



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL UNIVERSIDAD DE AYSÉN 2019- 2023

INDICE

I.	HISTORIA INSTITUCIONAL	3
II.	PROCESO DE DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	5
III.	PROPÓSITO INSTITUCIONAL – DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA UNIVERSIDAD	7
IV.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	9
	4.1 A NIVEL INSTITUCIONAL (UNIVERSIDAD DE AYSÉN)	9
	4.2 DOCENCIA	10
	4.3 INVESTIGACIÓN	11
	4.4 VINCULACIÓN CON EL MEDIO	12
	4.5 RELACIONES INTERNACIONALES	13
	4.6 GESTIÓN DE CALIDAD, PLANIFICACIÓN Y ANÁLISIS INSTITUCIONAL	14
	4.7 GESTIÓN INSTITUCIONAL	14
V.	ÁREAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS OPERATIVOS	16
	5.1 ÁREA DOCENCIA DE PREGRADO Y POSTGRADO	16
	5.2 ÁREA INVESTIGACIÓN	17
	5.3 ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	18
	5.4 ÁREA GESTIÓN DE LA CALIDAD	19
	5.5 ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	20
VI.	INDICADORES ASOCIADOS A OBJETIVOS ESTRATEGICOS	21
VII.	IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO	28
VIII.	RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL PROCESO	30

IX. I.- HISTORIA INSTITUCIONAL

Creación de la Universidad de Aysén

La Región de Aysén se ha caracterizado por demandar sostenidamente en el tiempo, derechos y beneficios sociales para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, siendo la educación un requerimiento continuo tanto a nivel básica, media y superior. Ellas dan cuenta de la valorización de la educación y la necesidad de desarrollar capacidades en los habitantes de la zona para contribuir al desarrollo regional.

Bajo el gobierno de la presidenta Michelle Bachelet, se envió al Congreso el proyecto de ley para la creación de dos nuevas universidades estatales regionales, ubicadas en zonas donde en ese momento no existían casas de estudios superiores (regiones de Aysén y O'Higgins). Fue un hito significativo no solo para la región, que veía avances en la concreción de un sueño, sino también en la historia del país, dado que procesos de esta magnitud solo se llevaron a cabo en dos instancias anteriores, el primero, con la fundación de la Universidad de Chile en 1842 y el segundo con la creación de la Universidad Técnica del Estado en 1947. El 18 de junio del 2014 se introduce el proyecto de creación de las dos nuevas Universidades al parlamento, cuestión que culmina el 7 de agosto del 2015 con la publicación de la Ley 20.842.

La ley establece a “la Universidad de Aysén, como persona jurídica de derecho público autónoma, funcionalmente descentralizada, con personalidad jurídica y patrimonio propio. La universidad tendrá su domicilio y desarrollará sus actividades, de preferencia, en la Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo y se relacionará con el Presidente de la República a través del Ministerio de Educación”. (art. 2)

La Universidad de Aysén es una institución de educación superior estatal, que asumen con vocación de excelencia la formación de personas en vistas a su desarrollo espiritual y material, y la contribución preferente al desarrollo cultural, material y social de la Región. Además, propende a la incorporación de estudiantes provenientes de las regiones respectivas considerando las necesidades específicas de cada zona, a través, por ejemplo, de programas de ingreso especial, lo que podrá establecerse en la reglamentación interna de la universidad (art. 3).

Cumple su labor a través de la realización de funciones de docencia, investigación, creación y vinculación con el medio propias del quehacer universitario, en las áreas del conocimiento y dominios de la cultura que sus orientaciones estratégicas definan. Asimismo, pueden dedicarse al desarrollo y la formación en las disciplinas técnicas y a la capacitación. (art 3)

De manera paralela, con el objeto de definir la instalación de Universidad, se desarrollaron tres procesos participativos:

- Diálogos ciudadanos: se realizaron 36 diálogos en todo el territorio, desde Melinka y Lago Verde por el norte hasta Villa O'Higgins y Tortel por el sur, ocasión en la que diversos actores, compartieron sus sueños y aspiraciones de este anhelado proyecto (junio – octubre 2014). Ellas quedaron consignadas en el libro “*Una comunidad que sueña la Universidad Estatal de Aysén: propuestas ciudadanas de una región que dialoga*”.

- Comisión Ejecutiva: se conformó una comisión con representantes de organizaciones regionales (estudiantiles, laborales, productivas, ONGs, CORE) y expertos en educación superior, ciencia y tecnología, a fin de establecer los lineamientos básicos para la nueva Universidad, a partir de los diálogos ciudadanos, las opiniones de académicos y expertos y la revisión de casos internacionales referenciales. Fruto del trabajo de la Comisión Ejecutiva surge una propuesta denominada “*Sentando las bases para habitar de otro modo el planeta*”.
- Seminarios y Talleres sobre temas de educación superior: se organizaron diversos seminarios y reuniones con expertos en temas de relevancia en educación superior, ciencia y tecnología, de manera que la comunidad regional fuera incorporando aspectos del debate actual en su visión de Universidad.

Instalación de la Universidad de Aysén

Respecto a la instalación de la Universidad, entre los años 2015 y 2017 se desarrollaron diversos hitos relevantes, que fueron dando la capacidad operativa a la institución para iniciar su funcionamiento.

Entre los hitos se destacan:

- Nombramiento de la primera autoridad universitaria en septiembre del 2015, a través de Decreto 367, que designa como Rectora de la Universidad a la Dra. Roxana Pey Tumanoff.
- En septiembre también se publica el Decreto 414 que establece normas básicas de funcionamiento de las dos nuevas universidades estatales creadas, en él se fija la estructura organizacional provisoria, así como el proceso de contratación de académicos, profesionales y administrativos.
- Definición de la Universidad de Chile, como universidad tutora, con funciones de apoyo y acompañamiento a toda la comunidad académica. La tutoría se desarrollará hasta que la nueva universidad obtenga la acreditación institucional.
- En junio del 2016, tras ingresar a través de un concurso público, inician funciones el primer cuerpo de profesionales.
- En agosto del 2016 se nombra a María Teresa Marshall Infante como Rectora de la Universidad de Aysén, bajo el Decreto 234, del Ministerio de Educación.
- En marzo del 2017, inicia funciones el primer cuerpo académico de la Universidad de Aysén compuesto por profesionales en su mayoría con altos grados académicos, quienes, asumen funciones de docencia e investigación.
- En esa misma fecha, se matriculan los primeros 93 estudiantes a través del sistema del Consejo de Rectores, a las seis carreras previamente diseñadas: Ingeniería Civil Industrial, Agronomía, Ingeniería Forestal, Trabajo Social Enfermería y Obstetricia.
- En febrero del 2017 se publican los estatutos de la Universidad de Aysén, que definen el gobierno universitario y las normas básicas para el desarrollo académico e institucional.
- Durante el año 2017, se inicia la instalación del Consejo Superior de acuerdo a la normativa definida por el Estatuto y se dictan los principales reglamentos académicos y administrativos, que permiten orientar el funcionamiento institucional.

