



Universidad
de Aysén



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



Universidad
de Aysén

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

Documento aprobado por el Consejo Superior
en mayo del 2019

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
© Universidad de Aysén, 2019

Obispo Vielmo 62, Coyhaique
www.uaysen.cl • planificacion@uaysen.cl
Teléfono +56 67 2332201

EDICIÓN Y DISEÑO
www.tipografica.cl

Contenido

Presentación	» 5
1. Historia institucional	» 9
2. Proceso de definición de la estrategia institucional	» 15
3. Propósito institucional: Definición de misión, visión y valores de la Universidad	» 21
4. Análisis estratégico	» 25
5. Áreas, objetivos estratégicos, objetivos operativos	» 39
6. Indicadores asociados a objetivos estratégicos	» 47
7. Implementación y seguimiento del plan estratégico	» 61
8. Recomendaciones derivadas del proceso	» 63



Presentación

Desde los primeros meses de su puesta en marcha, la Universidad de Aysén contempló definir el Plan Estratégico de la institución: la hoja de ruta para una gestión de calidad.

Su definición fue avanzando progresivamente a medida que se iban sumando nuevas áreas y nuevos compromisos que otorgaban sentido a la misión institucional. Ciertamente, un mecanismo de construcción y relaboración es la mejor alternativa para dar cuenta de un proceso que no es finito y que se va adaptando a las condiciones de desarrollo institucional y a las nuevas demandas del entorno.

En su diseño hubo momentos diversos, que en su mayoría contaron con la amplia participación de los estamentos de la Universidad, cuestión que no es simple si consideramos que la institución se ha ido complejizando mes a mes. Si bien en las primeras discusiones nos convocábamos no más de veinticinco personas, en las siguientes llegamos a más de cien. Al mismo tiempo, si en un inicio el plan se fue construyendo internamente, llegó el momento que éste debió ser revisado y aprobado por el Consejo Superior, instancia que no existía en los tiempos iniciales. Tenemos asuntos que fueron incluidos en este devenir, como la agenda de género,

el Consejo Social, la trascendencia del campo de investigación, la creación de nuevas carreras, entre otros.

El Plan de Desarrollo Estratégico pretende orientar, encaminar e iluminar la toma de decisiones para una gestión de calidad, cuestión decisiva en la fase actual de nuestra universidad. Esta es una herramienta de trabajo que se sustenta en el marco normativo que rige a la institución, en las orientaciones del sistema de educación superior estatal y, en lo concreto, en las disposiciones construidas colectivamente en torno a la misión y a las condiciones y desafíos que nos impone el entorno regional. El Plan dibuja las líneas principales de acción para los próximos años, la definición de objetivos de cada área y los planes operativos anuales.

Este Plan se entrega a la comunidad universitaria y regional con el propósito de transparentar el proceso de construcción institucional y los pasos seguidos en materia de gestión de calidad, y comparte de paso el camino que la Universidad de Aysén se ha trazado para asegurar el cumplimiento de su misión como institución estatal y regional.

En el momento actual, este documento adquiere especial relevancia considerando los procesos en marcha de autoevaluación institucional y el diseño de planes de mejora, que deberán encaminarse hacia la acreditación propiamente tal. A la vez, en un marco de cambio en las instancias directivas de la Universidad, este Plan Estratégico constituye una hoja de ruta que irá guiando la toma de decisiones y la evaluación continua de la gestión institucional. Finalmente, en la medida en que la Universidad avanza en la consolidación de las diversas instancias de su gobierno universitario, el Plan Estratégico representa una cartografía necesaria y orientadora.

De acuerdo con la experiencia actual de las universidades que alcanzan altos estándares de calidad, el presente documento tiene un doble propósito: por una parte, indicativo, pero, por otra, espera ser leído e interpretado a la luz de las condiciones de desarrollo ins-

titucional y como tal irá siendo reformulado a medida que avanza la instalación de una mayor complejidad.

Agradezco muy especialmente a la comunidad universitaria que ha pensado, discutido y revisado una y otra vez este documento. Considero que este texto —seguramente imperfecto o incompleto— es el reflejo y expresión del estado actual del desarrollo de la Universidad de Aysén en sus primeros cuatro años, y como tal lo compartimos.

María Teresa Marshall Infante
Rectora de la Universidad de Aysén



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. La educación es un requerimiento continuo en la región y en todos los niveles, desde básica a superior. Esta demanda da cuenta de la valorización de la educación y de la necesidad de desarrollar capacidades en los habitantes de la zona para contribuir al desarrollo regional.

Durante el segundo 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: las regiones de Aysén y de O'Higgins. Fue un hito significativo no solo para nuestra región, que veía avances en la concreción de un sueño, sino también para la historia del país. Procesos de esta magnitud solo se llevaron a cabo en Chile en dos ocasiones anteriores: la fundación de la Universidad de Chile en 1842 y la creación de la Universidad Técnica del Estado en 1947. El 18 de junio del 2014 se envió al Congreso el proyecto de creación de las dos nuevas Universidades,

trámite que culminó el 7 de agosto del 2015 con la publicación de la Ley 20 842.

El artículo 2 de esa Ley definió 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».

La Universidad de Aysén se creó como una institución de educación superior estatal con la misión de asumir con vocación de excelencia la formación de personas en vistas a su desarrollo espiritual y material, y de contribuir preferentemente al desarrollo cultural, material y social de la región. Además, debe propende a la incorporación de estudiantes provenientes de la región considerando las necesidades específicas de la zona, a través, por ejemplo, de programas de ingreso especial.

La Universidad de Aysén debe cumplir su labor a través las 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, la Ley la faculta para dedicarse al desarrollo y la formación en las disciplinas técnicas y a la capacitación.

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

Diálogos ciudadanos. Entre junio y octubre de 2014 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 vinculados a este anhelado proyecto. Esta experiencia quedó registrada 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, ONG, Consejo Regional) 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 de este trabajo de la Comisión Ejecutiva surgió una propuesta titulada *Sentando las bases para habitar de otro modo el planeta*.

