCCIÓN

Universidad de Las Américas concluye su Plan de Desarrollo Estratégico 2014-2016, habiendo cumplido su objetivo central: realizar los avances necesarios en Gestión y Docencia de Pregrado para recuperar la acreditación, cuyo objetivo se cumplió con la certificación por tres años.

Este plan, que guió a la institución durante el período de no acreditación, estableció los siguientes Propósitos Institucionales:

- Garantizar la calidad y homogeneidad de la formación impartida por UDLA en todas sus sedes, campus y modalidades.
- Fortalecer los procesos de análisis institucional y los sistemas de información para alimentar la planificación estratégica, y los procesos de autoevaluación y de mejora continua.
- Optimizar los procesos de gestión operacional de UDLA, teniendo como principal objetivo asegurar la calidad del proyecto formativo institucional en todas sus sedes y campus.
- Asegurar la sustentabilidad de la Institución velando por el uso eficiente de los recursos humanos, financieros, de infraestructura y equipamiento necesarios para el cumplimiento del proyecto formativo.
- Fortalecer la institucionalidad de UDLA y sentar las bases para el desarrollo de las áreas de Investigación y de Vinculación con el Medio.

Los resultados de la gestión orientada por el PDE 2014-16 fueron reconocidos tanto en el informe de pares, como en la resolución N° 354 de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). En términos generales, la CNA reconoció un avance importante en la acredita-

ción de carreras, lo que hoy significa que más de un 70% de nuestros alumnos estudia en carreras acreditadas. De igual modo, se valoró la profundización del Modelo Educativo, el avance en la estabilidad del cuerpo directivo, la adecuada estructura financiera, la coherencia de los objetivos estratégicos con los Propósitos Institucionales, y los cambios realizados en la declaración de la Misión y Visión, así como también el fortalecimiento de las capacidades de análisis institucional y de auto-crítica que se evidenciaron en el proceso de autoevaluación y en la formulación de su plan de mejora. De igual manera, se destacó la capacidad y flexibilidad de la Institución para efectuar los ajustes internos necesarios, para financiar el aumento de la planta docente y para la creación de las nuevas unidades institucionales, enfrentando adecuadamente los efectos de la pérdida de la acreditación en 2013.

En el año 2016, en el marco del proceso de planificación estratégica para el período 2017-2021, la Universidad cuenta con 24.000 estudiantes, 54 carreras de pregrado con admisión vigente, 618 jornadas completas equivalentes de profesores de planta, 361 JCE de profesores honorarios, y más de 39.000 egresados. Asimismo, en esta etapa se evidencia que la Universidad ha alcanzado la madurez institucional necesaria para constituir las bases fundamentales que le permitirán avanzar gradual y sostenidamente a niveles de mayor complejidad y, a posicionarse como una institución que desarrolla las tres funciones propias de una universidad: Docencia, Investigación y Vinculación con el Medio, en un marco de aseguramiento de la calidad y en un esquema de Gestión Institucional, que garantiza la sustentabilidad del proyecto UDLA.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

En las diversas instancias de discusión del PDE 2014-16, se reflexionaba sobre el sentido de la Misión, Visión y Propósitos Institucionales de la Universidad, teniendo como trasfondo un intenso debate sobre la educación superior chilena.

En este sentido, UDLA enfrenta su PDE 2017-21 en un escenario que no ha cambiado sustancialmente. El ejecutivo envió al Congreso Nacional un proyecto de reforma del sistema de educación superior, el que lleva ya algún tiempo en su fase inicial de tramitación, sin que haya sido posible avanzar en la construcción de consensos en torno a los principios que deben orientar la reforma y menos aún respecto de los instrumentos y políticas para materializarla. En su redacción actual, el proyecto ha sido ampliamente criticado por las instituciones de educación superior, partidos políticos y líderes de opinión. Sin embargo, y a pesar de la diversidad de opiniones de los distintos actores, es posible constatar que existe un amplio acuerdo respecto de la necesidad de avanzar en el ámbito de la regulación y la articulación del sistema de educación superior.