II.- PROCESO DE DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), es una carta de navegación que explicita la misión, visión y principios de la Universidad de Aysén. Establece prioridades institucionales para el periodo 2018-2022 en virtud de su desarrollo institucional y de la contribución que ésta espera realizar al entorno, definiendo orientaciones estratégicas de mediano plazo y también operativas de corto plazo. Por consiguiente, fija los propósitos institucionales que luego se evaluarán, para medir el aseguramiento de calidad. Cabe destacar, que la ley 20.842, establece que al séptimo año después de su creación (2022), la universidad deberá someterse a la acreditación institucional.

El proceso de elaboración del PEDI consideró como insumos significativos la propuesta de Universidad denominada “Sentando las bases para habitar de otro modo el planeta”, la ley 20.842 y sus estatutos. Además, incluyó la reflexión del equipo de la Universidad y las diversas instancias de gobierno universitario en operación a la fecha. Finalmente recoge los mandatos de la Ley 21.094 de Universidades Estatales y Ley 21.091 de Educación Superior.

Considerando las condiciones de instalación progresiva de la universidad, la elaboración de PEDI se ha ido construyendo y consolidando, de modo convergente con este desarrollo. No ha tenido una creación lineal, sino ha debido ser continuamente revisado y puesto al día, en la medida que se avanza en este proceso de instalación.

A continuación, se describe brevemente el proceso desarrollado en la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

Primer proceso de reflexión – Definición del propósito institucional

En una primera instancia, 2015 – 2016, se promovió un proceso de reflexión, orientado a definir los propósitos universitarios, en las áreas de docencia, investigación, vinculación con el medio, aseguramiento de la calidad y gestión institucional.

La realización de talleres permitió definir los componentes iniciales del PEDI. Se realizaron talleres con el equipo recién conformado, a ello se sumó una consulta escrita con diversos actores regionales que formaban parte del primer consejo social provisorio de la Universidad.

Las preguntas que guiaron la reflexión sobre la misión fueron: ¿Quién es?, ¿Para qué lo hace?, ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Con qué valores?

Las preguntas sugeridas para definir la visión fueron: ¿Cuál es la imagen futura?, ¿Cuáles necesidades se desean satisfacer?, ¿Con qué valores se orientará a la Universidad? Lo que dio como resultado una primera definición de Misión, visión y valores de la Universidad.

También se consideró en la definición del propósito el aspecto legal, tal como la Ley que crea la Universidad y en el artículo 4 del Estatuto que señala que “La Universidad está constituida por una comunidad que cumple su labor a través de la generación y transmisión del conocimiento y la realización de funciones de docencia, investigación, creación y vinculación con el medio propias del quehacer universitario, en las áreas del conocimiento y dominios de la cultura que sus orientaciones estratégicas definan”.

Análisis del entorno interno y externo de la Universidad

A partir de la integración de nuevos directivos, académicos y profesionales, junto a la publicación de los estatutos y la puesta en marcha de las primeras seis carreras de pregrado, fue necesario actualizar el análisis, y con ello el ejercicio de planificación ya iniciado.

Se emprendió un primer análisis FODA, que identifica fortalezas y debilidades institucionales, así como también, oportunidades y amenazas del medio. Para identificar las fortalezas y debilidades se instó a la reflexión sobre puntos fuertes en que se deben reforzar y puntos débiles que se deben superar. Para lograr evidenciar el máximo de las oportunidades y amenazas que pudiesen presentarse, la reflexión giró en relación a oportunidades que se deben aprovechar y amenazas del entorno que se tienen que considerar.

Este análisis se realizó en cada una de las áreas priorizadas por la Universidad para definir sus propósitos, concluyendo en un análisis FODA por área estratégica.

Durante el 2018 se reeditó dicho análisis, producto de la publicación de dos leyes de educación superior y la creación del Ministerio de Ciencia y Tecnología, elementos fundamentales para el análisis del entorno externo.

Definición de la estrategia institucional

En la definición de los objetivos estratégicos y operativos, se contó – en una primera etapa - con la asesoría de la Universidad de La Frontera, a partir del análisis de prácticas institucionales y sistema de actividad. Se realizaron sesiones de trabajo por área, con directivos y profesionales, identificando las líneas de acción necesarias y priorizando las más relevantes y urgentes entre ellas.

Se definieron así – en un primer momento (2016) los objetivos estratégicos alineados a la misión institucional. Luego de la descripción del sistema de actividad y las potenciales contradicciones, se definieron los objetivos operativos. Más adelante fueron compartidos con nuevos académicos que se iban incorporando a la institución y finalmente, fueron ajustados (2017 – 2018) considerando la experiencia desarrollada el primer año de actividades académicas de la Universidad, los que fueron revisados y enriquecidos por el Consejo Superior durante el 2018.

Definición de Metas e Indicadores

Durante el 2018, toda vez que la Universidad había experimentado un primer año de actividad académica, se definieron las metas y los indicadores de resultados, así como los hitos críticos con los cuales se medirá el logro de los objetivos estratégicos propuestos.

En este trabajo se integró el equipo directivo, profesionales y académicos. El único estamento no consultado fue el estudiantil, ya que, pese a que se ha estimulado la creación de organizaciones estudiantiles, éstas no se habían constituido, dificultando el contar con interlocutores para integrar a este proceso.

Difusión del PEDI

Los resultados obtenidos en cada fase se han difundido al interior de la comunidad universitaria. De esta forma, la Misión, Visión y Valores no solo están presentes en la web sino también en folletería. A su vez, los objetivos estratégicos y operativos se han compartido en los distintos momentos de definición y ajustes. Con la definición completa del PEDI, se espera su publicación y difusión intensiva en todos los estamentos, por diversos medios.

III.- PROPÓSITO INSTITUCIONAL – DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA UNIVERSIDAD

Misión

La Universidad de Aysén es una institución de educación superior, estatal y autónoma, que contribuye al desarrollo nacional, con especial énfasis en la Patagonia-Aysén a través de la formación integral de profesionales, la investigación, creación e innovación y la vinculación con el medio.

Visión

La Universidad de Aysén, se proyecta como una comunidad universitaria inclusiva, que aporte a la generación del conocimiento y de bienes públicos, necesarios para el desarrollo regional y nacional.

Espera ser reconocida como universidad innovadora; que desarrolla las funciones universitarias en docencia e investigación – creación y vinculación con el medio, y que contribuye con pertinencia al entorno en el que participa.

Valores institucionales

- 1. Diversidad, Pluralismo, Humanista y Laica.** Basada en el respeto a los derechos humanos y la diversidad cultural, religiosa y política, en el marco de una relación fraterna y solidaria. reconoce la pluralidad de culturas que conforman el territorio de la Patagonia de Aysén y el país, favoreciendo el desarrollo a través de una perspectiva intercultural. garantiza a la comunidad universitaria la libre expresión de sus ideas y respeta la coexistencia de diferentes doctrinas, corrientes de pensamiento y concepciones religiosas en su interior.
- 2. Justicia Social, Inclusión y Equidad.** Ello significa generar oportunidades, sin discriminación y asegura equidad en el acceso, permanencia y titulación de personas de pueblos indígenas, con distintos orígenes socioeconómicos, en situación de discapacidad, con distintas identidades de género u orientaciones sexuales, promoviendo su desarrollo. Otorga valor al mérito y promueve el respeto a la dignidad de las personas.
- 3. Democracia y Participación.** Promueve el desarrollo de virtudes cívicas y compromiso social, también el pensamiento crítico y coexistencia de diversas corrientes de pensamiento; finalmente, promueve la participación consultiva y deliberativa. Asimismo, reconoce el derecho de todos los actores y estamentos a

participar de la vida institucional, con el propósito de contribuir al cumplimiento de la misión de la Universidad y la formación en valores democráticos para el ejercicio de la ciudadanía.