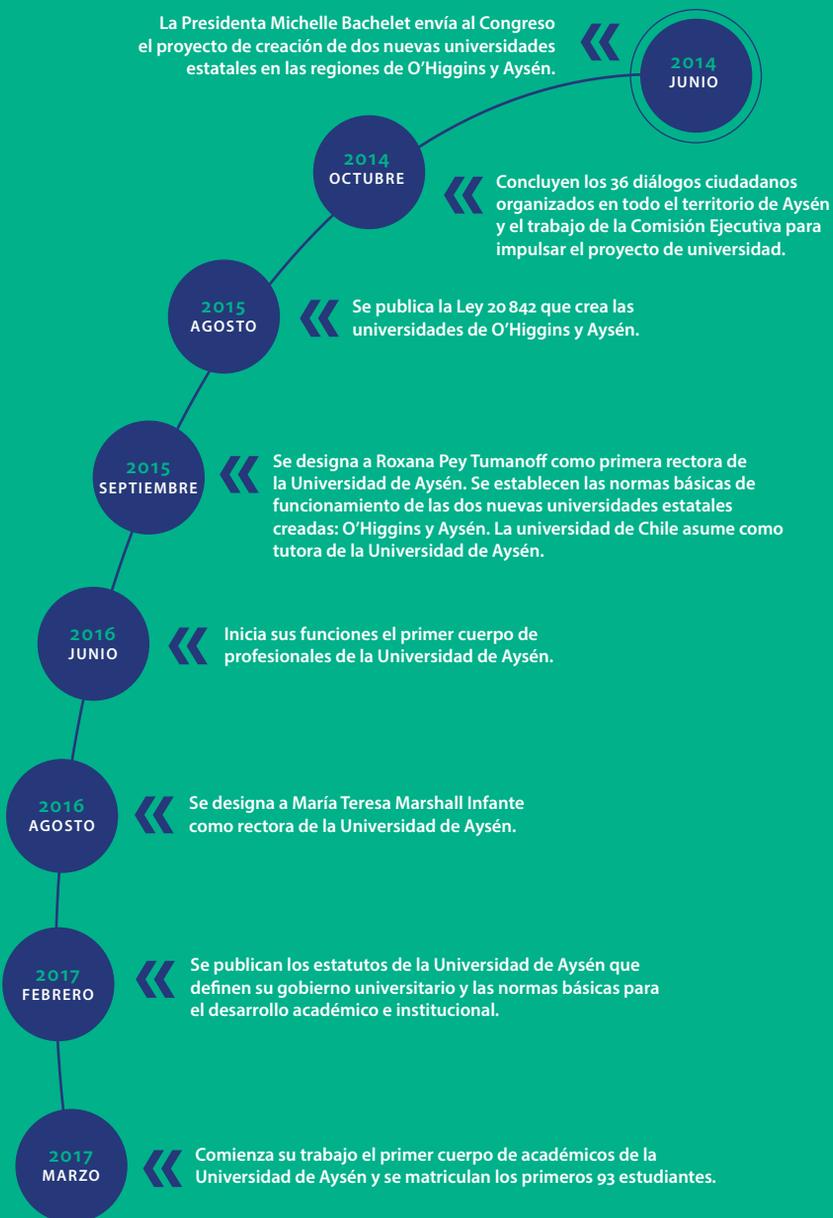
Seminarios y talleres sobre temas de educación superior. Se organizaron diversos seminarios y reuniones con expertos en temas de relevancia en educación superior, ciencia y tecnología, de manera que la comunidad regional fuera incorporando aspectos del debate actual en su visión de universidad.

Instalación de la Universidad de Aysén

Entre los años 2015 y 2017 se produjeron diversos hitos relevantes y que fueron dando la capacidad operativa a la institución para iniciar su funcionamiento. Entre estos destacan:

- El nombramiento de la primera autoridad universitaria en septiembre del 2015, a través de Decreto 367, que designa como rectora de la Universidad a Roxana Pey Tumanoff.
- En septiembre de 2015 se publicó el Decreto 414 que estableció 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.
- Se nombra a 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 de Aysén obtenga la acreditación institucional.

- En junio del 2016, luego de una selección a través de un concurso público, iniciaron sus funciones el primer cuerpo de profesionales.
- En agosto del 2016 se nombró a María Teresa Marshall Infante como rectora de la Universidad de Aysén, por el Decreto 234 del Ministerio de Educación.
- En marzo del 2017 comenzó el trabajo del primer cuerpo académico de la Universidad de Aysén compuesto por profesionales en su mayoría con altos grados académicos, quienes asumieron funciones de docencia e investigación.
- En esa misma fecha se matriculan los primeros 93 estudiantes seleccionados a través del sistema de postulación del Consejo de Rectores, y comenzaron a funcionar las seis carreras previamente diseñadas: Ingeniería Civil Industrial, Agronomía, Ingeniería Forestal, Trabajo Social, Enfermería y Obstetricia.
- En febrero del 2017 se publicaron los estatutos de la Universidad de Aysén que definen su gobierno universitario y las normas básicas para el desarrollo académico e institucional.
- Durante el año 2017 se inició la instalación del Consejo Superior de acuerdo a la normativa definida por el Estatuto y se dictaron los principales reglamentos académicos y administrativos, que permitieron orientar el funcionamiento institucional.



Proceso de instalación de la Universidad de Aysén



Proceso de definición de la estrategia institucional

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) de la Universidad de Aysén es una carta de navegación que explicita la misión, visión y principios de esta institución. Establece prioridades institucionales para el período 2018-2022 en virtud de su desarrollo institucional y de la contribución que espera realizar a su entorno, definiendo orientaciones estratégicas de mediano plazo y también operativas de corto plazo. Por consiguiente, fija los propósitos institucionales que luego se considerarán para medir el aseguramiento de calidad. Cabe destacar que la Ley 20 842 estableció que la Universidad de Aysén debe someterse a la acreditación institucional al séptimo año después de su creación, esto es, el año 2022.