Por lo tanto, es necesario reconocer la dificultad de realizar el proceso de planificación estratégica en un contexto externo fluido como el que enfrentamos hoy, en el que, entre otros aspectos, está en revisión el marco jurídico de regulación de las instituciones de educación superior, escenario que se ha tenido en consideración en el proceso de planificación estratégica desarrollado.

Los desafíos de Universidad de Las Américas 2017-21: de universidad docente a universidad trifuncional

Considerando las dificultades que caracterizan el entorno político nacional ya mencionadas, UDLA renueva su compromiso con el futuro, asumiendo un conjunto de definiciones que configurarán su diseño institucional para este nuevo quinquenio.

Un elemento que se tuvo en cuenta en el análisis estratégico y que tiene una relevancia central en el proyecto futuro de la Universidad, es que en forma tácita y gradual se ha reinstalado con fuerza en el país, la concepción de que una universidad, para ser tal, debe realizar junto con la Docencia de Pregrado, las funciones de Investigación y Vinculación con el Medio. Hasta el año 2013, UDLA se había definido como una universidad docente, por tanto, el nuevo paradigma

ha planteado importantes desafíos a la planificación estratégica, los que estuvieron presentes en la discusión y elaboración del PDE 2017-21.

En este sentido, UDLA ratifica y se compromete a profundizar los propósitos desplegados en el PDE 2014-16 que instalaron las bases institucionales para permitir avanzar hacia mayores niveles de complejidad trifuncional.

Para ello, la Universidad se propone avanzar en cada una de las funciones universitarias:

> La función docente: la educación superior como instrumento de movilidad social

En el ámbito de la Docencia de Pregrado, el desafío estratégico de la Universidad es potenciar tanto su propuesta, como su sello: ser una alternativa de formación universitaria para un conjunto significativo de estudiantes jóvenes y adultos que buscan oportunidades de desarrollo personal y profesional mediante una formación terciaria de calidad.

Por su parte, los análisis de cobertura y diversificación de la educación superior muestran que, además de la demanda de estudios de jóvenes entre 18 y 24 años, existe una importante brecha



en la cobertura de educación superior de los adultos en el rango de 25 a 30 años. Al mismo tiempo, hay una creciente demanda por perfeccionamiento y educación continua formal por parte de jóvenes y adultos que aspiran a progresar en los espacios de trabajo donde se desempeñan. En términos generales, se concluye que la demanda por educación superior se ha diversificado, tanto en el perfil de los nuevos estudiantes como en el tipo de formación demandada. Teniendo en consideración estas nuevas tendencias, UDLA reafirma su compromiso con la educación superior como un instrumento de movilidad social de jóvenes y adultos, proporcionando oportunidades de estudios universitarios en un espacio formativo abierto, pluralista y laico.

> La función de Vinculación con el Medio como un instrumento de relacionamiento horizontal

Universidad de Las Américas, como expresión de su compromiso comunitario, se involucra en el desarrollo de las comunidades de las regiones donde se ubican sus sedes y campus, estableciendo en ellas redes de cooperación con las municipalidades, servicios públicos y organizaciones civiles, en las que participan alumnos y docentes de la Universidad en una relación permanente con los vecinos y sus dirigentes, los profesionales de la salud y la educación,

y los funcionarios del sector público. Asimismo, la institución participa y contribuye al debate y la propuesta en torno a los grandes temas que preocupan a la sociedad chilena, promoviendo en los estudiantes la participación activa en los procesos democráticos y en la construcción de una ciudadanía activa y responsable.

> La función de Investigación como un instrumento orientado a promover la reflexión, el debate y la búsqueda de soluciones para enfrentar los grandes desafíos que enfrenta el país

En el ámbito de la Investigación, la Universidad se propone profundizar en los procesos de institucionalización del área a través de la instalación de fondos de fomento de la investigación que desarrollen los docentes. De igual manera, se propone el establecimiento de núcleos de investigadores de distintas disciplinas para trabajar en conjunto en el abordaje de los temas que definan los propios núcleos y que representen una contribución a la reflexión, el debate y potencialmente a la resolución de los desafíos que enfrenta el país.