4. **Desarrollo Sustentable.** Entendido como la búsqueda del bienestar general y un desarrollo económico, social y cultural, en armonía con el medio ambiente. Ello se manifiesta en una formación integral con un fuerte sentido ético profesional, así como en el desarrollo de conocimiento científico y tecnológico que favorezca la conservación de la biodiversidad y el cuidado del medio ambiente.
5. **Vocación Regional.** Busca potenciar la identidad regional al tiempo que desarrolla conocimiento y forma profesionales con alcance global. El énfasis regional también se expresa en su vocación de servicio público, la valoración de todo el territorio regional, la descentralización y la valoración de las comunidades locales.
6. **Calidad.** Se refiere a desarrollar funciones esenciales de manera crítica, reflexiva y dialogante, y evalúa las acciones que realiza y los resultados de su quehacer de forma permanente de modo tal de generar aprendizajes que instalen capacidades en toda la comunidad universitaria para su mejoramiento continuo. En concreto, la formación entregada es consistente con las exigencias propias de las disciplinas o profesiones que imparte y con las características de los estudiantes que recibe; la creación de conocimiento y su transferencia la realiza bajo la búsqueda constante de la calidad, entendida tanto por la capacidad de crear para contribuir al acervo científico universal, como en su capacidad para innovar y contribuir al desarrollo tecnológico y cultural de la región de Aysén.
7. **Innovación e Interdisciplinariedad.** Bajo este concepto se enfatiza en la capacidad humana de creación, flexibilización, adaptación e invención de alternativas. Ello es plausible de incorporar en la una institución que se instala, desarrolla y consolida en sus diversas áreas, a saber: gestión, formación, vinculación con el medio, entre otros. Se refiere, además, a promover la inter y trans-disciplinariedad, así como también la validez de diversos paradigmas y enfoques teóricos para el desarrollo de nuevo conocimiento. Asimismo, promueve espacios de trabajo (de formación profesional y académica) donde las distintas áreas disciplinares convergen para atender a los desafíos y problemas regionales y nacionales.

IV.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En esta sección se resume el análisis estratégico realizado en la fase de instalación en la que se encuentra la Universidad al año 2018. Da cuenta de las fortalezas y debilidades internas, a tres años de su creación. Además, considera un análisis del entorno externo en el marco de los cambios en el sistema de educación superior nacional y el contexto regional.

4.1.- A Nivel Institucional (Universidad de Aysén)

Análisis del Medio Interno:

Fortalezas:

1. Apoyo Tutorial de la Universidad de Chile en aquellos ámbitos, en que la Universidad requiere colaboración.
2. Ser miembro del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) y Consorcio Universidades del Estado de Chile (CUECH). Ambas favorecen la asesoría, transferencia de experiencias y conocimientos.
3. Disposición de un terreno de 23 ha. que permite proyectar Infraestructura de la Universidad.
4. Universidad pública creada en y para la Región de Aysén, lo que garantiza permanencia y estabilidad institucional.

Debilidades:

1. Una infraestructura provisoria distribuida en dos campus arrendados que restringen las opciones de crecimiento y adecuación de nuevas salas y laboratorios de docencia e investigación. De igual forma, esta condición limita los espacios de interacción estudiantil, del personal y entornos adecuados para el trabajo científico - productivo de los académicos.
2. Bases institucionales para el aseguramiento de la calidad, tanto institucional como a nivel de carreras, aún en construcción.
3. Gobierno Universitario no constituido con todos sus Órganos.
4. Débil posicionamiento de la Universidad a nivel nacional.
5. La cultura institucional en el estamento administrativo no es coherente con la naturaleza compleja de la institución, sin dar prioridad frecuentemente a las necesidades del quehacer académico.

Análisis del Medio Externo:

Oportunidades:

1. Ley de Universidades estatales (N°21.094/2018) es coherente con nuestra Misión de la Universidad de Aysén y facilita al acceso a financiamiento estatal.
2. Mayor disponibilidad de recursos regionales para desarrollar iniciativas de interés institucional.
3. Reconocimiento de las oportunidades que ofrecen los "laboratorios naturales" de la región para impulsar investigación de excelencia, lo cual facilita la celebración de convenios de cooperación con Universidades y Centros Nacionales e Internacionales.
4. Expectativas positivas hacia la Universidad y al aporte que pueda entregar a la solución de problemáticas regionales.

5. Posibilidad de vincularse con futuro Centro de Formación Técnica Estatal de la Región.

Amenazas:

1. Incertidumbre de financiamiento originada por la aplicación de Ley de Educación Superior (N°21.091/2018), que afecta a las Universidades del país en ámbitos de financiamiento institucional y estudiantil
2. Características geográficas y aislamiento de la región generan mayor costo de bienes y servicios para el funcionamiento institucional (costos de operación e inversión y oportunidad de acceso (tiempo)).
3. Baja comprensión en la región, de lo que significa la autonomía y gestión universitaria y del carácter estatal de la Universidad.

Metodológicamente corresponde definir las áreas estratégicas de la Universidad, que son las siguientes:

- a) Área Docencia
- b) Área Investigación
- c) Área Gestión Institucional
- d) Área Vinculación con el Medio
- e) Área Relaciones Internacionales
- f) Área Gestión de la calidad, Planificación y Análisis Institucional

A estas áreas, se aplicó el análisis FODA, trabajo realizado por los equipos de trabajo de cada Dirección asociada y luego revisión por el equipo directivo, concluyendo en lo siguiente:

4.2.- Docencia

Fortalezas:

1. Existencia de un Modelo Educativo para la Universidad de Aysén, así como también el diseño curricular de las seis carreras que se ofrecen desde el 2017, con la asesoría de la Tutoría de la Universidad de Chile.
2. Definición de un currículo actualizado y pertinente para el contexto local, junto a los perfiles de egreso, a través del trabajo colaborativo con actores de la región, así como también la revisión de los criterios de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA).
3. Los procesos de concurso público para la atracción de capital humano avanzado transparente y con altos estándares de exigencia.
4. El 100% del cuerpo académico cuenta con postgrados y alto compromiso por el desarrollo de la universidad.
5. La escala y tamaño de la Universidad facilita procesos de reflexión y desarrollo de estrategias apropiadas de la docencia.

Debilidades:

1. Una infraestructura provisoria distribuida en dos campus, cuestión que se prevé hasta el año 2021, afecta en la disponibilidad de salas, espacios colaborativos y espacios de esparcimiento, entre otros.

2. La etapa de instalación de la Universidad genera demandas simultaneas que inciden en la carga de los distintos ámbitos de acción de los académicos y compatibilizar las labores de docencia, investigación y vinculación con el medio.
3. Ausencia de un plan integral que permita abordar las complejidades del perfil de ingreso de nuestros estudiantes.
4. Débil planificación de mediano y largo plazo para el desarrollo e implementación de las carreras.
5. Desarrollo inicial o incipiente del área de postgrado y educación continua.
6. Ausencia de estrategia para atraer estudiantes de otras regiones.
7. Incipiente vinculación con establecimientos de educación media, limita el posicionamiento de las carreras y la contribución institucional al mejoramiento de la educación escolar de la Región.