El proceso de elaboración del PEDI consideró como insumos significativos la propuesta 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 funcionamiento a la fecha. Finalmente, recoge también los mandatos de la Ley 21 094 de Universidades Estatales, y de la Ley 21 091 de Educación Superior.

Considerando las condiciones de instalación progresiva de la Universidad, la elaboración de PEDI se ha ido construyendo y con-

solidando de modo convergente con ese desarrollo. No ha tenido una creación lineal, sino que 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 de 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, lo que se sumó a una consulta escrita entre 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.

Para la definición del propósito, se consideró la Ley que crea la Universidad y el Estatuto. Este último señala: «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 conoci-

miento y dominios de la cultura que sus orientaciones estratégicas definan».

Análisis del entorno interno y externo

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 el ejercicio de planificación ya iniciado.

Se diseñó un análisis FODA para identificar fortalezas y debilidades institucionales, así como también, oportunidades y amenazas del medio. Para definir fortalezas y debilidades se instó a la reflexión sobre puntos fuertes 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 torno a las oportunidades que se deben aprovechar y a las amenazas del medio que se tienen que considerar.

Este análisis se realizó en cada una de las áreas consideradas como prioritarias por la Universidad para definir sus propósitos, y concluyó en un análisis FODA por área estratégica, a saber:

- Área de Docencia
- Área de Investigación
- Área de Gestión Institucional
- Área de Vinculación con el Medio
- Área de Relaciones Internacionales
- Área de Gestión de la Calidad, Planificación y Análisis Institucional

Durante el 2018 se reeditó dicho análisis, producto de la publicación de dos leyes de educación superior y la creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, 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 en el análisis de prácticas institucionales. Se realizaron sesiones de trabajo por área, con directivos y profesionales, y se identificaron las líneas de acción necesarias y las áreas más relevantes y urgentes.

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 los nuevos académicos que se iban incorporando a la institución y, finalmente, fueron ajustados (2017-2018) considerando la experiencia del primer año de la Universidad, y revisados y enriquecidos por el Consejo Superior durante el 2018.

Definición de metas e indicadores

Durante el 2018, luego del primer año de actividad académica de la Universidad, se definieron las metas y los indicadores de resultados, así como los hitos críticos con los cuales se mediría 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, lo que hace más difícil contar con interlocutores legítimos 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 institucionales no solo están presentes en el sitio web de la Universidad sino también en la 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 y por diversos medios.



Universidad
de Aysén
Francia Osses S.

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 aporta 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

Diversidad, pluralismo, humanismo y laicidad. Basada en el respeto a los derechos humanos y la diversidad cultural, religiosa y política, en el marco de una relación fraterna y solidaria, la Universidad reconoce la pluralidad de culturas que conforman el terri-

torio de la Patagonia de Aysén y del país, y favorece el desarrollo a través de una perspectiva intercultural. La Universidad 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.

Justicia social, inclusión y equidad. La Universidad genera oportunidades sin discriminaciones 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.

Democracia y participación. La Universidad promueve el desarrollo de virtudes cívicas y compromiso social, el pensamiento crítico, la coexistencia de diversas corrientes de pensamiento, y 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.

Desarrollo sustentable. La Universidad entiende el desarrollo sustentable como la búsqueda del bienestar general y de un desarrollo económico, social y cultural en armonía con el medio ambiente. Esto se manifiesta en una formación integral con un fuerte sentido ético y profesional, así como en el desarrollo de conocimiento científico y tecnológico que favorezca la conservación de la biodiversidad y el cuidado del medio ambiente.

Vocación regional. La Universidad 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.

Calidad. La Universidad desarrolla sus 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 como la capacidad de crear para contribuir al acervo científico universal, y como una capacidad para innovar y contribuir al desarrollo tecnológico y cultural de la Región de Aysén.

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 una institución que se instala, desarrolla y consolida en sus diversas áreas: gestión, formación, vinculación con el medio, entre otros. Se refiere, además, a promover la inter y transdisciplinariedad, 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.



Análisis estratégico

Esta sección resume el análisis estratégico realizado en la fase de instalación en la que se encuentra la Universidad al año 2019. Da cuenta de las fortalezas y debilidades internas a tres años de su creación. Además, considera un análisis del entorno en el marco de los cambios en el sistema de educación superior nacional y el contexto regional.

A nivel institucional

ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

FORTALEZAS

- 1 El 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 del Consorcio de Universidades del Estado de Chile (CUECH). Ambos organismos favorecen la asesoría y la transferencia de experiencias y conocimientos.
- 3 La disposición de un terreno de 23 hectáreas que permite proyectar infraestructura para la Universidad.

- 4 Somos una universidad pública creada en y para la Región de Aysén, lo que garantiza su permanencia y estabilidad institucional.

DEBILIDADES

- 1 Una infraestructura provisoria distribuida en dos campus arrendados que restringen las opciones de crecimiento y la adecuación de nuevas salas y laboratorios para la docencia y la investigación. De igual forma, esta condición limita los espacios de interacción estudiantil, del personal y los entornos adecuados para el trabajo científico y productivo de los académicos.
- 2 Las bases institucionales para el aseguramiento de la calidad, tanto institucional como a nivel de carreras, están aún en construcción.
- 3 Un gobierno universitario no constituido con todos sus órganos.
- 4 Un 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: frecuentemente no da prioridad a las necesidades del quehacer académico.

ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

OPORTUNIDADES

- 1 La Ley 21.094 de Universidades Estatales es coherente con nuestra misión y facilita al acceso a financiamiento estatal.
- 2 La mayor disponibilidad de recursos regionales para desarrollar iniciativas de interés institucional.
- 3 El reconocimiento de las oportunidades que ofrecen los «laboratorios naturales» de la región para impulsar investi-

gación de excelencia, lo que facilita la celebración de convenios de cooperación con universidades y centros nacionales e internacionales.

