



UNIVERSIDAD DE AYSÉN



PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS

Versión ajustada / 2021

Validación Comité Plan de Fortalecimiento: 27/01/2022

I. Antecedentes institucionales

Descripción general	Fundación	2015
	Ubicación	Coyhaique, Región de Aysén.
	Oferta académica	8 programas de pregrado. 0 programas de posgrado.
	Comunidad	537 estudiantes de pregrado 0 estudiantes posgrado. 5 académicos/as a jornada completa equivalente. 109 funcionarios/as
Plan de Desarrollo Institucional		Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2019-2023
Misión institucional		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.
Acreditación institucional		0 años acreditación Áreas acreditación: no aplica Por ser Institución en proceso de instalación, se ampara en el nivel de acreditación de su Universidad tutora, en este caso, la Universidad de Chile, la cual está acreditada por 7 años en todas las áreas, esto según lo establecido en la Ley 20.842.

Modelo Educativo

2019, no aplica actualización.

II. Diagnóstico institucional

II.1. Escenario institucional

Áreas estratégicas (AE) de análisis:

AE1 Gestión y planificación estratégica

Avances

- La Institución ha logrado formalizar las **estructuras orgánicas** que conforman gran parte de su **gobierno**, según especifican sus propios estatutos, lo que incluye su *Consejo Superior*, la *Contraloría Universitaria*, el *Consejo Social* y el *Senado Universitario*. A su vez, está definida la **estructura organizacional** de la institución, en donde se incorporan las cinco principales direcciones que le dan soporte a la Rectoría en su gestión. También está formalizada la **estructura académica**, centrada en la figura de Departamentos Académicos, que a su vez albergan los programas formativos.
- En materia de **planificación estratégica**, diversos instrumentos entregan directrices para la acción institucional en el corto y largo plazo. Desde el año 2019 la Universidad cuenta con su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), con vigencia al 2023, a lo que se suman planes específicos para los Departamentos, y diversas *Políticas Institucionales*. La **implementación de estas estrategias** se ha desarrollado desde el 2019 a través de Planes Operativos Anuales (POA) asociados a las diversas áreas de trabajo. La Universidad ha participado en la formulación, ejecución y seguimiento de diversos **proyectos de fortalecimiento y otros financiamientos**, a través de los cuales se han movilizado recursos para el desarrollo institucional. A la fecha, se están gestionando cerca de 16 proyectos, por un monto total de M\$ 3.980.719¹. Cabe destacar acá el apoyo de la Universidad de Chile como Institución tutora, a través de la cual se ha provisto apoyo para asegurar calidad en la etapa de instalación.
- Sobre **aspectos transversales de la gestión**, como el **género** y la **inclusión**, a través del proyecto URY1856,² La Institución ha implementado la Unidad de Equidad de Género, encargada principalmente de la elaboración, implementación y evaluación de todas las políticas relacionadas, junto al desarrollo de mecanismos normativos en la temática. Finalmente, a través del proyecto URY1855³, se han logrado desarrollar iniciativas que promueven la perspectiva de inclusión, con proyecciones de formalizar estructuras organizacionales en el ámbito.
- En materia de **gestión de la información, tecnologías y el conocimiento**, la Institución logró implementar su área de Análisis Institucional a través del proyecto URY1756⁴, permitiendo el desarrollo periódico de estudios, sistematización de datos y la implementación de mecanismos iniciales para el gobierno de datos, en el contexto de dar soporte a la toma de decisiones en base a información. Por otro lado, la Unidad de Tecnologías y Gestión de Información se implementa al año 2020, permitiendo generar su proyección en la institución respecto al desarrollo de sistemas de información para la institución.
- En materia del **desarrollo de las personas** en la institución, existen componentes regulatorios tanto para el personal académico como de colaboración. Existe una política del área, y se ha constituido normativa atingente a procesos operativos asociados al personal (ej.: viáticos). La institución cuenta con una

¹ Fuente: Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.

² Avanzando en la Implementación del Plan Estratégico de la Universidad de Aysén

³ Promoviendo la Inclusión en la Universidad de Aysén

⁴ Avanzando en la Implementación del Plan Estratégico de la Universidad de Aysén.

Asociación de funcionarios, la cual se articula periódicamente con la administración. En total, al 2019 se han integrado 122 funcionarios ⁵ a través de los mecanismos desarrollados en el área.

- Sobre la **gestión financiera y presupuestaria**, la Institución ha ejercido un control financiero centralizado en la Dirección de Administración y Finanzas. La estructura anterior ha permitido responder a las necesidades operativas, por ej., los ejercicios contables que solicita periódicamente Contraloría General. En materia estratégica, la institución formalizó el Comité de Proyecciones Económicas y Presupuesto, encargado de coordinar la ejecución y proyección del presupuesto acorde a los requerimientos que deriven de la planificación institucional. El mismo año se realizó un primer ejercicio de generación participativa del presupuesto institucional 2020 con los miembros de este comité.
- En términos de **infraestructura**, la Universidad cuenta principalmente con dos campus universitarios en forma de arriendo: Campus Río Simpson (7.932 m²) y Campus Lillo (1.622 m²), más otras instalaciones específicas que han permitido abordar las necesidades académicas a la fecha. Sobre el largo plazo, la Institución cuenta con una definición general de Plan Maestro, en donde la proyección principal está definida en el sector Campus Río Coyhaique. Corresponde a un terreno de 23,39 hectáreas, en donde la institución proyecta su crecimiento, en principio a través de su primer edificio (3.492 m²), y de un segundo (6.138 m²) en diseño.

Brechas y desafíos

- Existiendo diversas estructuras de gobierno, de gestión y académicas, es necesario avanzar en el desarrollo y consolidación de un modelo de gestión estratégico, que permita visualizar a la Institución como un sistema dinámico, articulado y organizado en sus diversas instancias de toma de decisión, y con ello, las estructuras tácticas y operativas de la Universidad.
- Es fundamental consolidar las capacidades de las diversas áreas de trabajo en la Institución, en especial las que apoyan su estructura académica, de forma que el modelo de gestión pueda implementarse de forma eficiente y coherente con la escala organizacional.
- Se requiere avanzar más allá de la definición de directrices de planificación estratégica, desarrollando sistemas de carácter institucional que permitan transformar estas directrices en acciones concretas, oportunas, trazables y cuyo impacto sea cuantificable en el largo plazo, a través de una gestión integrada de iniciativas propias y de proyectos externos, de forma que el cumplimiento de los propósitos institucionales sea eficiente.
- Perspectivas como la de género e inclusión deben ir más allá de aspectos normativos y protocolares, potenciando su transversalización en los procesos de planificación e implementación de las estrategias institucionales, de forma que permanecen en todas las acciones universitarias.
- Es necesario proveer de mayor madurez y modernización tecnológica a los procesos de gestión de la información y del conocimiento, estableciendo modelos de gobernanza de los datos y de análisis institucional, que alimenten objetivamente los procesos de toma de decisiones.
- Hay necesidades de mejora importantes respecto al diseño e integración sinérgica de los procesos que dan forma al ciclo de vida de los funcionarios de la universidad, partiendo desde su incorporación, la evaluación, el perfeccionamiento hasta la desvinculación, permitiendo estimular mejoras en la productividad y clima laboral del personal universitario.
- Resulta fundamental desarrollar y formalizar sistemas que permitan gestionar información oportuna de los procesos financieros y contables, tanto a nivel institucional como lo pertinente a cada área de trabajo en la organización.
- Se requiere consolidar métodos formales para la proyección sistémica del presupuesto institucional en el largo plazo, y de esta forma, generar estrategias accionables que apunten a la sostenibilidad.
- Es fundamental avanzar en torno a una proyección estructurada del Plan Maestro, que responda a una planificación de necesidades académicas para el largo plazo y que se pueda sustentar en estrategias de financiamiento adecuadas.

⁵ Fuente: Informe de autoevaluación institucional 2019.