Oportunidades:

1. La acotada oferta de programas de pregrado, posgrado y educación continua en la Región genera posibilidades de crecimiento.
2. La experiencia y buenas prácticas impulsadas por universidades chilenas en diversos procesos vinculados a la docencia universitaria, así como la lógica colaborativa del CRUCH, CUECH y AUR.
3. Leyes de Educación Superior y Universidades Estatales promueven la inclusión como un valor en la educación superior.
4. Potencial apoyo de la Universidad tutora, la Redes CRUCH y CUECH y centros científicos para diseñar e implementar oferta de educación continua y postgrados.
5. Posibilidad de articulación curricular con el futuro CFT estatal.

Amenazas:

1. Tendencia de los estudiantes para cursar estudios superiores en otras regiones del país.
2. Diversos indicadores evidencian bajo logro académico a nivel escolar de la Región.
3. Dificultad de atracción de académicos en ciertas especialidades.

4.4.- Investigación

Fortalezas:

1. Se cuenta con el 100% de académicos con postgrado, habilitados para emprender investigación.
2. Generación de fondos institucionales de investigación y equipamiento.
3. Existencia de Política de Investigación que releva la pertinencia regional en la producción científica institucional.
4. La Universidad presenta vínculos con instituciones públicas regionales.
5. Implementación inicial de laboratorios con equipamiento de última generación.

Debilidades:

1. Dirección de Investigación en desarrollo incipiente.
2. Deficiente recurso humano de apoyo a la investigación (ejemplo: carencia de ayudantes, postdoctorados y equipo técnico y administrativo)

3. Ausencia de políticas y procedimientos para regular asesorías, *overhead*, incentivos, etc.
4. Falta mecanismo de financiamiento institucional para participar en eventos científicos y traer profesores visitantes.
5. Incipiente productividad científica por académico, medida en publicaciones indexadas y proyectos de fondos competitivos.
6. Ausencia de mecanismos que promuevan la vinculación entre docencia e investigación.
7. Falta de mecanismos que faciliten de manera sistemática la divulgación y transferencia científica a la comunidad.
8. Necesidad de fortalecer mecanismos para promover proyectos de investigación inter y trans disciplinarios.

Oportunidades:

1. Posibilidades de cooperación con la Universidad tutora y CRUCH para fortalecer la investigación a través de vínculos con instituciones nacionales e internacionales.
2. Posibilidad de generar alianzas con instituciones científicas regionales (CIEP, INIA, INFOR, entre otros).
3. Necesidades de investigación no cubiertas en Región de Aysén, junto al interés de entidades públicas y privadas regionales con expectativa de crear conocimiento en sus áreas.
4. Patagonia atrae con facilidad investigadores nacionales e internacionales.
5. Fondos regionales de investigación con montos significativos.
6. Existencia Estación de investigación de Cerro Castillo.
7. Creación del Ministerio de Ciencia y Tecnología podría fortalecer la investigación en Universidades Regionales en todas las áreas de conocimiento.

Amenazas:

1. Las distancias y débil conectividad de la Región, podrían dificultar en parte el trabajo conjunto o la formación de redes, y a su vez, incrementan los costos y tiempo de operación.
2. Cambios legislativos sobre el sistema de educación superior e innovación, los que podrían afectar la consolidación de procesos institucionales asociados a las actividades de investigación.
3. Falta recurso humano calificado en la Región para apoyar procesos de investigación.
4. Altas expectativas de instituciones regionales, generan una sobredemanda de investigación, en una amplia gama de temas.

4.5.- Vinculación con el Medio

Fortalezas:

1. Origen de la Universidad como demanda social.
2. Reconocimiento de la vinculación con el medio como parte de la misión institucional.
3. Equipo profesional con experiencia de trabajo territorial.
4. Convenios institucionales que han permitido fortalecer la colaboración con el medio externo para las diversas funciones de la Universidad.
5. Consejo Social permite ampliar la red de actores con los que se vincula la Universidad.

Debilidades:

1. Reducido equipo profesional de la unidad de VcM, incide en baja capacidad de respuesta a los requerimientos de organizaciones del medio de acuerdo a criterios pertinente al quehacer institucional.
2. Incipiente instalación de la noción de bidireccional de vinculación con el medio, aun cuando se promueve en la Política de VcM recién aprobada.
3. Débil coordinación con las direcciones de docencia e Investigación para lograr una acción sinérgica.
4. Débil posicionamiento institucional con el medio externo regional y nacional.
5. Ausencia de un modelo de evaluación de impacto de las actividades de VcM.
6. Débil posicionamiento con organizaciones de sectores urbanos y rurales de Coyhaique y Aysén, donde se concentra la mayor población regional (80%).

Oportunidades:

1. Altas expectativas de la región sobre la instalación de la Universidad regional.
2. Primera Universidad estatal de la Región de Aysén.
3. Existencia de instrumentos de planificación regional y de sustentabilidad global (EDR, ERI, ODS) que potencian líneas de acción de la Universidad.
4. Posibilidad de construir una cultura de vinculación con el medio, desde la etapa fundacional de la Universidad.

Amenazas:

1. Territorio amplio y con dificultad de accesibilidad.
2. Sobre intervención por el sector público de las comunidades, lo que podría generar baja participación y desconfianza con las acciones que podría hacer la Universidad.

4.6.- Relaciones Internacionales

Fortalezas:

1. Compromiso institucional con la relevancia de la internacionalización.
2. Interés de los estudiantes de pregrado en actividades de internacionalización
3. Instalación de un segundo idioma desde la instalación del pregrado.
4. Participación en redes internacionales, con proyectos conjuntos que favorecen las áreas de docencia, investigación y VcM.

Debilidades:

1. Necesidad de profundizar en la comunidad universitaria, la importancia, sentido y alcances de la internacionalización a nivel institucional.
2. Demora en la formulación de protocolos para la movilidad estudiantil y académica.
3. Acotado e incierto presupuesto asociado a la planificación y ejecución de actividades internacionales.
4. Ausencia de instrumentos administrativos para favorecer de forma eficiente acciones de internacionalización (Ej. profesores invitados, asesorías, becas, intercambios, etc.)
5. Limitada capacidad de respuesta respecto a las oportunidades internacionales de vinculación que resultan relevantes para la Universidad.

Oportunidades:

1. Alto interés de instituciones extranjeras por vincularse con la Universidad debido a su ubicación geográfica.
2. Alianzas entre Universidades del CRUCH, CUECH y Universidad Tutora para fortalecer la internacionalización de Universidades Chilenas.

Amenazas:

1. Acotado y competitivo financiamiento nacional para acciones de internacionalización de las Universidades.

4.7.- Gestión de calidad, Planificación y Análisis Institucional

Fortalezas:

1. Recurso Humano calificado y multidisciplinario.
2. Desarrollo del área de análisis institucional a partir de proyecto MINEDUC.
3. Al estar en proceso de instalación, es más flexible el proceso de adaptación institucional a las nuevas Leyes (ESUP, Estatales).