- 4 Las expectativas positivas hacia la Universidad por el aporte que puede entregar a la solución de problemas regionales.
- 5 La posibilidad de vincularse con el futuro centro de formación técnica estatal de la región.

AMENAZAS

- 1 La incertidumbre de financiamiento originada por la aplicación de Ley de Educación Superior (núm. 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.



A las áreas priorizadas, también se les aplicó el análisis FODA, por parte de los equipos de trabajo de cada dirección asociada y luego revisado por el equipo directivo y los académicos, concluyendo en lo siguiente:

Docencia

FORTALEZAS

- 1 La 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, preparados con la asesoría de la tutoría de la Universidad de Chile.
- 2 La definición de un currículum 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 concursos públicos transparentes y con altos estándares de exigencia para la atracción de capital humano avanzado.
- 4 La totalidad del cuerpo académico cuenta con posgrados y un alto compromiso por el desarrollo de la Universidad.
- 5 La escala y tamaño de la Universidad facilitan los procesos de reflexión y el desarrollo de estrategias apropiadas de la docencia.

DEBILIDADES

- 1 Una infraestructura provisoria distribuida en dos campus —que se prevé hasta el año 2021— afecta la disponibilidad de salas, y los espacios colaborativos y de esparcimiento, entre otros.
- 2 La etapa de instalación de la Universidad genera demandas que inciden en la carga de los distintos ámbitos de acción de los académicos: docencia, investigación y vinculación con el medio.
- 3 La ausencia de un plan integral que permita abordar las complejidades del perfil de ingreso de nuestros estudiantes.

- 4 La débil planificación de mediano y largo plazo para el desarrollo e implementación de las carreras.
- 5 El desarrollo inicial o incipiente del área de posgrado y educación continua.
- 6 La ausencia de una estrategia para atraer estudiantes de otras regiones.
- 7 La 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 Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), el Consorcio de Universidades del Estado de Chile (CUECH) y la Asociación de Universidades Regionales (AUR).
- 3 Las nuevas leyes de Educación Superior y Universidades Estatales promueven la inclusión como un valor en la educación superior.
- 4 El potencial apoyo de la Universidad tutora, la redes del CRUCH, el CUECH y de centros científicos para diseñar e implementar oferta de educación continua y posgrados.
- 5 La posibilidad de articulación curricular con el futuro centro de formación técnica estatal.

AMENAZAS

- 1 La tendencia de los estudiantes a cursar estudios superiores en otras regiones del país.

- 2 Hay diversos indicadores que evidencian el bajo logro académico a nivel escolar en la región.
- 3 La dificultad para atraer académicos en ciertas especialidades.

Investigación

FORTALEZAS

- 1 La totalidad de los académicos de la Universidad tienen postgrado y habilitados para hacer investigación.
- 2 La disponibilidad de fondos institucionales de investigación y equipamiento.
- 3 La existencia de una Política de Investigación de la Universidad, que releva la pertinencia regional en la producción científica institucional.
- 4 La Universidad presenta vínculos con instituciones públicas regionales.
- 5 La implementación inicial de laboratorios con equipamiento de última generación.

DEBILIDADES

- 1 Una Dirección de Investigación en desarrollo incipiente.
- 2 La falta de personal de apoyo a la investigación (carencia de ayudantes, posdoctorados y equipo técnico y administrativo).
- 3 La ausencia de políticas y procedimientos para regular asesorías, *overhead*, incentivos, etcétera.
- 4 La falta de un mecanismo de financiamiento institucional para participar en eventos científicos y traer profesores visitantes.
- 5 La incipiente productividad científica por académico medida en publicaciones indexadas y proyectos de fondos competitivos.

- 6 La ausencia de mecanismos que promuevan la vinculación entre docencia e investigación.
- 7 La falta de mecanismos que faciliten de manera sistemática la divulgación y transferencia científica a la comunidad.
- 8 La necesidad de fortalecer mecanismos para promover proyectos de investigación inter y transdisciplinarios.

OPORTUNIDADES

- 1 Las posibilidades de cooperación con la universidad tutora y el CRUCH para fortalecer la investigación a través de vínculos con instituciones nacionales e internacionales.
- 2 La posibilidad de generar alianzas con instituciones científicas regionales.
- 3 Las necesidades de investigación no cubiertas en la Región de Aysén, junto al interés de entidades públicas y privadas regionales con expectativa de crear conocimiento en sus áreas.
- 4 La Patagonia atrae con facilidad investigadores nacionales e internacionales.
- 5 Los fondos regionales de investigación con montos significativos.
- 6 La existencia de la Estación de Investigación de Cerro Castillo.
- 7 La creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación podría fortalecer la investigación en las universidades regionales en todas las áreas de conocimiento.

AMENAZAS

- 1 Las distancias y la débil conectividad de la región podrían hacer difícil el trabajo conjunto o la formación de redes y, a su vez, incrementan los costos y los tiempo de operación.

- 2 Los cambios legislativos en el sistema de educación superior e innovación, los que podrían afectar la consolidación de procesos institucionales asociados a las actividades de investigación.
- 3 La falta de personal calificado en la región para apoyar los procesos de investigación.
- 4 Las altas expectativas de instituciones regionales generan una sobredemanda de investigación en una amplia gama de temas.

Vinculación con el medio

FORTALEZAS

- 1 El origen de la Universidad de Aysén como demanda social.
- 2 El reconocimiento de la vinculación con el medio como parte de la misión institucional.
- 3 Un equipo profesional con experiencia de trabajo territorial.
- 4 Los convenios institucionales que han permitido fortalecer la colaboración con el medio externo en diversas funciones de la Universidad.
- 5 Un Consejo Social que permite ampliar la red de actores con los que se vincula la Universidad.