ANÁLISIS INTERNO

Universidad de Las Américas ha alcanzado un nuevo nivel de desarrollo, caracterizado por el fortalecimiento de sus procesos institucionales, la profundización de su Modelo Educativo, la consolidación de su Modelo de Gestión Matricial, y el avance sustantivo en los planes de mejoramiento institucional y de carreras, así como también por la instalación de las bases para el desarrollo sostenido de la Investigación y la Vinculación con el Medio. Por su parte, la Vinculación con el Medio, aunque de reciente implementación, muestra interesantes avances y logros que consolidan el sello de la Universidad como una institución que promueve los valores de responsabilidad ciudadana, compromiso comunitario y ética profesional.

SELLOS VALÓRICOS

UDLA tiene como propósito fundamental brindar opciones y oportunidades de acceso a la educación a jóvenes y adultos que ven en ella un camino para potenciar sus capacidades y adquirir herramientas para mejorar efectivamente su calidad de vida. De este modo, la Universidad desea ofrecerles a sus alumnos una efectiva movilidad social.

A través de su propuesta formativa, la Institución responde también a los procesos de globalización y universalización propios de la sociedad del conocimiento. Por tanto, atiende con flexibilidad las necesidades de formación y desarrollo de las personas, da acceso a jóvenes y adultos, y ofrece estudios a lo largo de toda la vida: población joven, profesionales con requerimientos de formación continua y adultos.

Los valores que orientan el Modelo Educativo UDLA emergen de la experiencia formativa de las diversas facultades y escuelas, y definen aquellos comportamientos y maneras de pensar que deben ser parte de la formación integral de los estudiantes y el sello que los caracteriza. Estos valores fueron definidos por la comunidad universitaria en el proceso de actualización del Modelo Educativo realizado el año 2014.



EL VALOR DE LA ÉTICA PROFESIONAL

UDLA relaciona la ética profesional con el marco de valores y principios que guían el desempeño laboral de sus titulados. Este marco es específico para cada egresado, pues depende de la comunidad técnica o profesional a la que pertenece y que es la que determina los referentes orientadores particulares. Estos referentes deben concordar con el marco ético general de la Universidad, cuya idea central es que los titulados se desempeñen con justicia y equidad, que sean capaces de resolver lúcidamente posibles conflictos éticos, y que se desenvuelvan a partir de criterios valóricos personales que les permitan ejercer la carrera en favor del bienestar común. Es por ello que los profesionales y técnicos UDLA manifiestan la ética profesional cuando ejercen su práctica de manera humanizadora y orientados al bienestar de la persona en su dimensión individual y como miembro de una comunidad.

EL VALOR DE LA RESPONSABILIDAD CIUDADANA

La Universidad vincula la responsabilidad ciudadana con el ejercicio de los deberes y derechos que todo individuo debe poner en práctica al formar parte de la sociedad que lo cobija y a la cual pertenece. Los titulados deben demostrar una actitud proactiva de pertenencia a la sociedad, participando protagónicamente en el perfeccionamiento de la democracia y en las tareas y decisiones que les competen como miembros de una familia, de la comunidad, de un colectivo laboral y del país. Esto se traduce en la preocupación por el bienestar del resto y el propio, con miras a contribuir al progreso social del cual también son parte. Asimismo, implica la consideración del diálogo como única forma

legítima de abordar conflictos y la capacidad de apreciar la diferencia y la tolerancia como valores que deben honrarse. De esta manera, los profesionales y técnicos UDLA actúan como ciudadanos responsables cuando toman en consideración, en el ejercicio de su trabajo, el impacto que sus propias decisiones y acciones pueden tener en la calidad y dignidad de la vida de los demás. Así también, la responsabilidad ciudadana se evidencia en los titulados UDLA cuando en su desempeño profesional se perfilan como personas capaces de contribuir a construir una convivencia más tolerante entre los miembros de una sociedad plural y diversa.