Debilidades:

1. Falta de coherencia entre la planificación y el presupuesto, que considere proyecciones de mediano y largo plazo.
2. Excesiva dependencia del Proyecto MINEDUC para la sostenibilidad del equipo de trabajo de análisis institucional.
3. Carencia del modelamiento y evaluación de procesos institucionales.
4. Incipiente integración de una gestión de calidad en la cultura institucional

Oportunidades:

1. Existencia de fuentes de financiamiento para proyectos institucionales que favorecen la gestión de la calidad, tales como Fondo de Fortalecimiento de Universidades Estatales y DFI, ambos de MINEDUC, FNDR, PEDZE.
2. Participación en redes del CUECH, CRUCH, AUR en los temas relevantes (Proyectos, análisis institucional, aseguramiento de calidad) favorece a la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad.
3. Asesoría de la Universidad Tutora, facilita el desarrollo de algunos procesos en materia de calidad, tecnologías de la información, entre otros.

Amenazas:

1. Incierto escenario para la autoevaluación y acreditación institucional de la nueva ley de educación superior.

4.8.- Gestión Institucional

Fortalezas:

1. El personal de colaboración de las distintas unidades y direcciones al interior de la universidad se ha constituido a través de procesos de concurso y llamado de antecedentes.

2. Se cuenta con Reglamento de Personal de Colaboración que entrega claridad respecto de políticas de ingreso a la institución, derechos y deberes funcionarios, sistema de remuneraciones.
3. Inicio de etapa de diseño de Infraestructura y Plan Maestro del Campus en terreno propio.

Debilidades:

1. Demora en tiempos de respuesta a solicitudes, por falta de desarrollo de procesos administrativos.
2. Ausencia de sistema de evaluación de desempeño del personal de colaboración.
3. Ausencia de procedimiento de desarrollo y acceso a la capacitación del personal de colaboración.
4. Falta por consolidar estructura organizacional de la unidad.
5. Ausencia de integración de los sistemas informáticos que se levantan por las distintas direcciones y unidades.
6. Carencia de digitalización de procesos administrativos.
7. Ausencia de un modelo de sustentabilidad económica que considere proyecciones de crecimiento de mediano y largo plazo.

Oportunidades:

1. Cercanía y colaboración de Gobierno Regional y del Consejo Regional en el desarrollo de la Universidad.
2. Colaboración de las Universidades del CRUCH para diversos aspectos de gestión institucional.

Amenazas:

1. La complejidad de la instalación progresiva de la nueva normativa de educación superior.

V.- ÁREAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS OPERATIVOS

5.1.- Área Docencia de Pregrado y Postgrado

Objetivo Estratégico 1: Diseñar, desarrollar y consolidar una oferta académica pertinente y de calidad

Objetivo operativo 1.1 Generar los procesos necesarios para la provisión y cierre de carreras, así como también para el diseño, ajuste y evaluación curricular, en concordancia con el modelo educativo.

Objetivo operativo 1.2 Incrementar la oferta de carreras, viables y pertinentes a la realidad regional.

Objetivo operativo 1.3 Posicionar la oferta de carreras pertinentes y de calidad en actores claves.

Objetivo estratégico 2: Formar profesionales con las capacidades necesarias para contribuir al desarrollo regional y nacional

Objetivo operativo 2.1 Generar las condiciones y capacidades institucionales que favorezcan la formación profesional de acuerdo al perfil de egreso.

Objetivo operativo 2.2 Favorecer la movilidad estudiantil como estrategia de apoyo para formar profesionales competentes

Objetivo operativo 2.3 Generar mecanismos para favorecer competencias habilitantes que incidan en la progresión y resultados académicos de los estudiantes.

Objetivo operativo 2.4 Establecer sistemas de monitoreo del logro del perfil de egreso en los estudiantes.

Objetivo estratégico 3: Promover una docencia universitaria innovadora coherente al modelo educativo, que garantice el adecuado logro del perfil de egreso en los estudiantes.

Objetivo operativo 3.1 Generar e implementar instancias y oportunidades para la formación de docentes para el desarrollo de innovaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje

Objetivo estratégico 4: Contribuir a la equidad en educación superior y al éxito académico, promoviendo la inclusión en el acceso, permanencia y el desarrollo integral de los estudiantes.

Objetivo operativo 4.1 Generar estrategias para favorecer la inclusión en el acceso, la permanencia y el desarrollo integral.

Objetivo operativo 4.2 Implementar los mecanismos que favorezcan la inclusión en el acceso y permanencia y la entrega oportuna de los servicios que permiten el desarrollo integral de los estudiantes.

Objetivo operativo 4.3 Generar e implementar mecanismos para mejorar conocimientos y habilidades de futuros estudiantes de la Universidad

Objetivo estratégico 5: Desarrollar una oferta de educación continua y postgrado que favorezca el desarrollo de la región.

Objetivo operativo 5.1 Definir la política y marco normativo para la creación e implementación de oferta académica de Educación Continua y Postgrado.

Objetivo operativo 5.2 Diseñar, implementar y evaluar programas de Educación Continua y Postgrado.

Objetivo operativo 5.3 Diseñar un programa de doctorado cuyas áreas de investigación sean relevantes para la Región.

5.2.- Área de Investigación

Objetivo estratégico 6: Generar conocimiento y/o creación que contribuya al desarrollo de los territorios con énfasis en la Región de Aysén.

Objetivo operativo 6.1 Proveer el soporte institucional para favorecer el desarrollo de investigaciones.

Objetivo operativo 6.2 Fomentar la investigación inter-disciplinaria con vinculación al desarrollo de la región y del país.

Objetivo operativo 6.3 Incrementar la productividad científica.

Objetivo estratégico 7: Promover investigaciones que conduzcan a la innovación y a la generación de bienes públicos.

Objetivo operativo 7.1 Fomentar la vinculación de la investigación con la innovación, para un mayor impacto territorial.

Objetivo estratégico 8: Difundir los resultados y/o hallazgos de las investigaciones con el fin de contribuir al desarrollo regional y/o nacional.

Objetivo operativo 8.1 Apoyar el perfeccionamiento académico para fortalecer sus capacidades ligadas a las divulgaciones científicas.

Objetivo operativo 8.2 Desarrollar y evaluar mecanismos de divulgación científica.

Objetivo estratégico 9: Generar oportunidades y condiciones para la Investigación, con una perspectiva internacional.

Objetivo operativo 9.1 Establecer redes y acuerdos estratégicos internacionales que potencien la investigación.

Objetivo operativo 9.2 Apoyar la formación y/o perfeccionamiento de idiomas de los investigadores de la institución.

Objetivo operativo 9.3 Fomentar la participación del cuerpo académico y estudiantil en instancias de cooperación internacional.

Objetivo estratégico: 10: Establecer una articulación entre el desarrollo de la investigación y la docencia de pregrado y postgrado.

Objetivo operativo 10.1 Definir e implementar mecanismos de vinculación entre investigación y docencia

Objetivo operativo 10.2 Generar instancias de participación entre estudiantes e investigadores.

5.3.- Área de Vinculación con el medio

Objetivo estratégico 11: Promover el compromiso institucional bidireccional con el medio regional, a través de la generación de instancias de participación.