DEBILIDADES

- 1 El reducido equipo profesional de la unidad de Vinculación con el Medio incide en la baja capacidad de respuesta a los requerimientos de organizaciones.
- 2 La incipiente instalación de la noción de bidireccional de vinculación con el medio, aun cuando se promueve en la Política de Vinculación con el Medio recién aprobada.
- 3 La débil coordinación con las direcciones de Docencia e Investigación para lograr una acción sinérgica.

- 4 El débil posicionamiento institucional con el medio externo regional y nacional.
- 5 La ausencia de un modelo de evaluación de impacto de las actividades de vinculación con el medio.
- 6 El débil posicionamiento con organizaciones de sectores urbanos y rurales de Coyhaique y Aysén, donde se concentra la mayor población regional (80%).

OPORTUNIDADES

- 1 Las altas expectativas de la región sobre la instalación de la Universidad regional.
- 2 Somos la primera universidad estatal de la Región de Aysén.
- 3 La existencia de instrumentos de planificación regional y de sustentabilidad global (Estrategia de Desarrollo Regional, Estrategia Regional de Innovación, Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU) que potencian líneas de acción de la Universidad.
- 4 La posibilidad de construir una cultura de vinculación con el medio desde la etapa fundacional de la Universidad.

AMENAZAS

- 1 Un territorio amplio y con dificultad de acceso.
- 2 La sobreintervención del sector público en las comunidades, lo que podría generar una baja participación y desconfianza con las acciones que podría hacer la Universidad.

Relaciones Internacionales

FORTALEZAS

- 1 Hay un compromiso institucional con la relevancia de la internacionalización.

- 2 El interés de los estudiantes de pregrado en actividades de internacionalización.
- 3 La promoción de un segundo idioma desde la instalación del pregrado.
- 4 La participación en redes internacionales, con proyectos conjuntos que favorecen las áreas de docencia, investigación y vinculación con el medio.

DEBILIDADES

- 1 La necesidad de profundizar en la importancia, sentido y alcances de la internacionalización a nivel institucional.
- 2 La demora en la formulación de protocolos para la movilidad estudiantil y académica.
- 3 El acotado e incierto presupuesto asociado a la planificación y ejecución de actividades internacionales.
- 4 La ausencia de instrumentos administrativos para favorecer de forma eficiente las acciones de internacionalización (profesores invitados, asesorías, becas, intercambios, etcétera).
- 5 Una limitada capacidad de respuesta respecto a las oportunidades internacionales de vinculación que resultan relevantes para la Universidad.

OPORTUNIDADES

- 1 Hay un alto interés de instituciones extranjeras por vincularse con la Universidad debido a su ubicación geográfica.
- 2 Las alianzas entre universidades del CRUCH, CUECH y la universidad tutora para fortalecer la internacionalización de las universidades chilenas.

AMENAZAS

- 1 El acotado y competitivo financiamiento nacional para acciones de internacionalización de las universidades.

Gestión de Calidad, Planificación y Análisis Institucional

FORTALEZAS

- 1 Recursos humanos calificados y multidisciplinarios.
- 2 El desarrollo del área de análisis institucional a partir de un proyecto financiado por el Mineduc (URY1756).
- 3 Al estar en proceso de instalación, la Universidad de Aysén es más flexible en el proceso de adaptación institucional a las nuevas leyes que afectan a las universidades chilenas.

DEBILIDADES

- 1 Hay una falta de coherencia entre la planificación y el presupuesto, que no considera proyecciones de mediano y largo plazo.
- 2 La excesiva dependencia al Proyecto Mineduc mencionado para la sostenibilidad del equipo de trabajo de análisis institucional.
- 3 La carencia del modelamiento y evaluación de procesos institucionales.
- 4 La incipiente integración de una gestión de calidad en la cultura institucional.

OPORTUNIDADES

- 1 La existencia de fuentes de financiamiento para proyectos institucionales que favorecen la gestión de la calidad, como el Fondo de Fortalecimiento de Universidades Estatales y Aporte Fiscal Directo, ambos del Mineduc, y el Fondo Nacional de Desarrollo Regional, Plan Especial de Desarrollo Para Zonas Extremas, a nivel regional.
- 2 La participación en redes del Consorcio de Universidades del Estado de Chile (CUECH), Consejo de Rectores de

Universidades chilenas (CRUCH), y Asociación de Universidades Regionales (AUR) en los temas relevantes (proyectos, análisis institucional, aseguramiento de calidad) favorece a la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad.

- 3 La asesoría de la universidad tutora facilita el desarrollo de algunos procesos en materia de calidad, tecnologías de la información, entre otros.

AMENAZAS

- 1 Existe un escenario incierto para la autoevaluación y acreditación institucional en la nueva Ley de Educación Superior.

Gestión Institucional

FORTALEZAS

- 1 El personal de colaboración de las distintas unidades y direcciones de la Universidad se ha conformado a partir de procesos de concursos y llamados de antecedentes.
- 2 Se cuenta con un Reglamento de Personal de Colaboración que entrega claridad respecto a políticas de ingreso a la institución, derechos y deberes funcionarios y sistema de remuneraciones.
- 3 Estamos al inicio de la etapa de diseño de infraestructura y plan maestro del campus en terreno propio.

DEBILIDADES

- 1 La demora en tiempos de respuesta a solicitudes por la falta de desarrollo de procesos administrativos.
- 2 La ausencia de un sistema de evaluación de desempeño del personal de colaboración.

- 3 La ausencia de un procedimiento de desarrollo y acceso a la capacitación del personal de colaboración.
- 4 Falta consolidar una estructura organizacional de la unidad.
- 5 Hay una ausencia de integración de los sistemas informáticos que se levantan por las distintas direcciones y unidades.
- 6 La carencia de digitalización de los procesos administrativos.
- 7 La ausencia de un modelo de sustentabilidad económica que considere proyecciones de crecimiento de mediano y largo plazo.