AE2 Docencia y procesos formativos: pre y posgrado

Avances

- Desde el 2019 la Universidad cuenta con su **Modelo Educativo** Institucional, el que coloca al estudiante y al proceso de aprendizaje en el centro del **proceso formativo**, orientando este último en función de resultados de aprendizaje, ajustándose a diversos estándares nacionales establecidos y constituyendo en él la importancia de la formación y desarrollo integral de los estudiantes. Como mecanismos de apoyo que permitan objetivar la implementación de iniciativas de inserción a la vida estudiantil y la progresión destacan pruebas diagnósticas de ingreso, talleres de inducción y desarrollo estudiantil, apoyo psicológico y psicoeducativo, Sistema de Alerta Temprana (SAT), actividades extraprogramáticas, iniciativas estudiantiles, asociatividad y diversas becas y beneficios. Los resultados de estas iniciativas se reflejan en el porcentaje histórico de aprobación en la institución (2017 a 2019) que alcanza el 77%⁶, y en la retención de primer año al 2018 que bordea el 85%⁷.
- Al alero del Modelo, la institución ha establecido una serie de mecanismos que orientan y regulan el **diseño, seguimiento y ajuste curricular**, desde la formulación del perfil de egreso hasta la elaboración de los programas de asignatura. Esto ha dado contexto a la aplicación de ajustes curriculares a las 6 primeras carreras de la institución, además del diseño de otros 4 programas que se están implementando progresivamente en la institución: Psicología, Ing. Civil Informática, Ing. Comercial y Terapia Ocupacional.
- Respecto a la **oferta formativa**, la institución ofrece 7 programas de pregrado: 6 implementados desde el 2017 (Ing. Civil Industrial, Enfermería, Obstetricia, Ing. Forestal, Agronomía y Trabajo Social) y uno desde el 2020 (Psicología). La matrícula total al 2020 de estos programas es de 394 estudiantes⁸. Por otro lado, se formó la Escuela de Posgrado y Formación Continua durante el 2020. Se espera que en el mismo año se formalice una política que oriente el diseño e implementación de los primeros programas.
- Desde el 2017, la Institución ha formalizado una serie de reglamentos para la **admisión** a las carreras de pregrado. Estas se complementan a la normativa y lineamientos establecidos desde el Sistema Único de Admisión (SUE) del CRUCH. Además, establece criterios generales para procesos de admisión especial, que permiten abordar los procesos con la mirada de inclusión y diversidad. La matrícula nueva de la institución ha avanzado desde 93 estudiantes en el 2017 a 152 estudiantes el 2020. Se destaca que el 89% de estas matrículas proviene de la región de Aysén.

Brechas y desafíos

- Mientras el Modelo Educativo establece propósitos y un marco de trabajo para los procesos formativos, la Institución debe avanzar en su operacionalización con enfoque sistémico e innovador, integrando coherentemente las distintas etapas del proceso formativo a través de mecanismos debidamente institucionalizados, basados en políticas para mejorar la docencia universitaria y fortaleciendo las capacidades docentes.
- De igual forma, se requiere promover la progresión y consistencia del itinerario formativo, con instancias integradoras intermedias en las que se evalúe el avance de los estudiantes, así como espacios de interdisciplina, permitiendo avanzar en resultados de progresión y titulación que aporten al SUECH.
- En el contexto de la integración de nuestra institución al territorio, se requiere sistematizar y modernizar los procesos asociados a la gestión curricular, permitiendo flexibilizar y adaptar, a través de medios tecnológicos, los distintos programas formativos (pregrado, postgrado y educación continua) de forma objetiva, dinámica y coherente con las necesidades del entorno. El objetivo es facilitar los procesos internos, a través de sistemas de información robustos y precisos en cuanto a su capacidad de entregar insumos para la toma de decisiones, considerando el seguimiento, ajuste a corto, mediano y largo plazo, y la forma como la institución responde a necesidades emergentes del medio.
- Se requiere reforzar y consolidar aspectos estratégicos y operativos de los procesos de matrícula y admisión en función de directrices institucionales que insumen los procesos de difusión regional y nacional para lograr un impacto real en la atracción de estudiantes de pregrado interesados en la vocación territorial de nuestra institución.
- En el contexto de la instalación de la Escuela de Postgrado y Educación Continua, se hacen necesarios lineamientos para la difusión con énfasis en el territorio que es generalmente visto como patrimonio natural y que resulta interesante como un polo de atracción a nivel internacional.

- La institución debe seguir avanzando en la consolidación de su oferta formativa, tanto a nivel de pregrado como de postgrado, aportando a la generación y formación de capital humano a través de la puesta en régimen de la oferta actual, la apertura de nuevos programas de pregrado incluidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), con sellos distintivos, aportando a la región y considerando especialmente al territorio, bajo estrictos estándares de aseguramiento de calidad, asegurando la articulación de estos con necesidades del medio.

AE3 Investigación, innovación y/o creación

Avances

- En lo que respecta a la **gestión de la investigación** en la Institución, la estructura organizacional establece un marco que se ha implementado paulatinamente durante la instalación de la Universidad, existiendo capacidades para el desarrollo de la investigación y, de forma más incipiente, para la innovación. También existen instancias de apoyo específico, como el Comité de coordinación de investigación - docencia y el Comité de Bioseguridad. En lo que respecta a los **lineamientos estratégicos** de la investigación, la institución ha avanzado en la definición de sus áreas y líneas de investigación, en coherencia a los propósitos y orientaciones de los Departamentos Académicos. También existe una política específica para el área.
- En tanto a la provisión de **recursos e infraestructura** para la investigación, la Institución ha impulsado fondos internos para dar soporte a 32 proyectos de inicio en investigación de los académicos que se incorporan a la institución, y se han adjudicado más de M\$ 422.000 en proyectos internos para equipamiento especializado⁹. Esto se ha complementado con iniciativas de cooperación con la Universidad tutora (ver AE1). En el ámbito de la infraestructura, la institución cuenta con 4 laboratorios especializados, a través de los cuales se han desarrollado diversas iniciativas de investigación, y los cuales se han complementado con los fondos de equipamiento levantados. Adicionalmente, la institución participa en proyectos internacionales para mejorar su gestión de la investigación desde experiencias de otras Instituciones en el mundo.
- En lo que respecta a la **productividad científica**, al 2018 la Institución ha avanzado en dar soporte a sus investigadores para la adjudicación de 19 proyectos de investigación e innovación externos, lo que incluye cerca de 9 FIC regionales, 3 Fondecyt de iniciación y 1 Fondecyt regular. Al 2019, también se ha logrado la publicación de 38 artículos, lo que incluye 29 en revistas WoS y 1 en Scopus¹⁰. Estos resultados se enmarcan en un diseño inicial de mecanismos para mejora de la productividad en la institución.

Brechas y desafíos

- Se requiere avanzar en un modelo de gestión que organice de forma sistémica el ciclo de vida de la investigación en la Institución, desde la ciencia básica hasta la transferencia, permitiendo con ello orientar los apoyos y el soporte que requieren los investigadores para aportar al conocimiento.
- Es fundamental la consolidación en el largo plazo de grandes lineamientos institucionales para la investigación, que permita sustentar y proyectar áreas de desarrollo científico considerando el “laboratorio natural” existente en la región: campos de hielo, glaciares y la reserva de agua dulce que cobran un creciente interés en consideración de los antecedentes y alarmantes predicciones del cambio climático global. De esta forma la institución se reconozca en el entorno como polo de conocimiento en la macrozona austral.
- Se hace necesario proyectar las necesidades de recursos e infraestructura para el desarrollo científico en el largo plazo, con una mirada sistémica y articulada con el pre y postgrado, que permitan consolidar las iniciativas de investigación y su impacto en el medio.

⁶ Fuentes: Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional, y SIES

⁷ Fuente: Informe de autoevaluación institucional 2019.

⁸ Fuente: SIES

⁹ Fuente: Informe autoevaluación institucional UAysén 2019.

¹⁰ Fuente: Informe autoevaluación institucional UAysén 2019.

- El desarrollo de los procesos asociados al seguimiento y articulación de iniciativas científicas en la institución es incipiente, lo que dificulta la gestión eficiente de su información, el soporte institucional que se les da, y con ello, poder profundizar en la consolidación de la ciencia con sentido interdisciplinario.
- La Institución debe avanzar y posicionarse en materias de productividad científica y de creación, en sinergia a las oportunidades de desarrollo científico que entrega el medio, permitiendo con ello abordar de manera equilibrada las diversas orientaciones disciplinares, las capacidades científicas y las múltiples necesidades del cuerpo académico en la materia, además de generar sinergias en el SUECH que permitan el fortalecimiento mutuo de la productividad en Universidades del Estado.