- Objetivo operativo 11.1 Instalar en la cultura institucional el valor de la vinculación
- Objetivo operativo 11.2 Generar instancias de participación de las comunidades internas y externas para una retroalimentación permanente con la institución.
- Objetivo operativo 11.3 Definir e implementar mecanismos de monitoreo y evaluación de las actividades de VcM.

Objetivo estratégico 12: Incidir en temas de interés regional a través de las actividades de docencia, investigación, educación y extensión cultural.

- Objetivo operativo 12.1 Promover en la docencia la pertinencia de ella, en colaboración con los territorios y sus comunidades
- Objetivo operativo 12.2 Promover la relación de la investigación e innovación con los sectores productivos y sociales
- Objetivo operativo 12.3 Fomentar la contribución de la comunidad universitaria al mejoramiento del sistema educativo de la región.
- Objetivo operativo 12.4 Contribuir al desarrollo cultural y la calidad de vida de las personas y sus comunidades.

Objetivo estratégico 13: Contribuir al posicionamiento de la Universidad en el contexto regional, nacional e internacional

- Objetivo operativo 13.1 Generar las políticas, normativas y estructura para el correcto funcionamiento de las relaciones regionales, nacionales e internacionales de la Institución.
- Objetivo operativo 13.2 Implementar y monitorear instancias de vinculación regional, nacional e Internacional.
- Objetivo operativo 13.3 Generar las políticas, normativas y estructura para el correcto funcionamiento de las Comunicaciones Institucionales.
- Objetivo operativo 13.4 Promover el posicionamiento institucional a nivel local y global a través de comunicación estratégica.

5.4.- Área Gestión de la Calidad

Objetivo estratégico 14: Desarrollar una gestión basada en la autorregulación, la autoevaluación y el mejoramiento continuo, para asegurar la calidad institucional.

Objetivo operativo 14.1 Definir, diseñar e implementar un sistema de análisis institucional que contribuya a la mejora continua de los procesos universitarios.

Objetivo operativo 14.2 Definir, diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad que permita la mejora continua.

Objetivo operativo 14.3 Lograr acreditación institucional e implementar procesos de autoevaluación de carreras.

Objetivo operativo 14.4 Promover la equidad de género en la Universidad de Aysén, en la institucionalidad, gestión, formación e investigación.

Objetivo operativo 14.5 Institucionalizar mecanismos de participación de la comunidad universitaria en las decisiones estratégicas de la Universidad

Objetivo estratégico 15: Generar y mantener condiciones para una eficiente gestión informática institucional.

Objetivo operativo 15.1 Asegurar la instalación, operación y actualización de sistemas informáticos institucionales.

Objetivo operativo 15.2 Establecer mecanismos de seguridad de la información y gobierno de datos.

Objetivo operativo 15.3 Gestionar la arquitectura física, el equipamiento tecnológico y la conectividad necesaria para el adecuado funcionamiento de institucional.

5.5.- Área de Gestión Institucional

Objetivo estratégico 16: Gestionar eficientemente los recursos financieros asegurando el equilibrio presupuestario permanente en el accionar de la Universidad.

Objetivo operativo 16.1 Generar las condiciones necesarias para el uso eficiente de los recursos físicos y financieros que garanticen el funcionamiento institucional.

Objetivo operativo 16.2 Generar líneas de financiamiento para garantizar la sustentabilidad económica institucional

Objetivo estratégico 17: Contribuir a la formación y el desarrollo de las capacidades de las personas que conforman la institución.

Objetivo operativo 17.1 Generar políticas y normativas para el desarrollo de las capacidades humanas y profesionales de quienes conforman la Institución

Objetivo operativo 17.2 Implementar mecanismos que favorezcan el desarrollo de las capacidades humanas y profesionales de quienes conforman la Institución.

Objetivo operativo 17.3 Impulsar un cambio cultural en el estamento administrativo de la institución, apuntando a una comprensión profunda y satisfacción eficiente de las necesidades del quehacer académico.

Objetivo estratégico 18: Asegurar la infraestructura necesaria para el óptimo desarrollo de las actividades universitarias.

Objetivo operativo 18.1 Dotar de infraestructura y equipamiento para satisfacer las necesidades requeridas para el óptimo cumplimiento de las funciones universitarias.

Objetivo estratégico 19: Garantizar el funcionamiento de los órganos superiores de Gobierno Universitario.

Objetivo operativo 19.1 Generar normativa para el funcionamiento de los órganos superiores de Gobierno.

Objetivo operativo 19.2 Generar condiciones de instalación y operación de los órganos superiores de Gobierno

VI INDICADORES ASOCIADOS A OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Cuadro de Mando Docencia

OE	Indicador o Hito	Fórmula	Línea Base	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
1: Diseñar, desarrollar y consolidar una oferta académica pertinente y de calidad.	1.- N° de carreras	N° de carreras dictadas en año i	6	6	9	9	9	10
	2.- tasa de ocupación de vacantes	N° de estudiantes matriculados año n/ Total de vacantes *100	66%	80%	85%	85%	90%	90%
2: Formar profesionales con las competencias necesarias para contribuir al desarrollo regional y nacional.	3.- Porcentaje de cumplimiento de bibliografía obligatoria en recursos físicos y recursos electrónicos o virtuales.	(N° de bibliografía obligatoria en recursos físicos y recursos electrónicos o virtuales disponible / N° bibliografía obligatoria en recursos físicos y recursos electrónicos o virtuales requerida) * 100	Sin dato	Por Definir metas, una vez definida la línea base (Pablo)				
	4.- Porcentaje de estudiantes del ciclo de licenciatura beneficiados con programas de movilidad estudiantil	N° de estudiantes del ciclo de licenciatura beneficiados por programas de movilidad /N° de estudiantes del ciclo licenciatura *100	0%	0%	5%	5%	6%	7%
	5.- Retención al 1er año institucional	[N° de estudiantes Ingreso Cohorte (i) Matriculados en el año (i+1) / N° de estudiantes Ingreso año (i)] * 100	86% (SIES)	86%	86%	87%	87%	88%
	6.- Retención al 3° año institucional	[N° de estudiantes Ingreso Cohorte (i) Matriculados en el año (i+3) / N° de estudiantes Ingreso año (i)] * 100	Sin dato	No corresponde	60%	63%	66%	68%

3: Promover una docencia universitaria innovadora coherente al modelo educativo, que garantice el adecuado logro del perfil de egreso en los estudiantes.	7.- Porcentaje de académicos y docentes colaboradores con perfeccionamiento en la innovación docente según el plan de perfeccionamiento anual	(N° de académicos y docentes colaboradores con perfeccionamiento en la innovación docente aprobado año n/n° total de académicos y docentes colaboradores año n)*100	Sin dato	50%	55%	65%	70%	75%
4: Contribuir a la equidad en educación superior y al éxito académico, promoviendo la inclusión en el acceso, permanencia y el desarrollo integral de los estudiantes.	8.- Porcentaje de estudiantes de pregrado con evaluación positiva de los servicios que la Universidad ofrece	N° de estudiantes de pregrado con evaluación positiva de los servicios que la Universidad ofrece/ N° de estudiantes que responde encuesta *100	95,4%	90%	90%	90%	90%	90%
5: Desarrollar una oferta de educación continua y postgrado que favorezca las capacidades para el desarrollo de la región	9.- Número de magíster creados por la UA	N° de magíster creados en el año i	0	0	0	0	1	2
	10.- Número de programas de educación continua generados	N° de programas de educación continua Impartidos en el año i	0	0	2	3	3	3
	11.- tasa de ocupación de vacantes por programa postgrado	N° de estudiantes matriculados total programas año i/ N° de total de vacantes ofrecidas para el total de programas en el año i	Sin dato	0	75%	76%	78%	79%
	12.- Porcentaje de estudiantes de postgrado con evaluación positiva de los servicios que la Universidad ofrece	N° de estudiantes de postgrado con evaluación positiva de los servicios que la Universidad ofrece/ N° de estudiantes que responde encuesta *100	Sin dato		70%	75%	75%	80%