EL VALOR DEL COMPROMISO COMUNITARIO

Para Universidad de Las Américas, el valor del compromiso comunitario implica entender que el fin último de la formación profesional o técnica de los titulados trasciende el mero ejercicio laboral que solo busca conseguir soporte económico. Se trata más bien de concebir la formación universitaria como una oportunidad clave para estimular la sensibilidad social y la disponibilidad del estudiante para crear vínculos. Es decir, se aspira a que los titulados se acerquen a la comunidad en la que trabajarán, y generen empatía, confianza y mutua aceptación, con el fin de emprender con mayor facilidad procesos de mejora al servicio de las necesidades, desafíos y problemas concretos de dicha comunidad. El compromiso comunitario no se entiende desde el asistencialismo, sino desde una mirada colectiva en que se trabaja *con* la comunidad y no *para* ella, con el fin de buscar

soluciones de forma conjunta con los miembros que la integran. Al mismo tiempo, este valor se traduce en que el titulado aplique los aprendizajes logrados, adquiera otros nuevos, y desarrolle nuevas capacidades prácticas, obteniendo así un mejor conocimiento de la realidad en la que trabaja. Esto le permitirá experimentar su propio protagonismo dentro de la comunidad, y generar escenarios de vida más justos y equitativos. UDLA espera que el compromiso comunitario, así entendido, permita a los titulados participar sensiblemente de la resolución de los problemas que afectan global y localmente a las comunidades: desigualdad, exclusión, deterioro ambiental, pérdida acelerada de recursos naturales, restricción de derechos ciudadanos y políticos, incumplimiento de derechos sociales, desigual distribución de los recursos, del poder y del conocimiento, entre otros.





UDLA EN LA ACTUALIDAD

- ▶ Hoy, Universidad de Las Américas entrega formación profesional y técnica a 24.264 estudiantes que siguen programas de pregrado en 43 carreras profesionales y 11 carreras técnicas.
- ▶ La Universidad cuenta con 7 campus distribuidos en 3 sedes: Santiago, Viña del Mar y Concepción.
- ▶ Los programas se dictan en modalidad Tradicional, diurna y vespertina, y Executive, para adultos trabajadores o que ya poseen un título o formación previa.
- ▶ En el marco de su proceso de fortalecimiento de las políticas y mecanismos de aseguramiento de calidad, la Universidad acreditó 19 carreras durante los últimos años, alcanzando 26 carreras acreditadas de un total de 54 programas acreditables. Con ello, a diciembre de 2016, un 49% de sus programas estaban acreditados y 66% de los estudiantes cursaba carreras con dicho reconocimiento.

NUESTROS ESTUDIANTES

Una de las características distintivas de la Universidad son sus estudiantes, los que en su conjunto representan la diversidad socioeconómica del país: el 40% proviene de colegios municipalizados, 52% de colegios particulares subvencionados, y 8% de colegios particulares pagados, porcentajes que reproducen la distribución de los estudiantes en el sistema escolar chileno.

Un 59% de nuestros alumnos estudia en programas diurnos, mientras que el 19% y 22% lo hace en programas vespertinos y Executive, respectivamente. La edad promedio del estudiante diurno es 22 años, mientras que la edad promedio de los estudiantes vespertinos y Executive es de 26 y 33 años, respectivamente. Cerca del 45% de los estudiantes UDLA ha tenido experiencia previa en educación superior. Estos antecedentes se correlacionan con los cuatro años en promedio que transcurren desde que el estudiante diurno egresó de la educación media, ocho años el vespertino y 15 años el Executive. Por su parte, 56% de los estudiantes de primer año de las últimas dos cohortes trabaja y estudia simultáneamente, encontrándose una mayor proporción de estudiantes trabajadores en las modalidades vespertina y Executive, donde el porcentaje alcanza al 79% y 88%, respectivamente.