AE4 Vinculación con el medio

Avances

- La Institución ha avanzado en distintos frentes respecto a la **orgánica y gobernanza** asociada a la vinculación con el medio propendiendo a instalar la bidireccionalidad. Existe una política en el área y un *Comité de Coordinación de Vinculación con el Medio*, instancia articuladora de la tercera misión institucional. Por otro lado, desde su constitución el 2018, el *Consejo Social* ha sesionado trimestralmente para retroalimentar diversas definiciones institucionales. En materia específica de **gestión territorial**, se ha avanzado en el levantamiento de un modelo de gestión para consolidar mecanismos conducentes al posicionamiento institucional y profundización del quehacer universitario con los desafíos de desarrollo a escala regional. Así mismo, a la fecha la Universidad ha avanzado en el **desarrollo de actividades de extensión cultural con el medio** institucionalizadas y visibles a escala regional, como son las Escuelas de Invierno y Verano. Como asimismo, se han desarrollado acciones orientadas a potenciar los saberes y culturas locales que aporta al desarrollo de líneas de investigación desde las diversas áreas del conocimiento. En esta área se han generado cerca de 80 actividades, 10 de ellas han tenido alcance en comunas distintas a Coyhaique ¹¹.
- En el ámbito de la **internacionalización**, la institución ha avanzado en acciones específicas que aportan a generar y fortalecer vínculos, esto al alero de una política establecida. Lo cual ha permitido vincularse con universidades de la Patagonia Argentina, siendo esto parte de las áreas de influencia de este plan. A nivel del conosur se participa en la red Caminos (Erasmus+) y se han generado convenios con universidades de alto prestigio tales como la Universidad de Queensland para fortalecer la formación en idiomas. En términos de acciones, se puede resaltar la participación de 5 académicos visitantes del extranjero, 3 académicos UAysén en salida al extranjero, 14 estudiantes en actividades en el extranjero, 10 estudiantes visitantes, 8 misiones internacionales y 8 convenios oficializados con universidades extranjeras¹².
- En el ámbito de la **gestión comunicacional**, la institución ha desarrollado procesos de fortalecimiento a través de la incorporación de capacidades y mecanismos en apoyo a las comunicaciones. Se ha iniciado un trabajo orientado a posicionar a la institución a nivel regional y nacional, a través de mecanismos de difusión del quehacer universitario, manuales gráficos, modernización del sitio web institucional, boletines digitales y soporte a la de admisión.

Brechas y desafíos

- Es necesario consolidar un modelo de gestión institucional de vinculación con el medio, en el plano conceptual y operativo, que propenda a la bidireccionalidad, articulando los actores institucionales con el medio, basado en un enfoque de innovación social, promoviendo espacios de cocreación, que permitan evaluar el impacto social del quehacer universitario (Investigación y Docencia) en el territorio, logrando una mayor incidencia a largo plazo en el desarrollo de las áreas de influencia macro, meso y micro.
- A nivel internacional, es necesario posicionar de manera sostenida la institución en el plano de la patagonia austral y a nivel continental, colocando en valor, a través de la docencia y la investigación, el patrimonio ambiental del territorio, reconocido a escala mundial como una ventaja comparativa. De esta forma se contribuirá a mediano y largo plazo posicionar a la región de Aysén como un polo de conocimiento reconocido, promoviendo la investigación y la innovación para el uso sustentable de sus recursos.

¹¹ Fuente: Informe autoevaluación institucional UAysén 2019.

¹² Fuente: Informe autoevaluación institucional UAysén 2019.

- Se requiere fortalecer el desarrollo de las comunicaciones institucionales con el objetivo de posicionar el quehacer institucional (Investigación, docencia y vinculación con el medio) en el ámbito regional y nacional, para que la comunidad regional reconozca a la institución como un bien público, identificándose y apropiándose de su proyecto institucional.

AE5 Sistema interno de aseguramiento de la calidad

Avances

- Respecto a las **orientaciones estratégicas** de la calidad institucional, desde el 2019 la Universidad cuenta formalmente con una política en donde se establecen lineamientos generales que dan forma al sistema institucional, al proceso de mejora continua, criterios de aseguramiento de calidad e instrumentos de planificación institucional.
- Respecto a las capacidades **académicas** y los mecanismos de apoyo al **desarrollo académico**, la Institución las posiciona como un elemento central para asegurar la calidad. El *Reglamento General Académico de la Universidad* contextualiza la progresión de la carrera académica y sus lineamientos. Esto ha permitido la adscripción de 40 académicos en los distintos departamentos, de los cuales cerca del 77% tiene grado de doctor ¹³. También se formalizó el *Comité de Desarrollo Académico*, dedicado a velar por el desarrollo del cuerpo académico.
- En materia de **autoevaluación y acreditación**, el 2019 la institución se sometió a un proceso de autoevaluación institucional, generando un Plan de Mejora para los próximos tres años, el que fue retroalimentado por una visita de pares evaluadores simulados. Este proceso se contextualiza en la evaluación intermedia de la gestión institucional que define la ley de creación de la Universidad. En el ámbito de pregrado, durante el 2020 se ha desarrollado un trabajo de autoevaluación en las carreras, con el objetivo de establecer una línea base de mejora de cada programa, levantando PDEs y Planes de Mejora.
- Por otro lado, la Institución ha priorizado la **gestión por procesos** que permita instalar la función reflexiva-evaluativa como capacidad de ajuste y mejoramiento continuo en la Universidad. Diversas iniciativas han procurado avanzar en esta línea, en donde se han incorporado capacidades y se ha priorizado la sistematización de macroprocesos al alero de una metodología integral, articulada con el área tecnológica para apuntar a la modernización de los procesos.

Brechas y desafíos

- Es fundamental la consolidación de un modelo de madurez como componente operativo del sistema de aseguramiento de la calidad institucional, que se articule con los procesos de planificación institucional, para que sea posible identificar, coordinar y priorizar aquellas acciones que conduzcan a mejoras en los niveles de calidad.
- Se requiere avanzar en consolidar los mecanismos de apoyo al desarrollo académico, que permitan establecer claustros académicos diversos, que respondan a los estándares de calidad pertinentes y que aporten a las capacidades académicas del SUECH, además de gestionar la información que sea necesaria para establecer políticas en su crecimiento.
- Las diversas iniciativas de autoevaluación, tanto institucional como de programas, requieren ser articuladas y posicionadas en toda la organización, de manera que se institucionalicen, se desarrollen periódicamente y que sean adoptadas en la cultura organizacional, realizando un aporte al SUECH en términos del aseguramiento de la calidad para Instituciones Estatales.
- Consolidar una metodología integral y eficiente de gestión de procesos en todas sus etapas, instalando capacidades para su aplicación y apuntando a abordar integralmente las distintas áreas de la Universidad, que permita fortalecer la lógica de mejora continua en el quehacer universitario.

¹³ Fuente: SIES e Informe autoevaluación institucional UAysén 2019

II.2. Análisis del territorio de influencia

Construcción del territorio de influencia de forma dinámica y en una perspectiva de largo plazo

En el marco de un proceso de instalación y consolidación de una institución de educación superior nueva como es el caso de la Universidad de Aysén, la injerencia de su quehacer constituye - al menos en esta etapa- una zona de influencia evidente y otra aún en construcción. Es decir, es una definición dinámica en concordancia con la conformación de sus claustros académicos, sus líneas de investigación y la emergencia de nuevos desafíos (Ej: Covid19).

Asimismo, el territorio de influencia general de las actuaciones de la Universidad de Aysén difiere de aquellas con impacto territorial inmediato. Ya que, estas últimas no refieren únicamente a una definición geográfica o de priorización de territorios considerando la potencialidad y/o vulnerabilidad que pudiesen arrojar los diagnósticos de política pública sectorial, nacional o regional. Sino que involucran un diagnóstico interno de las capacidades institucionales y la ponderación de demandas construidas colaborativamente con actores claves en los territorios y su consejo social.

La definición de zonas de actuación o influencia a nivel territorial requiere el cruce entre: Prioridades de contexto (Diagnósticos), prioridades institucionales y prioridades por diagnóstico colaborativo con el medio. El alcance de acciones pertinentes requiere ir construyendo y perfilando el territorio de influencia de forma dinámica y en una perspectiva de construcción a largo plazo.