OPORTUNIDADES

- 1 La cercanía y colaboración del Gobierno Regional y del Consejo Regional en el desarrollo de la Universidad.
- 2 La colaboración de las universidades del CRUCH en diversos aspectos de gestión institucional.

AMENAZAS

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



Áreas, objetivos estratégicos, objetivos operativos

Área de Docencia de Pregrado y Posgrado

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 y coherente con el 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 posgrado 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 posgrado.

Objetivo operativo 5.2. Diseñar, implementar y evaluar programas de educación continua y posgrado.

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

Área de Investigación

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

Generar conocimiento y 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 interdisciplinaria vinculada 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 hallazgos de las investigaciones con el fin de contribuir al desarrollo regional y nacional.

Objetivo operativo 8.1. Apoyar el perfeccionamiento académico para fortalecer sus capacidades ligadas a la divulgación científica.

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 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 posgrado.

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.

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 vinculación con el medio.

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 la comunicación al interior de la institución.

Objetivo operativo 13.4. Promover el posicionamiento institucional a nivel local y global a través de comunicación estratégica.

Área de 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 transversalmente la equidad de género en la Universidad de Aysén.

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.

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 del gobierno universitario.

Objetivo operativo 19.1. Generar normativa para el funcionamiento de los órganos superiores del gobierno universitario.

Objetivo operativo 19.2. Generar condiciones de instalación y operación de los órganos superiores de gobierno universitario.

Indicadores asociados a objetivos estratégicos

Cuadro de mando del área de Docencia

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	Diseñar, desarrollar y consolidar una oferta académica pertinente y de calidad				
INDICADOR O HITO	Número de carreras				
FÓRMULA	Número de carreras dictadas en año i				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
6	6	6	9	9	10
INDICADOR O HITO	Tasa de ocupación de vacantes				
FÓRMULA	[Número de estudiantes matriculados año n / Total de vacantes] x 100				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
66%	80%	85%	85%	90%	90%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	Formar profesionales con las competencias necesarias para contribuir al desarrollo regional y nacional				
INDICADOR O HITO	Porcentaje de cumplimiento de bibliografía obligatoria en recursos físicos y recursos electrónicos o virtuales				
FÓRMULA	[Número de bibliografía obligatoria en recursos físicos y recursos electrónicos o virtuales disponible] / [Número bibliografía obligatoria en recursos físicos y recursos electrónicos o virtuales requerida] x 100				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
SIN DATOS					
INDICADOR O HITO	Porcentaje de estudiantes del ciclo de licenciatura beneficiados con programas de movilidad estudiantil				
FÓRMULA	[Número de estudiantes del ciclo de licenciatura beneficiados por programas de movilidad] / [Número de estudiantes del ciclo licenciatura] x 100				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
0%	0%	5%	5%	6%	7%
INDICADOR O HITO	Retención al 1er año institucional				
FÓRMULA	[Número de estudiantes Ingreso Cohorte (i) Matriculados en el año (i+1) / Número de estudiantes Ingreso año (i)] x 100				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
86%	86%	86%	87%	87%	88%
INDICADOR O HITO	Retención al 3° año institucional				
FÓRMULA	[Número de estudiantes Ingreso Cohorte (i) Matriculados en el año (i+3) / Número de estudiantes Ingreso año (i)] x 100				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
SIN DATOS	-	60%	63%	66%	68%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	Promover una docencia universitaria innovadora coherente al modelo educativo, que garantice el adecuado logro del perfil de egreso en los estudiantes.				
INDICADOR O HITO	Porcentaje de académicos y docentes colaboradores con perfeccionamiento en la innovación docente según el plan de perfeccionamiento anual				
FÓRMULA	[Número de académicos y docentes colaboradores con perfeccionamiento en la innovación docente aprobado año n] / [Número total de académicos y docentes colaboradores año n] x 100				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
SIN DATOS	50%	55%	65%	70%	75%
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.				
INDICADOR O HITO	Porcentaje de estudiantes de pregrado con evaluación positiva de los servicios que la Universidad ofrece				
FÓRMULA	[Número de estudiantes de pregrado con evaluación positiva de los servicios que la Universidad ofrece] / [Número de estudiantes que responde encuesta] x 100				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
95,4%	90%	90%	90%	90%	90%
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5	Desarrollar una oferta de educación continua y postgrado que favorezca las capacidades para el desarrollo de la región				
INDICADOR O HITO	Número de magíster creados por la UA				
FÓRMULA	Número de magíster creados en el año i				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
0	0	0	0	1	2

INDICADOR O HITO	Número de programas de educación continua generados				
FÓRMULA	Número de programas de educación continua Impartidos en el año i				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
0	0	1	3	3	3

INDICADOR O HITO	Tasa de ocupación de vacantes por programa postgrado				
FÓRMULA	Número de estudiantes matriculados total programas año i/ Número de total de vacantes ofrecidas para el total de programas en el año i				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
SIN DATOS	0	75%	76%	78%	79%

INDICADOR O HITO	Porcentaje de estudiantes de postgrado con evaluación positiva de los servicios que la Universidad ofrece				
FÓRMULA	[Número de estudiantes de postgrado con evaluación positiva de los servicios que la Universidad ofrece/ Número de estudiantes que responde encuesta] x 100				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
SIN DATOS		70%	75%	75%	80%

INDICADOR O HITO	Número de doctorados diseñados				
FÓRMULA	Número de programas de doctorado diseñados				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
0	0	0	0	0	1