La diversidad etaria y socioeconómica, así como las distintas trayectorias académicas previas de los estudiantes, impone a la Universidad el desarrollo de un Modelo Educativo que dé respuesta a sus distintos perfiles y características.



MODELO EDUCATIVO

El Modelo Educativo de Universidad de Las Américas es un marco general teórico y metodológico que orienta el quehacer formativo de la Institución en todas sus dimensiones. Por tanto, presenta la interpretación de las tareas que tiene la Universidad, con el fin de otorgar sentido de identidad a los actores de la comunidad universitaria, y generar hábitos y normas que expliciten la cultura institucional fundada en los valores de ética profesional, responsabilidad ciudadana y compromiso comunitario.

El Modelo Educativo posee tres propósitos fundamentales:

- Establecer el conjunto de lineamientos filosóficos, pedagógicos, organizacionales, y de implementación y seguimiento que orientan el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Explicitar la propuesta educativa que ofrece UDLA, en el contexto de la diversidad de instituciones de educación superior.
- Transmitir la propuesta educativa de la Institución, así como los pilares que sustentan y orientan su labor formativa.

Estos propósitos se han materializado en un conjunto de documentos, guías y programas de capacitación y formación, que han permitido un avance sostenido en su apropiación por parte de docentes y directivos, tanto en la actualización curricular, como en la generación de estrategias docentes y de evaluación para la puesta en práctica del Modelo Educativo en el aula.

La apropiación curricular ha significado la actualización curricular de las carreras que imparte la Universidad, la instalación del sistema de créditos SCUDLA en el 100% de las carreras, y la capacitación y perfeccionamiento docente.



MODELO DE GESTIÓN MATRICIAL

La Universidad ha definido un Modelo de Gestión Matricial que está al servicio de la formación universitaria. La estructura matricial de UDLA se organiza en torno a dos grandes ejes: una dimensión funcional y una dimensión geográfica, dividida en tres áreas: académica, operaciones y servicios, y recursos. Asimismo, comprende dos niveles: el central, y de sedes y campus. El área académica se ocupa de todo lo concerniente al proceso de enseñanza-aprendizaje, el currículum y la docencia. Por su parte, el área de operaciones se encarga de planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades realizadas en los campus y que están relacionadas con el proceso de enseñanza-aprendizaje y las tareas de servicios. En tanto, el área de recursos se encarga de prestar los soportes necesarios para que el área académica, y de operaciones, puedan funcionar adecuadamente y prestar asistencia efectiva y eficiente a estudiantes, académicos y administrativos de la Institución.

Por otra parte, las unidades del nivel central proponen las políticas institucionales en las tres áreas funcionales, mientras que las unidades del nivel de sedes y campus ejecutan las políticas institucionales, las imple-

mentan y retroalimentan. Las áreas funcionales están representadas en las tres sedes en que funciona la Universidad.

Una característica fundamental de la matricialidad es su carácter colaborativo, lo que permite que en UDLA la toma de decisiones se realice con la participación de las diversas unidades funcionales que se requieren para ejecutar las políticas institucionales. Además, se promueven los liderazgos en cada una de las unidades; y se favorece la coordinación permanente a través de espacios formales de comunicación en los cuales se estimula el trabajo en equipo, en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El Modelo de Gestión Matricial ha permitido la instalación del Modelo Educativo con sólidas bases, de manera legítima y coherente, y el alineamiento de las unidades académicas, de operaciones, servicios y recursos, y a nivel central, de sedes y campus, con el fin de lograr su efectiva implementación.

DESARROLLO INSTITUCIONAL

La Vinculación con el Medio y la Investigación constituyeron uno de los propósitos dentro del Plan de Desarrollo Estratégico 2014-16. Los resultados a la fecha dan cuenta de logros importantes en ambos ámbitos.