En ese sentido, hoy en día la universidad, de acuerdo a los instrumentos de diagnóstico regional, ha avanzado en identificar desafíos que enfrenta la región y que su plan de desarrollo estratégico apuesta por abordar, sin embargo, aún se debe avanzar en orientaciones estratégicas para priorizar criterios y territorios, por ejemplo, localidades aisladas, urbanas, rurales, costeras, pampeanas u otras. Para esto se está desarrollando un Modelo de Gestión Institucional de Vinculación con el medio.

Pertinencia Planificación Regional

La Universidad de Aysén emerge como respuesta a una demanda social histórica emplazada en un territorio con características singulares en todas sus dimensiones. Sobre este marco geográfico la Misión institucional de la Universidad de Aysén se plantea “como 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”. Todo ello se articula con la imperiosa necesidad de responder a la brecha de identificación y apropiación por parte de la comunidad regional. Este proyecto, a largo plazo se consolidará toda vez que su comunidad lo reconozca como un referente en los ámbitos de la docencia universitaria, la ciencia e investigación aplicada de manera pertinente a los desafíos de desarrollo regional.

Asimismo, basada en su visión, 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” (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional UAysén 2018-2022).

En esta misma línea, es de alta relevancia destacar el principio de vocación regional de la Universidad, que tiene como fin “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” Todo ello es concordante con la imagen objetivo de la Estrategia de Desarrollo Regional de Aysén , que para alcanzar un horizonte de calidad en la Educación Superior al año 2030 se señala que “(...) Se deberán desplegar todos los esfuerzos necesarios para lograr una oferta regional de Educación Superior atractiva y regionalizada, que permita a los estudiantes de Aysén tener acceso a la Educación Universitaria, a través del sistema tradicional”.

Sobre este contexto, las áreas de influencia de la universidad pueden comprenderse a multiescala, siendo oportuno avanzar de forma gradual en los siguientes niveles de articulación territorial.

Niveles de articulación e Influencia territorial

a) Nivel Macrozona Patagonia Austral:

Producto del emplazamiento geográfico de la región de Aysén, la universidad se convierte en un polo de atracción para la zona austral del país y del continente, sustentado en sus riquezas naturales de abundantes reservas de agua y recursos naturales renovables. De esta forma, existe una directa y estrecha articulación con la zona austral del país, estableciendo potenciales alianzas de trabajo con las Universidades públicas y privadas, tales como la Universidad de Magallanes (Pública), Universidad de Los Lagos (Pública), Universidad de La Frontera (Pública) y Universidad Austral de Chile (Tradicional). Estos vínculos en el corto período de creación de la Universidad han permitido desarrollar elementos estratégicos visualizando una alianza estratégica pública de Educación Superior de Calidad en el Conosur. En el plano internacional, existe una estrecha relación de pertinencia territorial con entidades de Educación Superior de la Patagonia Argentina estableciendo mecanismos formales de trabajo con la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco para el intercambio de estudiantes y desarrollo de investigaciones.

b) Nivel meso regional Patagonia Aysén:

Aysén como territorio regional, es un principio orientador del quehacer universitario, De esta forma, el desarrollo de todo el potencial en las áreas de investigación, docencia y vinculación con el medio deben tributar al objetivo cuatro de la Estrategia de Innovación Regional del Gobierno Regional de Aysén, "Posicionar a Aysén como un polo de conocimiento reconocido, promoviendo la investigación y la innovación para el uso sustentable de los recursos naturales". Asimismo, deberá tributar a los principios orientadores de equidad y cohesión territorial. La dispersión socioterritorial en Aysén juega un papel fundamental en las desigualdades que se evidencian en las zonas más aisladas. En este sentido, la región de Aysén presenta fragilidades en cuanto a su capacidad de integración territorial, levantando a la vez la necesidad de resolver las desigualdades sociales intra e interregionales que permitan avanzar en la cohesión o convergencia territorial. Actualmente, las cabeceras provinciales cuentan con mayor grado de integración territorial, excluyendo a los poblados más pequeños y apartados de la región. El diagnóstico regional obliga a pensar estrategias que permitan reducir estas brechas, ampliando e integrando las oportunidades que ofrece el entorno con los desafíos y necesidades territoriales.

El rol de la Universidad en potenciar la cohesión territorial en la región

Desde este punto de vista, cobra relevancia que la institución pueda aportar a la superación de las brechas de cohesión territorial existentes en la región, a través del diseño, implementación y operacionalización de su Modelo de Gestión Territorial, y que, a través de mecanismos metodológicos, tecnológicos y de gobernanza, se estimule una colaboración con las localidades centrada en la movilización del conocimiento en todas sus formas, llegando de manera directa e indirecta a cada espacio del territorio regional.

c) Nivel Microterritorial Aysén:

Este desafío de abarcar el nivel meso regional, obliga a la institución al mismo tiempo hacerse cargo de los desafíos de posicionamiento e influencia en las diversas localidades de la región (micro), para generar canales de comunicación y planificación expeditos con ellas y entre ellas. En este sentido, se circunscribe territorialmente a las diversas zonas geográficas de la región de Aysén, las cuales pueden ser comprendidas en base a las áreas de influencia productiva y/o sociales que imperan actualmente. Considerando la amplia extensión del territorio y una división política administrativa desactualizada de la realidad actual, es necesario remirar las zonas geográficas y representarlas de forma pertinente a su identidad territorial.

En este sentido, definiremos que este nivel micro territorial considerando las siguientes zonas geográficas de Aysén:

1. Territorio Litoral Norte: Melinka, Repollal, Melimoyu y Raúl Marín Balmaceda
2. Territorio Litoral Central: Puerto Aguirre, Estero Copa, Caleta Andrade, Puerto Cisnes, Puerto Gaviota y Puerto Gala.
3. Territorio Aysén Queulat: Lago Verde, La Junta y Puyuhuapi
4. Territorio Pampa a Fiordos: Balmaceda, El Blanco, Villa Frei, Cerro Galera, Valle Simpson, Coyhaique, Villa Ortega, Ñirehuao, Los Torreones, Puerto Aysén y Puerto Chacabuco.
5. Territorio Cuenca Lago Chelenko: Cerro Castillo, Puerto Ibáñez, Chile Chico, Puerto Guadal, Puerto Tranquilo, Puerto Sánchez y Bahía Murta.
6. Territorio Provincia de Glaciares: Puerto Bertrand, Cochrane, Tortel y Villa O'Higgins.

Reciprocidad y retroalimentación en otras áreas de influencia a nivel nacional e internacional en zonas remotas.

El asentamiento en zonas extremas ya sea por aspectos como el aislamiento, las condiciones climáticas y culturales propias de desarrollo de un territorio extremo son particularidades que no solo refieren a dificultades sino a potencialidades para el desarrollo de iniciativas y/o estrategias que puedan ser escalables a otro nivel. Además de dar lugar a un ecosistema proclive a la innovación social, y prácticas propias que favorecen las experiencias piloto considerando la escala de sus comunidades.

En ese sentido, tanto la similitud con otras latitudes patagónicas (lado argentino), la zona extrema norte o magallánica como la experiencia de otras instituciones de educación superior internacionales de similares características, proyecta a la Universidad de Aysén hacia coordenadas que superan la región en que se ubica. Por otra parte, la identidad de la región como reserva de vida nos proyecta internacionalmente como institución que en el futuro puede recibir estudiantes extranjeros y profesores visitantes mediante estrategias de movilidad.