13.- Número de doctorados diseñados	N° de programas de doctorado diseñado	0	0	0	0	0	1
-------------------------------------	---------------------------------------	---	---	---	---	---	---

Cuadro de Mando Área Investigación

OE	Indicador o Hito	Fórmula	Línea Base	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
6: Generar conocimiento y/o creación que contribuya al desarrollo de los territorios con énfasis en la Región de Aysén ¹ .	14.- Tasa de proyectos de investigación inter-disciplinarios adjudicados por la Universidad	$\text{N}^\circ \text{ de proyectos de investigación inter-disciplinarios adjudicados por la Universidad año } i / \text{Total de proyectos adjudicados por la Universidad año } i * 100$	40% (2/5)	40%	40%	45%	45%	45%
	15.- Número de proyectos adjudicados con fondos externos.	$\text{N}^\circ \text{ de proyectos adjudicados por fondos externos año } i$	5	5	6	7	7	8
	16.- Porcentaje de proyectos adjudicados con fondos internos y externos, con pertinencia regional.	$(\text{N}^\circ \text{ de proyectos adjudicados por fondos internos y externos con pertinencia regional año } i / \text{N}^\circ \text{ de proyectos adjudicados año } i) * 100$	40% (2/5)	42%	44%	46%	48%	50%
	17.- Productividad científica institucional en revistas indexadas de alto impacto	$\text{N}^\circ \text{ de publicaciones WOS, Scopus, Scielo durante el año } i$	3	10	13	16	19	22
	18.- Productividad científica institucional de libros	$\text{N}^\circ \text{ de capítulos de libros publicados con fondos internos y externos durante año } i$	0	2	4	6	8	10
	19.- Productividad científica institucional en otras revistas indexadas	$\text{N}^\circ \text{ de publicaciones en otras revistas indexadas durante el año } i$	0	10	13	16	19	22
7: Promover investigaciones que conduzcan a la innovación y a la	20.- Numero Proyectos FIC, CORFO o similar de investigación + innovación adjudicados.	$\text{N}^\circ \text{ de proyectos FIC, CORFO o similar de investigación + innovación}$	2	4	5	5	6	6

¹ En la política de investigación se deben incluir la definición con la que la institución operacionaliza los objetivos del PEDI, especialmente: definir operacionalmente interdisciplinar, pertinencia regional, innovación, bienes públicos, divulgación científica, emprendimiento, entre otros.

generación de bienes públicos		adjudicados año i						
8: Difundir los resultados y/o hallazgos de las investigaciones con el fin de contribuir al desarrollo regional y/o nacional.	21.- Actividades de divulgación científica	N° de actividades de divulgación científica con a lo menos 2 organizaciones que participen, realizadas en el año i	3	6	6	9	9	9
9: Generar oportunidades y condiciones de Investigación, con una perspectiva internacional.	22.- Numero de investigaciones realizadas en conjunto con instituciones y organismos internacionales	Numero de investigaciones realizadas en conjunto con instituciones y organismos internacionales en el año i	1	1	1	2	2	3
10: Establecer una articulación entre el desarrollo de la investigación y la docencia de pregrado y postgrado.	23.- Seminarios y coloquios de difusión de investigaciones para estudiantes	N° de seminarios y coloquios anuales por departamento para estudiantes de pre y postgrado (al menos 1 por dpto.)	0	0	3	3	3	3
	24.- Porcentaje de estudiantes participantes en investigaciones de académicos.	(N° estudiantes de pregrado que colaboran en investigaciones año n / N° total de estudiantes matriculados año n) * 100	0	0	1%	1%	2%	3%

Cuadro de Mando Vinculación con el medio

OE	Indicador o Hito	Fórmula o medio de verificación	Línea Base	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
11: Promover el compromiso institucional con el entorno social, cultural, productivo y político de la región, a través de la generación de instancias de participación regional	25.- Porcentaje de actividades realizadas	(N° de actividades del Plan de VcM realizadas año i/ N° total de actividades Planificadas año i) * 100	83%	84%	85%	85%	85%	85%
	26.- Porcentaje de Satisfacción con las Escuelas de VcM desarrolladas en el año ²	(N° de evaluaciones satisfactorias sobre las e Escuelas de VcM / N° total de evaluaciones) * 100	68%(634/932)	70%	72%	73%	74%	75%
12: Incidir en temas de interés regional a través de las actividades de investigación, docencia y extensión cultural.	27.- Promedio de asistencia a sesiones del Consejo Social	Sumatoria de % de asistencia de sesiones realizadas año i /N° de sesiones del Consejo Social realizadas en el año i	Línea base 2018: 41% (38/92)	41%	45%	48%	50%	53%
	28.- Número de proyectos que vinculan al menos dos de los tres ámbitos (investigación, docencia, extensión cultural)	Sumatoria de proyectos en ejecución al año i	Línea base 2018: 1 ³	1	2	2	3	3
	29.- Porcentaje de comunas de la Región de Aysén donde se implementan acciones de VcM	(N° de comunas de la Región de Aysén en las cuales se hizo al menos una actividad de VcM /N° total de comunas de la Región de Aysén) * 100	20%	30%	40%	50%	60%	70%
13: Contribuir al posicionamiento de la Universidad en el contexto regional, nacional e internacional.	30.- Porcentaje de Convenios internacionales con una o más actividades ejecutadas anualmente	(N° de convenios con actividades ejecutadas/ N° de convenios internacionales vigentes al año i) * 100	33% (1/3)	50% (2/4)	55%	60%	65%	70%
	31.- Porcentaje anual de noticias de valoración positiva en prensa escrita regional y nacional	(N° de noticias de valoración positiva en prensa escrita regional y nacional en el año i /total de noticias de la Universidad en prensa regional y nacional en el año i)*100	84%	85%	86%	88%	89%	90%

Cuadro de Mando Gestión de Calidad

² Es necesario que la metodología de evaluación establezca los rangos de satisfacción de cada actividad y la comparabilidad entre actividades

³ Convenio Desempeño ESR: U de Aysén: vinculando la educación escolar y el desarrollo de conocimiento científico con la región. URY1856. MINEDUC – DFI.