En el área de Vinculación con el Medio se creó la Dirección General de Vinculación con el Medio y se elaboró un documento que contiene los objetivos fundamentales y líneas de acción de la Universidad. En este sentido, el Programa de Intervención Comunitaria se ha consolidado como un eje articulador de la función de Vincu-

lación con el Medio de la Universidad. Durante los últimos cuatro años, han participado en este proyecto más de 4 mil estudiantes, en 6 comunas y en 175 organizaciones de base. En este período se han generado más de 200 proyectos de alto impacto en las áreas de la Salud, Psicología y Desarrollo Social. Se suman a esta iniciativa los Centros de Atención a la Comunidad y los Operativos Ciudadanos, reafirmando así los Sellos Valóricos de responsabilidad ciudadana y compromiso comunitario de la universidad.

Avances significativos presentan también otras líneas de Vinculación con el Medio, tales como los Debates Ciudadanos, la Extensión Académica y la Extensión Cultural y Deportiva.

En el área de Investigación se constituyó la Dirección de Investigación, dependiente de la Vicerrectoría Académica, generándose un conjunto de documentos tales

como el plan de desarrollo de la Dirección de Investigación, la Política de Investigación UDLA, y el lanzamiento de los primeros instrumentos de promoción de la investigación. En síntesis, los nuevos instrumentos de incentivo a la investigación y los documentos que dan sustento a esta actividad, dan cuenta del inicio programado de esta en la Universidad.

VISION Y MISION INSTITUCIONAL

VISION

Universidad de Las Américas es una Universidad de calidad, con niveles crecientes de desarrollo académico y complejidad institucional, que aspira a ser reconocida por su compromiso con el progreso de sus estudiantes y de las comunidades con las que se relaciona.

MISION

Comprometida con los valores institucionales, ética profesional, responsabilidad ciudadana y compromiso comunitario, la Misión de la Universidad es:

- Proveer una experiencia universitaria centrada en el estudiante, para formar a una heterogénea población estudiantil de jóvenes y adultos, en un espectro disciplinar diversificado, en un marco de innovación al servicio de la enseñanza-aprendizaje y en una estrecha integración con la comunidad.
- Contribuir al desarrollo de las personas, ofreciendo oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, y al desarrollo del país, disponiendo de espacios de creación e investigación, para aportar a la discusión de los problemas de la sociedad.

PROPÓSITOS INSTITUCIONALES

En el marco de la Visión y Misión institucionales, la Universidad se plantea cinco Propósitos Institucionales que, en primer lugar, buscan consolidar su compromiso con la formación de calidad. En esta etapa de desarrollo, se levantan también como Propósitos Institucionales la instalación de un modelo de investigación basado en líneas y núcleos de investigación específicos, el fortalecimiento de la Vinculación con el Medio, estrechamente asociada a los valores sello, siendo parte integral de los procesos formativos. Complementan estos propósitos que buscan la complejización institucional, la instalación del Modelo de Calidad y, por último, pero no menos relevante, la Gestión Institucional que garantice la sustentabilidad del proyecto bajo los nuevos desafíos internos y las exigencias del entorno.

Potenciar la implementación del Modelo Educativo y el aseguramiento de una formación de calidad.

Consolidar el área de Vinculación con el Medio como una función esencial de la Universidad.

Institucionalizar la Investigación a través de líneas y núcleos de investigación específicos.

Potenciar la instalación del Modelo de Calidad UDLA.

Garantizar la sustentabilidad del proyecto institucional, resguardando los nuevos estándares de desarrollo académico.

Para cada uno de estos propósitos, la Universidad se ha planteado un conjunto de objetivos que permiten llevar a cabo el cumplimiento de estos.

POTENCIAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EDUCATIVO Y EL ASEGURAMIENTO DE UNA FORMACIÓN DE CALIDAD

Objetivos estratégicos

- ▶ Consolidar el Modelo Educativo por Resultados de Aprendizaje, asegurando el logro de los perfiles de egreso y la calidad del proceso formativo.
- ▶ Consolidar un plan integral de evaluación de perfiles de egreso que permita evaluar la progresión del logro de los Resultados de Aprendizaje, y fortalecer el proceso de mejora continua de las carreras.
- ▶ Fortalecer el diseño e implementación de programas de educación de adultos y la innovación en metodologías de enseñanzas y aprendizaje en programas para estudiantes con experiencia laboral.
- ▶ Fortalecer los Sellos Valóricos institucionales como ejes transversales de la formación universitaria.
- ▶ Consolidar el Sistema Integrado de Apoyo al Estudiante (SIAE) para favorecer el logro de sus Resultados de Aprendizaje, la permanencia, progresión académica y eficiencia, que además le permita vivir una experiencia universitaria integral.
- ▶ Potenciar el plan general de desarrollo docente, que considere su reclutamiento, retención y perfeccionamiento, y que garantice la calidad de la docencia y el desarrollo de la Investigación en ámbitos pedagógicos y disciplinarios.
- ▶ Actualizar la oferta académica acorde al desarrollo institucional y académico.





Indicadores

1. Porcentaje de carreras con implementación de matrices de tributación compleja.
2. Número de asignaturas actualizadas en metodologías TIC.
3. Número de guías para el fortalecimiento curricular y de metodologías TIC.
4. Tasas de empleabilidad.
5. Implementación de Sistema de Aseguramiento del Perfil de Egreso.
6. Porcentaje de carreras con implementación del Plan de Evaluación del Logro del Perfil de Egreso.
7. Número de asignaturas con revisión y actualización en metodologías de enseñanza-aprendizaje idónea para estudiantes adultos (con experiencia laboral).
8. Implementación Sistema Informático de Análisis de Tributación de Asignaturas.
9. Porcentaje de carreras que garantizan tributación en tercer grado a los tres valores institucionales.
10. Número de actividades de fortalecimiento de Sellos Valóricos.
11. Tasas de retención total por cohorte.
12. Tasas de retención de primer año por cohorte.
13. Tasas de titulación por cohorte.
14. Tasas de rendimiento académico de carreras, según tipo de jornada.
15. Nivel de satisfacción estudiantil (NPS).
16. Porcentaje de cobertura test de diagnóstico académico.
17. Porcentaje de asignaturas críticas vinculadas a los test de diagnóstico con tutorías en todos los campus.
18. Porcentaje de alumnos que son atendidos con taller de inducción y tutorías.
19. Implementación del portal de evidencias académicas.
20. Porcentaje de académicos con doctorado.
21. Porcentaje de académicos con postgrado.
22. Estudiante por JCE - académico planta.
23. Estudiante por JCE - docentes totales.
24. Porcentaje de docentes capacitados en metodologías de enseñanza-aprendizaje y evaluación (PED, LAUREATE Y MDU) .
25. Porcentaje de cumplimiento en la proyección de la oferta académica.
26. Número de programas académicos analizados para su apertura.



CONSOLIDAR EL ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO COMO UNA FUNCIÓN ESENCIAL DE LA UNIVERSIDAD

Objetivos estratégicos

- Potenciar la consolidación del área de Vinculación con el Medio.
- Reforzar la articulación de la Vinculación con el Medio con los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Fortalecer el vínculo con egresados y empleadores.

Indicadores

1. Implementación de elementos definidos de institucionalización del área.
2. Retroalimentación externa para el análisis curricular.
3. Participación o asistencia en actividades de VcM de estudiantes y docentes.
4. Encuentros e instancias con egresados y empleadores.
5. Porcentaje de programas de educación continua dirigidos a egresados.
6. NPS egresados.
7. Porcentaje de encuentros o instancias con egresados y empleadores por carrera con alumnos vigentes.