III. Colaboración con otras Universidades del Estado

La Universidad actualmente sostiene diversas redes de colaboración con otras Universidades del Estado:

- Existe una participación periódica en el contexto de Análisis Institucional, en donde la Universidad de Aysén colabora en la Red que tienen las Universidades Estatales, especialmente desde la confirmación del área a través del proyecto URY1756 *“Implementando el análisis Institucional en la Universidad de Aysén”*. Esta colaboración se manifiesta en apoyos para abordar procesos de entrega de información a externos, colaboración en el marco de la realización de estudios, compartir buenas prácticas y otras formas de trabajo en conjunto. Finalmente, viene al caso destacar el proyecto en red RED20993 *“Implementación y consolidación de un Sistema de Información de Universidades del Estado”*, en donde la Universidad participa como colaboradora, y donde se proyecta generar integraciones en los mecanismos que sean levantados a través de dicho proyecto, estableciendo aportes fundamentales desde las particularidades que tiene la Institución.
- En materia de aseguramiento de calidad, la Universidad de Aysén también participa de forma colaborativa con la red que las Universidades Estatales mantiene en la materia, esto desde el levantamiento del proyecto URY1856 *“Avanzando en la implementación del Plan Estratégico de la Universidad de Aysén”*, en donde se despliega todo un objetivo para instalar cimientos en materia de aseguramiento de la calidad en la Universidad de Aysén. Así mismo, se han sostenido conversaciones iniciales con las Universidades de la Macrozona para explorar una red específica no solo a nivel nacional, sino que además con Universidades de la Patagonia Chileno-Argentina, con el propósito de colaborar y compartir experiencias en materia de gestión de calidad. Esto último podría representar una oportunidad importante de trabajo en conjunto para los siguientes años.
- En materias académicas y de pregrado, ha existido participación y colaboración periódica desde la Universidad con la Red CoVRA (Consejo de Vicerrectores Académicos). Destacar por un lado, las diversas iniciativas que se han elaborado en conjunto para afrontar los procesos formativos en un contexto de pandemia. Así mismo, destaca el proyecto RED20991 *“Construcción del Ethos Identitario del Sistema de Universidades del Estado de Chile”*, iniciativa en donde la Universidad participa a través de su Dirección Académica. Se proyecta profundizar en estas iniciativas, de forma que la Universidad de Aysén pueda retroalimentar periódicamente la implementación de su Modelo Educativo, y así mismo transmitir las experiencias y particularidades de la Institución en el marco de la Red.
- Destaca además la participación de la Universidad de Aysén en la Mesa Técnica del Plan de Fortalecimiento de Universidades Estatales, a través de su rol interno de Coordinación Institucional. A través de estas colaboraciones, se ha participado en el diseño de los instrumentos relevantes para la presentación de los Planes de Fortalecimiento a 10 años. En el marco de esta Mesa, se espera participar en futuras instancias de lo que podría ser una red de planificación estratégica, cuya discusión y propuesta ha surgido en los últimos meses dentro de la red de Universidades Estatales.
- Finalmente, se destaca la participación de la Universidad de Aysén en otros grupos formales e informales de las Universidades Estatales, los cuales tienen proyección y continuidad en los siguientes años, como son la red de vicerrectores económicos, la red de equidad de género, la red de comunicaciones, de investigación y vinculación con el Medio. En este contexto, se colabora y/o proyecta la colaboración en diversas iniciativas, como los proyectos en Red RED21991 *“Fortalecimiento del valor público de las Universidades del Estado para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en los territorios, a través de nuevas formas de relacionamiento de la vinculación con el medio en cooperación con el ecosistema público regional”*, RED21993 *“Centro Interuniversitario de Envejecimiento Saludable (CIES)”* y RED21996 *“Plan piloto para potenciar la participación de mujeres científicas áreas STEM en el desarrollo regional y en innovación tecnológica en la macrozona sur austral (Araucanía, Los Lagos, Aysén y Magallanes)”*, siendo este último de naturaleza temática y liderado por la Universidad de Aysén.

En lo que respecta a los indicadores del Proyecto con el Banco Mundial (BIRF 8785-CL), y cómo la Universidad de Aysén aporta a ellos, se destaca:

- La Universidad tiene un porcentaje importante de sus académicos y académicas jornada completa con grado de doctor, superando la media del sistema (indicador PDO1-1), por lo que se espera seguir

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2021)

aportando en los próximos períodos a ello. En ese sentido, es propósito de los diversos proyectos de fortalecimiento, ya sea los actualmente aprobados como los venideros, el fortalecer la contratación de personal académico con grado de doctor que contribuya a las diversas líneas de trabajo.

- En los próximos años, la Universidad espera empezar el diseño e implementación de su primer programa de Doctorado, con lógica interdisciplinaria. Esto se refleja en el proyecto estratégico de fortalecimiento aprobado para el año 2021. A través de esto, se espera contribuir con el indicador PDO1-6.
- Para el 2022, la Universidad de Aysén espera acreditarse por 4 años en sus dos áreas obligatorias (docencia de pregrado y gestión institucional). Sin embargo, para futuras acreditaciones, será obligatorio abordar todas las áreas, según establece la Ley 21.091 sobre Educación Superior. Todo esto permitirá a la Universidad de Aysén el contribuir directamente a indicadores como el PDO1-4 y PDO1-5.

IV. Formulación del Plan de Fortalecimiento

AE1 (Gestión y planificación estratégica):

Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • Existiendo diversas estructuras de gobierno, de gestión y académicas, es necesario avanzar en el desarrollo y consolidación de un modelo de gestión estratégico, que permita visualizar a la Institución como un sistema dinámico, articulado y organizado en sus diversas instancias de toma de decisión, y con ello, las estructuras tácticas y operativas de la Universidad. • Es fundamental consolidar las capacidades institucionales de las diversas áreas de trabajo en la Institución, en especial las que apoyan su estructura académica, de forma que el modelo de gestión pueda implementarse de forma eficiente y coherente con la escala organizacional. • Se requiere avanzar más allá de la definición de directrices de planificación estratégica, desarrollando sistemas de carácter institucional que permitan transformar estas directrices en acciones concretas, oportunas, trazables y cuyo impacto sea cuantificable en el largo plazo, a través de una gestión integrada de iniciativas propias y de proyectos externos, de forma que el cumplimiento de los propósitos institucionales sea eficiente. • Es necesario proveer de mayor madurez y modernización tecnológica a los procesos de gestión de la información y del conocimiento, estableciendo modelos de gobernanza de los datos y de análisis institucional, que alimenten objetivamente los procesos de toma de decisiones. • Perspectivas como la de género e inclusión deben ir más allá de aspectos normativos y protocolares, potenciando su transversalización en los procesos de planificación e implementación de las estrategias institucionales, de forma que permeen en todas las acciones universitarias. • Resulta fundamental desarrollar y formalizar sistemas que permitan gestionar información oportuna de los procesos financieros y contables, tanto a nivel institucional como lo pertinente a cada área de trabajo en la organización. • Se requiere consolidar métodos formales para la proyección sistémica del presupuesto institucional en el largo plazo, y de esta forma, generar estrategias accionables que apunten a la sostenibilidad.
----------------	---

Objetivo estratégico (AE1-OE1)	Consolidar el desarrollo y proyección de la gestión Universitaria en todas sus áreas estratégicas, por medio de un modelo consolidado, sistémico y soportado por capacidades apropiadas, que entregue a la Rectoría una herramienta de conducción para orientar la toma de decisiones y el desarrollo estratégico que contribuye a las funciones misionales de la Institución.		
Unidad responsable	Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	
Establecer un modelo para la gestión universitaria, que organice a las distintas áreas de trabajo de la Institución con una visión sistémica, para organizar, proyectar y conducir el crecimiento institucional con	<ul style="list-style-type: none"> • Institución pensada y plasmada de forma sistémica en el modelo, con una definición formal de sus componentes y de los mecanismos que habilitan su gestión, incluyendo elementos conceptuales, de articulación, de procesos, de conocimiento y de estrategia. 		

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2021)

<p>pertinencia a las funciones misionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Maduración de las áreas de trabajo y de sus funciones misionales sistematizadas en el modelo, en coherencia al desarrollo de la estructura organizacional, tanto en lo que respecta a su articulación como a su proyección. ● Hoja de ruta para el desarrollo institucional claramente trazada desde las definiciones del modelo y articulada con los mecanismos de planificación estratégica. ● Componentes del modelo implementados en la organización con suficiente profundidad para establecer una línea base de crecimiento institucional posterior a los 10 años. 	<p align="center">Largo</p>
<p>Consolidar la instalación y proyección de capacidades institucionales, en sinergia y coherencia con el desarrollo del modelo de gestión y a la escala institucional, que permita priorizarse su financiamiento y optimizar su contribución a los propósitos institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Modelo de gestión de capacidades del personal académico y de colaboración que promueve un balance eficiente entre flexibilidad para organizar las funciones de los equipos y un alcance bien definido para el desarrollo de dichas funciones. ● Necesidades de fortalecimiento de las capacidades institucionales establecidas y proyectadas bajo parámetros objetivos, en coherencia al desarrollo del modelo y a sus componentes de planificación estratégica. ● Mejoramiento de la productividad y del clima laboral en la institución, en función a una gestión eficiente de las capacidades y de sus articulaciones. ● Consolidación de una dotación adecuada del personal de colaboración, en coherencia a la escala institucional y reflejada en su contribución a las funciones académicas, que le permite una proyección sostenible posterior a los 10 años. 	<p align="center">Largo</p>
<p>Desarrollar un modelo que articule las etapas del ciclo de vida de la información y del conocimiento en la institución, como componente transversal del modelo de gestión universitaria, para brindar un soporte objetivo a la toma de decisiones que realiza la conducción superior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Funciones estratégicas asociadas al área de Análisis Institucional consolidadas e institucionalizadas, al alero de mecanismos basados en la gestión del conocimiento y en el gobierno de datos. ● Fortalecimiento, al alero del modelo de gestión, de los mecanismos de gestión y gobernanza asociados al ciclo de vida de la información y a la generación de conocimiento sobre la institución para apoyar la toma de decisiones. ● Fortalecimiento del soporte tecnológico que apoya la gestión del conocimiento, sustentado en arquitecturas robustas de software y de comunicaciones, consolidando alianzas con actores claves (ej.: REUNA) y visibilidad regional en el contexto de proyectos emblemáticos en la materia (ej.: Proyecto de Fibra Óptica Austral). 	<p align="center">Mediano</p>