OE	Indicador o Hito	Fórmula	Línea Base	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
14: Desarrollar una gestión basada en la autorregulación, la autoevaluación y el mejoramiento continuo, para asegurar la calidad institucional.	32.- Número de años obtenidos en el proceso de acreditación	Número de años obtenidos en el proceso de acreditación	Sin dato	0	0	0	4	4
	33.- N° de reportes automatizados con Herramienta de Business Intelligence (BI)	N° de reportes automatizados por año, utilizando herramienta BI	0	10	11	12	12	12
	34.- Porcentaje de actividades del Plan Anual de Mejora, ejecutadas	N° Actividades del Plan de Mejora ejecutadas en el año/ N° Actividades del Plan de Mejora planificadas para el año*100	Sin dato		80%	85%	90%	95%
	35.- Porcentaje de actividades ejecutadas del plan Operativo Anual de Genero	N° de actividades del POA Genero ejecutadas en el año i/ N° de actividades programadas en el POA genero	Sin dato	60%	60%	65%	65%	70%
15: Generar y mantener condiciones para una gestión institucional informática eficiente y pertinente	36.- Porcentaje de cumplimiento de acciones ejecutadas del Plan	N° de actividades del Plan de Informática ejecutadas en el año i/ N° de actividades programadas en el Plan de Informatica	Sin dato	70%	75%	75%	80%	80%

Cuadro de Mando Gestión Institucional

OE	Indicador o Hito	Fórmula	Línea Base	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
16: Gestionar eficientemente los recursos financieros asegurando el equilibrio presupuestario permanente en el accionar de la Universidad.	37.- Tiempo de respuesta a requerimientos de adquisiciones. Nota: a partir de que la Dirección o Departamento que solicita proporciona el requerimiento con todos los antecedentes requeridos	Promedio de tiempo de respuesta de Unidad de adquisiciones ante requerimientos, en el año i. Nota: Se define el tiempo de respuesta al número de días hábiles transcurridos entre la fecha del Memo de la Dirección que solicita y la fecha en que se inicia el proceso en mercado público	Sin dato	10	10	10	10	10
	38.- Balance anual de operación(sin considerar recursos de inversión)	Ingresos año i /Egresos año i	0,81 (3536/4330) (2018)	0,98 (proyección: 4492/4550)	0,98	0,99	1	1
	39.- Porcentaje de programas (carreras y postgrados) incluidas en el sistema de costeo	(N° de carreras vigentes con sistema de costeo/Total de carreras vigentes) *100	0	100% (6/6)	100% (9/9)	100%	100%	100%
17: Contribuir a la formación y el desarrollo de las capacidades de las personas que conforman la institución	40.- Porcentaje de satisfacción de personal con respecto al proceso de capacitación	(N° de funcionarios satisfechos con la capacitación recibida/ N° total de capacitados)*100	NC	80%	80%	80%	80%	80%
	41.- Porcentaje de satisfacción con el clima laboral	Resultado de encuesta de satisfacción de clima laboral realizada por Mutual de Seguridad	65%	65%	67%	68%	69%	70%
	42.- Funcionamiento de los sistemas de: - capacitación - calificación del personal de colaboración	0= no está implementado 1 = existe un sistema implementado 2= existe 2 sistemas implementados	0	1	2	2	2	2
18: Asegurar la infraestructura	43.- Número de iniciativas de inversión	N° de iniciativas de inversión con financiamiento	0	1	1	1	1	1

a-necesaria para el óptimo desarrollo de las actividades universitarias.	con financiamiento externo aprobado (no incluye financiamiento Ley 20.842)	externo aprobadas en el año i						
	44.- Porcentaje de ejecución presupuestaria del ítem inversión real	(Total gasto en ítem inversión real año i / total presupuesto ítem inversión real año i)*100	Por definir					95%
	45.- Número de iniciativas del plan maestro ejecutadas	.- Número de iniciativas del plan maestro construidas al año i	0	0	0	1	1	3
19. Garantizar el funcionamiento de los órganos superiores de Gobierno Universitario	46.- Porcentaje de órganos del Gobierno Superior, instalados	(N° de órganos del Gobierno universitario / 5) *100	3/5 =60%	80%	100%	100%	100%	100%

VII IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO

Con la finalidad de que los objetivos estratégicos y operativos de este Plan, se canalicen y aborden a través de acciones concretas que permitan ir cumpliendo estas orientaciones, la Universidad de Aysén deberá implementar Planes Operativos Anuales por cada Dirección y Unidad asociada a estos objetivos.

Estos Planes Operativos se elaborarán idealmente en el mes de enero de cada año y deberán considerar las actividades a desarrollar en el año para poder avanzar en los objetivos planteados en el PEDI, cumpliendo con los siguientes campos de información:

- Objetivo estratégico del PEDI al que tributa
- Objetivo Operativo del PEDI al que tributa
- Actividad
- Medio de Verificación
- Fecha de Cumplimiento
- Otros actores participantes (Direcciones y/o Unidades)
- Presupuesto requerido
- Fuente Financiera asociada

En cuanto al seguimiento de este instrumento de planificación, a través de la plataforma Tableau, disponible en la Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad y con licencias de exploración en todas las direcciones, departamentos y carreras, se espera administrar y controlar el desarrollo del Plan Estratégico. Para ello, se implementará un sistema en que se monitorean a través de una base de datos y de reportes Tableau, los indicadores del plan estratégico.

VIII RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL PROCESO

A partir de la construcción de este Plan y de las distintas reuniones que implicaron recomendaciones planteadas por los distintos actores que participaron y, en conocimiento de que este Plan tiene un horizonte de 4 años, por lo que se requerirá levantar un nuevo proceso de construcción del PEDI, se recomienda entonces lo siguiente:

- ✓ Asegurar desde un inicio la participación de toda la comunidad universitaria, a través de reuniones y talleres, conforme la metodología propuesta.
- ✓ Para un próximo proceso de elaboración PEDI, analizar en profundidad, tanto en el diagnóstico (FODA), como en los nuevos objetivos estratégicos del nuevo Plan, el carácter estratégico del área investigación en la Universidad de Aysén, como motor institucional de generación, transmisión de conocimiento avanzado e innovación, que permite desarrollar una docencia de calidad para la región, el país y el mundo, y permite vincular a sus actores de manera activa con el medio.
- ✓ La Universidad es una organización de naturaleza académica, por ende, las definiciones institucionales claves (políticas, planes estratégicos, etc.) deben considerar en su desarrollo y formalización las perspectivas del mismo quehacer académico.
- ✓ Releva la importancia de generación de procesos institucionales, que faciliten el que las necesidades del quehacer académico y del servicio administrativo de la Organización, faciliten el funcionamiento integral de la Universidad, buscando mecanismos adecuados que permitan abordar problemáticas de burocracia, eficiencia y disponibilidad de recursos.
- ✓ La Universidad debe proveer mecanismos para que los estudiantes se involucren de manera activa en investigación, vinculación con el medio y actividades extracurriculares, como parte de su proceso de aprendizaje.
- ✓ Es importante que el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, disponga de mecanismos de amplia difusión en toda la comunidad universitaria, de tal forma que se traduzca efectivamente en el marco orientador del accionar de la Universidad.
- ✓ Por último, se insiste en disponer de mecanismos de seguimiento de evaluación del Plan, a través de la revisión continua de los objetivos estratégicos y operativos, de la construcción de planes operativos anuales de las direcciones, unidades y departamentos y del análisis de los indicadores propuestos.