INSTITUCIONALIZAR LA INVESTIGACIÓN, A TRAVÉS DE LÍNEAS Y NÚCLEOS DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICOS

Objetivos estratégicos

- ▶ Potenciar la investigación interna a través de proyectos de investigación y promover la formación de núcleos interdisciplinarios específicos.
- ▶ Potenciar la producción académica de la Institución.
- ▶ Potenciar la visibilidad de las actividades y resultados de investigación de la Universidad.
- ▶ Potenciar el aprendizaje de habilidades investigativas en el currículo de las carreras.

Indicadores

1. Número de publicaciones Scopus/Scielo.
2. Número de proyectos de investigación internos.
3. Número de proyectos financiados por sistema de ciencia y tecnología.
4. Número de académicos con proyectos financiados por sistema de ciencia y tecnología.
5. Número de estudiantes que participan en proyectos de investigación internos/externos.
6. Número de tesis de pre y postgrado asociadas a proyectos formales de investigación.
7. Número de núcleos conformados formalmente por año.



POTENCIAR LA INSTALACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD INSTITUCIONAL

Objetivos estratégicos

- ▶ Instalar un sistema de evaluación de la efectividad institucional.
- ▶ Instalar un sistema de evaluación de la efectividad educativa.
- ▶ Consolidar la implementación de la política de la calidad.
- ▶ Coordinar permanentemente procesos de autoevaluación y acreditación, tanto a nivel institucional como de carreras.

Indicadores

1. Años de acreditación institucional.
2. Número de áreas acreditadas institucionalmente.
3. Porcentaje de carreras acreditadas.
4. Promedio de años de acreditación de carreras.
5. Porcentaje de estudiantes en carreras acreditadas.



GARANTIZAR LA SUSTENTABILIDAD DEL PROYECTO INSTITUCIONAL, RESGUARDANDO LOS NUEVOS ESTÁNDARES DE DESARROLLO ACADÉMICO

Objetivos estratégicos

- ▶ Garantizar la sustentabilidad financiera para el logro de los Propósitos Institucionales declarados.
- ▶ Potenciar la recuperación del prestigio institucional.
- ▶ Optimizar procesos de gestión operacional, velando por el uso eficiente de tecnología, infraestructura y equipamiento.
- ▶ Proveer, mantener y desarrollar un equipo humano orientado al cumplimiento de la Misión y Visión institucionales.
- ▶ Fortalecer los espacios y herramientas de apoyo al aprendizaje de los estudiantes.
- ▶ Fortalecer la estructura organizacional acorde a los nuevos desafíos institucionales.
- ▶ Perfeccionar el sistema de admisión, en el marco del Modelo Educativo, potenciando la progresión estudiantil, eficiencia y sustentabilidad.
- ▶ Fortalecer la planificación estratégica con procesos clave de la Gestión Institucional.

Indicadores

Resultado operacional.

Plan de financiamiento.

Caja Final año.

Posición ranking El Mercurio.

Ratio alumnos por NRC .

Tasa de satisfacción del personal académico y administrativo.

Porcentaje de cumplimiento de estándares de infraestructura académica.

Porcentaje de cumplimiento de estándares de equipamiento académico.

Evolución de los niveles de satisfacción estudiantil con los servicios de apoyo al aprendizaje.

Porcentaje de avance en la implementación de proyectos (VcM, Investigación, Matricialidad 3.0).

Porcentaje de programas con más de 20 alumnos en sala.

Número de alumnos de primer año.

Número de alumnos promedio por Carrera Campus Jornada (CCJ).

Porcentaje de avance de los planes de mejoramiento institucional y de programas.

SEDE SANTIAGO
Campus La Florida:
Av. Walker Martínez 1360

Campus Maipú:
Av. 5 de Abril 0620

Campus Providencia:
Av. Manuel Montt 948

Campus Santiago Centro:
Av. República 71

SEDE VIÑA DEL MAR
Campus Los Castaños:
7 Norte 1348

SEDE CONCEPCIÓN
Campus Chacabuco:
Chacabuco 539

Campus El Boldal:
Jorge Alessandri 1160



www.udla.cl