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2021)

	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección consolidada para el diseño de procesos y de sus requerimientos tecnológicos que contribuyen a la sistematización de información estratégica y a su transformación en conocimiento sobre la institución. 	
--	--	--

Objetivo estratégico (AE1-OE2)	Fortalecer los sistemas de gestión que orientan la planificación estratégica institucional, por medio de una profundización de su diseño y de su modernización, que permita la priorización efectiva de acciones que contribuyan al logro de los propósitos institucionales y la incorporación de directrices transversales asociadas a la orientación académica, la calidad, el desarrollo territorial, la equidad de género, la inclusión y la interculturalidad.	
Unidad responsable	Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Consolidar las capacidades institucionales asociadas al diseño de la estrategia universitaria, por medio de la organización estructural de sus mecanismos conductores, que permita su evolución de forma participativa e integral en los próximos años.	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de un lenguaje estratégico en la Institución, promoviendo una estandarización y un uso homogéneo de conceptos que orientan los procesos de planificación en todos los niveles organizacionales. • Consolidación y diseño evolutivo de un Mapa Estratégico Institucional, que organiza sistemática y jerárquicamente las directrices de planificación institucional en todos los niveles, que estimula su diseño y que permite su priorización de forma efectiva. • Capacidades desarrolladas para la construcción de PEDI 2024-2034 de forma participativa, con orientación inductiva desde la experiencia universitaria y articulada con los procesos de planificación y coordinación institucional. • Establecimiento y proyección de una cultura de planificación estratégica en la Institución, que fomenta el uso sostenible de capacidades instaladas en función a mecanismos de priorización de las acciones institucionales. 	Mediano
Consolidar las capacidades de planificación operativa y coordinación institucional, por medio del desarrollo, modernización y maduración de sus procesos centrales, que permita orientar con eficiencia la estimación apropiada de capacidades institucionales requeridas para el cumplimiento de la estrategia universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Maduración de procesos que permiten la gestión periódica del levantamiento, seguimiento y evaluación de Planes Operativos Anuales, junto a su articulación efectiva con los procesos presupuestarios y de adquisiciones. • Modernización tecnológica de los procesos anuales de planificación, sustentada en el levantamiento periódico de información y que agiliza de forma sustancial la construcción de productos que permiten planificar las acciones en diversos periodos. 	Largo

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2021)

	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejoramiento en la capacidad institucional de cumplir integral y oportunamente con su estrategia, transformándola en acciones articuladas, controlables y de impacto cuantificable. ● Implementación gradual, efectiva y controlada del PEDI 2024-2034, con disponibilidad apropiada de recursos y al alero de las capacidades de planificación operativa y coordinación institucional desarrolladas. 	
<p>Establecer y proyectar condiciones institucionales para la articulación sinérgica de los procesos de planificación con la gestión integral de la calidad, el desarrollo de los territorios y las perspectivas transversales de género e inclusión, incluyendo la interculturalidad, de forma que dichas miradas permenechen en toda la Institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Consolidación de directrices estratégicas respecto a las temáticas transversales y de gestión integral, en el marco de los procesos de planificación, que orientan con pertinencia sus acciones y sus principios de desarrollo. ● Fortalecimiento de capacidades institucionales que transforman las directrices de las temáticas transversales y de gestión integral en planes concretos de acción y resultados. ● Institucionalización progresiva de acciones e iniciativas que promueven el desarrollo sostenido de las temáticas transversales y de gestión integral en el contexto de todas las áreas estratégicas. ● Cultura organizacional que reconoce y promueve la incorporación de temáticas transversales y de gestión integral en los procesos de planificación institucional, aportando a su desarrollo efectivo. 	<p align="center">Largo</p>

<p>Objetivo estratégico (AE1-OE3)</p>	<p>Consolidar un modelo de gestión del financiamiento y del presupuesto para la Institución, por medio de una estructura coherente a la escala de la Universidad, para aprovechar con eficiencia las capacidades instaladas, otorgar sostenibilidad a la institución y contribuir a su fortalecimiento autónomo</p>	
<p>Unidad responsable</p>	<p>Dirección de Administración y Finanzas .</p>	
<p align="center">Estrategias</p>	<p align="center">Cambios esperados</p>	<p align="center">Horizonte de logro</p>
<p>Consolidar el sistema financiero y presupuestario de la institución, por medio de una administración centralizada y una ejecución distribuida en la estructura organizacional, que permita gestionar los recursos institucionales de forma eficiente y</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Consolidación de lineamientos estratégicos y de principios respecto a la gestión financiera y presupuestaria en la institución, que enfatiza en su contribución sobre las funciones asociadas al quehacer académico. ● Definición estructural del sistema, al alero del modelo de gestión universitario, que da contexto a la instalación de mecanismos para su implementación 	<p align="center">Corto</p>

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2021)

<p>contribuyendo al desarrollo de las funciones misionales.</p>	<p>gradual y de forma coherente con la escala organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Prácticas financieras y presupuestarias consolidadas bajo criterios de eficiencia y contribución académica, que se respaldan fuertemente en un manejo de información de calidad y que incorporan integralmente a los diversos actores clave vinculados a la gestión de recursos institucionales. 	
<p>Establecer condiciones institucionales para el uso de capacidades instaladas que contribuyan a la captación y generación de nuevos recursos, con el propósito de contribuir a la sostenibilidad financiera de la Universidad en el futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecimiento de principios institucionales, al alero del desarrollo general de la Universidad, que orientan respecto a los medios para aprovechar las capacidades instaladas en la generación de nuevos recursos derivados de oportunidades del medio. ● Exploración progresiva y controlada sobre iniciativas que permiten generar nuevos recursos desde el aprovechamiento de capacidades instaladas, en articulación a su propio fortalecimiento y consolidación. ● Mecanismos institucionalizados que aprovechan eficazmente capacidades instaladas para captar recursos a la institución, soportando su propia proyección en el tiempo. ● Madurez institucional desarrollada y demostrada respecto la implementación de estrategias que aportan al financiamiento autónomo y a la sostenibilidad de la Universidad proyectada de forma posterior a los 10 años. 	<p>Largo</p>

AE2 (Docencia y procesos formativos: pre y posgrado):

Brechas	<ul style="list-style-type: none"> Mientras el Modelo Educativo establece propósitos y un marco de trabajo para los procesos formativos, la Institución debe avanzar en su operacionalización con enfoque sistémico e innovador, integrando coherentemente las distintas etapas del proceso formativo a través de mecanismos debidamente institucionalizados, basados en políticas para mejorar la docencia universitaria y fortaleciendo las capacidades docentes. La institución debe seguir avanzando en la consolidación de su oferta formativa, a través de la puesta en régimen de la oferta actual, la apertura de nuevos programas de pregrado, la implementación de programas de posgrado y formación continua bajo estrictos estándares de aseguramiento de calidad, y la articulación de estos con el mismo pregrado y en coherencia a las necesidades del medio. En el contexto de la integración de nuestra institución al territorio, se requiere sistematizar y modernizar los procesos asociados a la gestión curricular, permitiendo flexibilizar y adaptar, a través de medios tecnológicos, los distintos programas formativos (pregrado, postgrado y educación continua) de forma objetiva, dinámica y coherente con las necesidades del entorno. El objetivo es facilitar los procesos internos, a través de sistemas de información robustos y precisos en cuanto a su capacidad de entregar insumos para la toma de decisiones, considerando el seguimiento, ajuste a corto, mediano y largo plazo, y la forma como la institución responde a necesidades emergentes del medio.
----------------	---