Cuadro de mando del 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				
INDICADOR O HITO	Tasa de proyectos de investigación interdisciplinarios adjudicados por la Universidad				
FÓRMULA	[Número de proyectos de investigación interdisciplinarios adjudicados por la Universidad año i / Total de proyectos adjudicados por la Universidad año i] x 100				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
40%	40%	40%	45%	45%	45%
INDICADOR O HITO	Número de proyectos adjudicados con fondos externos				
FÓRMULA	Número de proyectos adjudicados por fondos externos año i				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
5	5	6	7	7	8
INDICADOR O HITO	Porcentaje de proyectos adjudicados con fondos internos y externos, con pertinencia regional				
FÓRMULA	[Número de proyectos adjudicados por fondos internos y externos con pertinencia regional año i / Número de proyectos adjudicados año i] x 100				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
40%	42%	44%	46%	48%	50%
INDICADOR O HITO	Productividad científica institucional en revistas indexadas de alto impacto				
FÓRMULA	Número de publicaciones WoS, Scopus, Scielo durante el año i				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
3	10	13	16	19	22

INDICADOR O HITO	Productividad científica institucional de libros				
FÓRMULA	Número de capítulos de libros publicados con fondos internos y externos durante año i				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
0	2	4	6	8	10

INDICADOR O HITO	Productividad científica institucional en otras revistas indexadas				
FÓRMULA	Número de publicaciones en otras revistas indexadas durante el año i				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
0	10	13	16	19	22

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7 Promover investigaciones que conduzcan a la innovación y a la generación de bienes públicos

INDICADOR O HITO	Numero Proyectos FIC, Corfo o similar de investigación + innovación adjudicados.				
FÓRMULA	Número de proyectos FIC, Corfo o similar de investigación + innovación				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
2	4	5	5	6	6

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8 Difundir los resultados y/o hallazgos de las investigaciones con el fin de contribuir al desarrollo regional y/o nacional

INDICADOR O HITO	Actividades de divulgación científica				
FÓRMULA	Número de actividades de divulgación científica con a lo menos dos organizaciones que participen, realizadas en el año i				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
3	6	6	9	9	9

OBJETIVO ESTRATÉGICO 9	Generar oportunidades y condiciones de investigación, con una perspectiva internacional				
INDICADOR O HITO	Número de investigaciones realizadas en conjunto con instituciones y organismos internacionales				
FÓRMULA	Número de investigaciones realizadas en conjunto con instituciones y organismos internacionales en el año i				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
1	1	1	2	2	3

OBJETIVO ESTRATÉGICO 10	Establecer una articulación entre el desarrollo de la investigación y la docencia de pregrado y posgrado				
INDICADOR O HITO	Seminarios y coloquios de difusión de investigaciones para estudiantes				
FÓRMULA	Número de seminarios y coloquios anuales por departamento para estudiantes de pre y posgrado (al menos uno por dpto.)				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
0	0	3	3	3	3

INDICADOR O HITO	Porcentaje de estudiantes participantes en investigaciones de académicos				
FÓRMULA	[Número estudiantes de pregrado que colaboran en investigaciones año n / Número total de estudiantes matriculados año n] x 100				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
0	0	1%	1%	2%	3%

Cuadro de mando del área de Vinculación con el medio

OBJETIVO ESTRATÉGICO 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
--------------------------------	---

INDICADOR O HITO	Porcentaje de actividades realizadas
-------------------------	--------------------------------------

FÓRMULA	$[\text{Número de actividades del Plan de Vinculación con el Medio realizadas año } i / \text{Número total de actividades planificadas año } i] \times 100$
----------------	---

LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
83%	84%	85%	85%	85%	85%

INDICADOR O HITO	Porcentaje de Satisfacción con las Escuelas de Vinculación con el Medio desarrolladas en el año
-------------------------	---

FÓRMULA	$(\text{Número de evaluaciones satisfactorias sobre las e Escuelas de Vinculación con el Medio} / \text{Número total de evaluaciones}) \times 100$
----------------	--

LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
68%	70%	72%	74%	74%	75%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 12	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
--------------------------------	---

INDICADOR O HITO	Promedio de asistencia a sesiones del Consejo Social
-------------------------	--

FÓRMULA	$\text{Sumatoria de porcentaje de asistencia de sesiones realizadas año } i / \text{Número de sesiones del Consejo Social realizadas en el año } i$
----------------	---

LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
41%	41%	45%	48%	50%	53%

INDICADOR O HITO	Número de proyectos que vinculan al menos dos de los tres ámbitos (investigación, docencia, extensión cultural)
-------------------------	---

FÓRMULA	Sumatoria de proyectos en ejecución al año i
----------------	--

LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
1	1	2	2	3	3

INDICADOR O HITO	Porcentaje de comunas de la Región de Aysén donde se implementan acciones de vinculación con el medio				
FÓRMULA	[Número de comunas de la Región de Aysén en las cuales se hizo al menos una actividad de vinculación con el medio / Número total de comunas de la Región de Aysén] x 100				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
20%	30%	40%	50%	60%	70%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 13	Contribuir al posicionamiento de la Universidad en el contexto regional, nacional e internacional				
--------------------------------	---	--	--	--	--

INDICADOR O HITO	Porcentaje de convenios internacionales con una o más actividades ejecutadas anualmente				
FÓRMULA	[Número de convenios con actividades ejecutadas / Número de convenios internacionales vigentes al año i] x 100				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
33%	50%	55%	60%	65%	70%

INDICADOR O HITO	Porcentaje anual de noticias de valoración positiva en prensa escrita regional y nacional				
FÓRMULA	[Número 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] x 100				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
84%	85%	86%	88%	89%	90%