Objetivo estratégico (AE2-OE1)	Fortalecer la docencia universitaria a través de mecanismos que promuevan el desarrollo integral y eficiente del proceso formativo en todos sus niveles, para abordar de mejor manera las brechas asociadas a la formación previa de los/as estudiantes y lograr un mayor éxito en su formación.		
Unidad responsable	Dirección Académica.		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	
Institucionalizar mecanismos para la formación y desarrollo integral de los estudiantes, con la finalidad de asegurar su retención y progresión de nuestros estudiantes, y plasmar la visión inclusiva de la institución	<ul style="list-style-type: none"> Consideración de brechas asociadas a una deficiente formación escolar y/o una situación socioeconómica desfavorable, asegurando la retención y progresión de los alumnos. Incorporación de una visión inclusiva en los diferentes niveles del ciclo formativo, respondiendo a los valores y sello educativo de la institución y contribuyendo al éxito de los estudiantes y el desarrollo de la región. 	Mediano	
Operacionalizar el modelo educativo con enfoque sistémico e innovador por medio del fortalecimiento de las capacidades académicas con la finalidad de contribuir al éxito de nuestros estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismos que fortalecen, retroalimentan y modernizan la docencia, permitiendo a los académicos y las académicas contar con una mayor cantidad de herramientas pedagógicas para asegurar el éxito de nuestros/as estudiantes.. Bajo una mirada sistémica y considerando innovaciones metodológicas, integración de las distintas etapas del proceso formativo de forma 	Largo	

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2021)

	coherente e incidiendo favorablemente en la progresión de nuestros estudiantes.	
--	---	--

Objetivo estratégico (AE2-OE2)	Promover condiciones académicas y administrativas para la gestión de los procesos formativos por medio de ajustes curriculares con la finalidad de fortalecer la oferta formativa y el éxito de la promoción de pregrado, y lograr la articulación de esta con la oferta formativa de postgrado.	
Unidad responsable	Dirección Académica.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Mejorar procesos de gestión curricular considerando la flexibilidad, con la finalidad de promover la articulación de los distintos programas formativos de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor flexibilidad en el currículo de los distintos programas de formación, permitiendo adaptar las estrategias metodológicas relacionadas con la innovación pedagógica, asegurando que ellos sean los adecuados para cada programa formativo de pregrado. • Mecanismos de gestión de información que reportan parámetros como la progresión de los estudiantes, su avance curricular, titulación en tiempo oportuno, etc., aportando a la toma de decisiones de manera oportuna. 	Corto
Diseñar e implementar la articulación de pregrado con la nueva oferta de postgrado y formación continua.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de programas de postgrado y educación continua afines con los programas formativos instalados y cuyo diseño les permita a estudiantes de pregrado decidir la continuidad de sus estudios en la misma institución, dada la articulación existente entre el pregrado y postgrado. • Por medio de lo anterior, ser una real alternativa de especialización y/o formación avanzada para los estudiantes de nuestra institución, manteniendo y asegurando vacantes para ellos. • En forma adicional a la articulación programática, articulación metodológica consistente entre pre y postgrado, incorporando además la participación de nuestro capital académico en la realización de este programa. 	Mediano
Fortalecer y/o consolidar la oferta formativa de pregrado, considerando criterios atingentes para selección y diseños, además de la aplicación de mecanismos de aseguramiento de la calidad y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de capacidades académicas y de gestión de los programas de cada uno de los programas de pregrado, por medio de contrataciones que den soporte a las necesidades y avance de cada programa. • Contar con nuevos programas formativos planificados e implementados considerando diversos criterios para su selección, diseño e 	Largo

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2021)

	<p>instalación, sin perder de vista la pertinencia regional y las necesidades territoriales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de aseguramiento de la calidad en cada uno de los programas formativos de pregrado que aseguran ciclos de mejora continua. 	
--	--	--

Objetivo estratégico (AE2-OE3)	Avanzar en la instalación de programas de posgrado y educación continua en coherencia a las etapas fundacionales considerando las capacidades instaladas en la institución, las necesidades del medio y articulación con el pregrado, con la finalidad de lograr ser una contribución al desarrollo de la región.	
Unidad responsable	Dirección Académica.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Diseñar e implementar programas de formación continua que contribuyan a la sostenibilidad económica propia y de la universidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de programas que respondan a las necesidades formativas y de especialización que se levanten desde el territorio y que posean pertinencia regional. • Oferta inicial de postgrado que responda a las capacidades internas de implementación de la institución y que contribuya a su sostenibilidad financiera y de la institución. 	Corto
Diseñar e implementar programas de posgrado que por medio de las capacidades internas respondan a las necesidades de investigación de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una oferta inicial diseñada e instalada y que responda a las capacidades internas de implementación de la institución. • Mecanismos que promueven posibilidades de articulación integral con las acciones de investigación instaladas en la institución. 	Mediano
Instalar mecanismos de difusión y aseguramiento de la calidad en programas de postgrado y educación continua.	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de difusión robustecidos, acelerando la atracción de matrículas tanto en cursos de postgrado como de educación continua. • Consolidación de mecanismos de aseguramiento de la calidad y de mejora continua en vista de la proyección de estos a su acreditación. 	Largo

AE3 (Investigación, innovación y/o creación):

Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere avanzar en un modelo de gestión que organice de forma sistémica el ciclo de vida de la investigación en la Institución, desde la ciencia básica hasta la transferencia, permitiendo con ello orientar los apoyos y el soporte que requieren los investigadores para aportar al conocimiento. • Se hace necesario proyectar las necesidades de recursos e infraestructura para el desarrollo científico en el largo plazo, con una mirada sistémica y articulada con el pre y postgrado, que permitan consolidar las iniciativas de investigación y su impacto en el medio. • El desarrollo de los procesos asociados al seguimiento y articulación de iniciativas científicas en la institución es incipiente, lo que dificulta la gestión eficiente de su información, el soporte institucional que se les da, y con ello, poder profundizar en la consolidación de la ciencia con sentido interdisciplinario. • La Institución debe avanzar y posicionarse en materias de productividad científica y de creación, en sinergia a las oportunidades de desarrollo científico que entrega el medio, permitiendo con ello abordar de manera equilibrada las diversas orientaciones disciplinares, las capacidades científicas y las múltiples necesidades del cuerpo académico en la materia, además de generar sinergias en el SUECH que permitan el fortalecimiento mutuo de la productividad en Universidades del Estado.
----------------	---

Objetivo estratégico (AE3-OE1)	Consolidar el desarrollo del ciclo de vida de la investigación en la Institución, a través de su sistematización en el modelo de gestión universitario, que permita una articulación integral de la generación de conocimiento con su aplicación y su transferencia en el medio, priorizando las grandes problemáticas y oportunidades de desarrollo en la macrozona austral, con especial énfasis en Aysén.	
Unidad responsable	Dirección de Investigación.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Establecer y proyectar el modelo de gestión de la investigación en la Universidad, desarrollando en su centro el ciclo de vida que la gobierna, permitiendo organizar sistemáticamente el fortalecimiento del área en articulación a la planificación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de un sistema de gestión que integre la ciencia básica y aplicada con su proyección en el contexto de la innovación y la transferencia tecnológica, dando contexto a la hoja de ruta que orienta el desarrollo institucional de la investigación. • Fortalecimiento y mejoramiento de la orgánica institucional, las capacidades y los mecanismos de gestión que dan soporte al sistema, con recursos y acciones aseguradas para su materialización. • Consolidación y proyección de la implementación del sistema, logrando articular con eficiencia el desarrollo de productos de investigación de alto impacto con los lineamientos disciplinares en los cuales la Institución 	Mediano

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2021)

	se consolidará como un referente en la región y la macrozona.	
Consolidar las áreas de investigación en las que la Institución será un referente de generación de conocimiento, contribuyendo a fortalecer disciplinariamente el modelo de gestión y posicionar a la institución en la región y la macrozona austral.	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexión y consolidación de lineamientos disciplinares, al alero del crecimiento del cuerpo académico, que dan contexto al desarrollo de la investigación con alto impacto en el medio. • Exploración y desarrollo de iniciativas de investigación en todos sus niveles, que profundizan, retroalimentan y orientan la maduración de los lineamientos disciplinares en coherencia a las necesidades regionales y de desarrollo académico institucional. • Institucionalización de acciones científicas de alto impacto, consolidando contribuciones al desarrollo regional y reforzando líneas de trabajo en cooperación con instituciones científicas de la macrozona austral. • Reconocimiento transversal del impacto en los productos de investigación en la región y en la macrozona, permitiendo proyectar su visibilización y desarrollo posterior a los 10 años en el país y el mundo. 	Largo