Cuadro de mando del área de Gestión de calidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO 14	Desarrollar una gestión basada en la autorregulación, la autoevaluación y el mejoramiento continuo, para asegurar la calidad institucional				
INDICADOR O HITO	Número de años obtenidos en el proceso de acreditación				
FÓRMULA	Número de años obtenidos en el proceso de acreditación				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
SIN DATOS	0	0	0	4	4
INDICADOR O HITO	Número de reportes automatizados con la herramienta de Business Intelligence				
FÓRMULA	Número de reportes automatizados por año utilizando herramienta de Business Intelligence				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
0	10	11	12	12	12
INDICADOR O HITO	Porcentaje de actividades del Plan Anual de Mejora, ejecutadas				
FÓRMULA	[Número de actividades del Plan de Mejora ejecutadas en el año / Número de actividades del Plan de Mejora planificadas para el año] x 100				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
SIN DATOS		80%	85%	90%	95%
INDICADOR O HITO	Porcentaje de actividades ejecutadas del Plan Operativo Anual de Género				
FÓRMULA	Número de actividades del POA Género ejecutadas en el año i / Número de actividades programadas en el POA Género				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
SIN DATOS	60%	60%	65%	65%	70%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 15	Generar y mantener condiciones para una gestión institucional informática eficiente y pertinente				
INDICADOR O HITO	Porcentaje de cumplimiento de acciones ejecutadas del Plan				
FÓRMULA	Número de actividades del Plan de Informática ejecutadas en el año i / Número de actividades programadas en el Plan de Informática				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
SIN DATOS	70%	75%	75%	80%	80%

Cuadro de mando del área de Gestión institucional

OBJETIVO ESTRATÉGICO 16	Gestionar eficientemente los recursos financieros asegurando el equilibrio presupuestario permanente en el accionar de la Universidad.				
INDICADOR O HITO	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				
FÓRMULA	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				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
SIN DATOS	10	10	10	10	10
INDICADOR O HITO	Balance anual de operación (sin considerar recursos de inversión)				
FÓRMULA	Ingresos año i / Egresos año i				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
0,81	0,98	0,98	0,98	1	1

INDICADOR O HITO	Porcentaje de programas (carreras y posgrados) incluidos en el sistema de costeo				
FÓRMULA	[Número de carreras vigentes con sistema de costeo / Total de carreras vigentes] x 100				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
0	100%	100%	100%	100%	100%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 17

Contribuir a la formación y el desarrollo de las capacidades de las personas que conforman la institución

INDICADOR O HITO	Porcentaje de satisfacción de personal con respecto al proceso de capacitación				
FÓRMULA	[Número de funcionarios satisfechos con la capacitación recibida / Número total de capacitados] x 100				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
-	80%	80%	80%	80%	80%

INDICADOR O HITO	Porcentaje de satisfacción con el clima laboral				
FÓRMULA	Resultado de encuesta de satisfacción de clima laboral realizada por la Mutual de Seguridad				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
65%	65%	67%	68%	69%	70

INDICADOR O HITO	Funcionamiento de los sistemas de capacitación y calificación del personal de colaboración				
FÓRMULA	0 = no está implementado; 1 = existe un sistema implementado; 2 = existen dos sistemas implementados				
LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
0	1	2	2	2	2

OBJETIVO ESTRATÉGICO 18	Asegurar la infraestructura necesaria para el óptimo desarrollo de las actividades universitarias				
--------------------------------	---	--	--	--	--

INDICADOR O HITO	Número de iniciativas de inversión con financiamiento externo aprobado (no incluye financiamiento Ley 20 842)				
-------------------------	---	--	--	--	--

FÓRMULA	Número de iniciativas de inversión con financiamiento externo aprobadas en el año i				
----------------	---	--	--	--	--

LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
0	1	1	1	1	1

INDICADOR O HITO	Porcentaje de ejecución presupuestaria del ítem inversión real				
-------------------------	--	--	--	--	--

FÓRMULA	$(\text{Total gasto en ítem inversión real año } i / \text{Total presupuesto ítem inversión real año } i) \times 100$				
----------------	---	--	--	--	--

LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
					95%

INDICADOR O HITO	Número de iniciativas del Plan Maestro ejecutadas				
-------------------------	---	--	--	--	--

FÓRMULA	Número de iniciativas del Plan Maestro construidas al año i				
----------------	---	--	--	--	--

LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
0	0	0	1	1	3

OBJETIVO ESTRATÉGICO 19	Garantizar el funcionamiento de los órganos superiores de Gobierno Universitario				
--------------------------------	--	--	--	--	--

INDICADOR O HITO	Porcentaje de órganos del Gobierno Superior instalados				
-------------------------	--	--	--	--	--

FÓRMULA	$[\text{Número de órganos del Gobierno universitario} / 5] \times 100$				
----------------	--	--	--	--	--

LÍNEA BASE	2019	2020	2021	2022	2023
60%	80%	100%	100%	100%	100%



Implementación y seguimiento del plan estratégico

Con la finalidad de que los objetivos estratégicos y operativos de este Plan Estratégico 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 este 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 monitorearán los indicadores del plan estratégico a través de una base de datos y de los reportes de la plataforma Tableau.

Recomendaciones derivadas del proceso

Considerando las diversas reuniones sostenidas para la construcción de este Plan Estratégico, donde se recogieron las opiniones de distintos actores institucionales, y en conocimiento de que este Plan tiene un horizonte de cuatro años, por lo que se requerirá levantar un nuevo proceso de construcción, se recomienda lo siguiente:

- Asegurar desde un inicio la participación de toda la comunidad universitaria, a través de reuniones y talleres, conforme a la metodología propuesta.
- Analizar en profundidad, tanto en el diagnóstico (FODA), como en los nuevos objetivos estratégicos del nuevo Plan, el carácter estratégico del Área de Investigación de la Universidad de Aysén como motor institucional de generación, transmisión de conocimiento avanzado e innovación, que permita desarrollar una docencia de calidad para la región, el país y el mundo y, de paso, vincular a la institución de manera activa con el medio.
- La Universidad es una organización de naturaleza académica, por ende, las definiciones institucionales claves (políticas, planes estratégicos, etcétera) deben considerar en su desarrollo y formalización las perspectivas del mismo quehacer académico.

- Relevar la importancia de la generación de procesos institucionales que faciliten el quehacer académico y el funcionamiento integral de la Universidad, buscando mecanismos adecuados que permitan abordar problemas de burocracia, eficiencia y disponibilidad de recursos.
- La Universidad debe proveer mecanismos para que los estudiantes se involucren de manera activa en las áreas de investigación, vinculación con el medio y en las 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.



Universidad
de Aysén