Objetivo estratégico (AE3-OE2)	Asegurar condiciones para el desarrollo de la actividad científica en la Institución, por medio de una satisfacción progresiva e integral de las necesidades de los investigadores e investigadoras, permitiendo con ello su articulación interdisciplinaria, con sentido de impacto regional y con proyección al país y al mundo.	
Unidad responsable	Dirección de Investigación.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Fortalecer los mecanismos de apoyo al desarrollo de la actividad científica, basados en la sistematización y modernización de procesos misionales de la investigación, permitiendo respaldar con eficiencia el despliegue y consolidación del trabajo de los investigadores e investigadoras.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematización de procesos misionales en el ámbito de la investigación, que contribuyen y consolidan el control de gestión de proyectos de investigación, la adquisición de recursos para el desarrollo científico y la difusión. • Modernización en la gestión de información que contribuye a generar conocimiento sobre perspectivas del cuerpo académico que tienen impacto en el diseño e implementación de mecanismos de apoyo a la actividad científica. 	Corto
Profundizar y proyectar en el largo plazo los recursos que contribuyen al desarrollo científico, especialmente en el contexto de	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de metodologías y estrategias institucionales que permiten apoyar y proyectar necesidades de recursos científicos para el desarrollo de los investigadores e investigadoras. 	

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2021)

<p>financiamiento, la infraestructura y el equipamiento, para poder otorgar sostenibilidad al desarrollo integral de los investigadores e investigadoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exploración e implementación progresiva de recursos para la investigación y creación, que dan sustento integral al trabajo científico, en articulación directa con el crecimiento del cuerpo académico y la conformación de claustros. • Maduración y proyección de las necesidades institucionales en infraestructura y equipamiento científico, respaldadas en mecanismos de financiamiento que otorgan sostenibilidad al desarrollo de la investigación en áreas de conocimiento priorizadas por la Institución. 	<p align="center">Mediano</p>
<p>Respaldar metodológicamente y consolidar iniciativas de investigación que promueven e implementan interdisciplina, a través de lineamientos y mecanismos de carácter institucional, permitiendo una contribución integral hacia las necesidades regionales y del país con las capacidades científicas en desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de lineamientos orientadores de largo plazo que promueven y priorizan la investigación interdisciplinaria, con sentido regional y respaldada en el desarrollo proyectado para el cuerpo académico. • Exploración y consolidación de mecanismos de apoyo a la actividad científica con enfoque interdisciplinario, que permiten un uso eficiente y sinérgico de las capacidades instaladas y se articulan con la consolidación de prioridades disciplinares para la investigación en la Institución. • Institucionalización y profundización de iniciativas científicas de naturaleza interdisciplinaria que demuestran alto impacto, consolidando sus alianzas establecidas tanto con actores regionales como con otras universidades. • Consolidación de la investigación interdisciplinaria como un sello reconocido del trabajo científico de la Institución, demostrando visibilidad e impacto que proyecta su crecimiento hacia el país y el mundo luego de los 10 años. 	<p align="center">Largo</p>

<p>Objetivo estratégico (AE3-OE3)</p>	<p>Fortalecer sostenidamente la productividad científica y la creación, en el marco del crecimiento del cuerpo académico, de la conformación de claustros y del desarrollo del posgrado, que permita articular integralmente los propósitos institucionales con las capacidades de investigación instaladas, estimulando su evolución y la diversidad disciplinar que aporta al conocimiento.</p>	
<p>Unidad responsable</p>	<p>Dirección de Investigación.</p>	
<p align="center">Estrategias</p>	<p align="center">Cambios esperados</p>	<p align="center">Horizonte de logro</p>
<p>Consolidar mecanismos institucionales que aportan al perfeccionamiento científico,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de condiciones institucionales para impulsar la productividad de los investigadores e investigadoras, respaldadas en financiamiento y 	

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2021)

<p>permitiendo respaldar las iniciativas de desarrollo académico que contribuyen a la productividad y a la creación.</p>	<p>capacidades de soporte en los ámbitos de la publicación científica, los proyectos de investigación y la creación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Establecimiento y proyección de estrategias de perfeccionamiento científico, nivelando brechas de formación, experiencia y condiciones disciplinares que el cuerpo académico expresa en su diversidad. ● Madurez institucional en torno al impacto de la productividad y la creación, proyectando su crecimiento sostenido y en articulación a la constitución de claustros, postgrado y lineamientos disciplinares en la institución. 	<p align="center">Mediano</p>
<p>Consolidar la articulación entre las capacidades de investigación y el desarrollo del pre y postgrado, canalizada en lineamientos estratégicos y de coordinación institucional, que permitan aprovechar con eficiencia el trabajo sinérgico entre investigadores, investigadoras y estudiantes para el desarrollo de investigaciones, creación e innovación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Consolidación de lineamientos que promueven la coordinación del trabajo científico con instancias de los procesos formativos, dando despliegue al trabajo colaborativo entre investigadores e investigadoras con los y las estudiantes. ● Exploración e institucionalización de iniciativas de articulación del trabajo científico con los procesos formativos de pregrado, permitiendo establecer sinergias entre los intereses de los y las estudiantes, practicantes y tesisistas con el trabajo de investigación de los académicos y académicas. ● Exploración e institucionalización de iniciativas de articulación del trabajo científico con el postgrado, impulsando el surgimiento de grupos de investigación diversos, siendo liderados por académicos y académicas que conforman los claustros en formación. ● Mejoras sostenidas y cuantificables en la productividad y la creación que derivan de su articulación con los procesos formativos, dando impulso y proyección posterior a los 10 años a las líneas de investigación consolidadas y profundizadas en la institución. 	<p align="center">Largo</p>

AE4 (Vinculación con el Medio):

Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario consolidar un modelo de gestión institucional de vinculación con el medio, en el plano conceptual y operativo, que pendpa a la bidireccionalidad, articulando los actores institucionales con el medio, basado en un enfoque de innovación social, promoviendo espacios de cocreación, que permitan evaluar el impacto social del quehacer universitario (Investigación y Docencia) en el territorio, logrando una mayor incidencia a largo plazo en el desarrollo de las áreas de influencia macro, meso y micro. • A nivel internacional, es necesario posicionar de manera sostenida la institución en el plano de la patagonia austral y a nivel continental, colocando en valor, a través de la docencia y la investigación, el patrimonio ambiental del territorio, reconocido a escala mundial como una ventaja comparativa. De esta forma se contribuirá a mediano y largo plazo posicionar a la región de Aysén como un polo de conocimiento reconocido, promoviendo la investigación y la innovación para el uso sustentable de sus recursos. • Se requiere fortalecer el desarrollo de las comunicaciones institucionales con el objetivo de posicionar el quehacer institucional (Investigación, docencia y vinculación con el medio) en el ámbito regional, nacional e internacional, para que la comunidad regional reconozca a la institución como un bien público, identificándose y apropiándose de su proyecto institucional.
----------------	--

Objetivo estratégico (AE4-OE1)	Promover el impacto social de la actividad académica en el medio regional, estableciendo una cultura de vinculación como eje orientador del quehacer universitario, que contribuya al desarrollo regional, con proyección nacional y a la valoración social de la institución en el entorno.	
Unidad responsable	Dirección de Vinculación con el Medio.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Consolidación del modelo de gestión institucional de Vinculación con el Medio, por medio de la articulación de las misiones institucionales e incorporando la innovación social como mecanismo conductor, para lograr el desarrollo de actividades académicas con sentido de bidireccionalidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de mecanismos de evaluación y priorización objetiva de las actividades de vinculación institucionalizadas, en sintonía al modelo de gestión institucional de VcM, que permita a largo plazo canalizar esfuerzos de forma pertinente a las necesidades de vinculación de los Departamentos Académicos con los territorios. • Desde el punto de vista institucional se implementará un sistema de medición del impacto de las relaciones establecidas con el medio, lo cual permitirá medir el grado de bidireccionalidad del quehacer académico e institucional. Articulando acciones de corto plazo se establecerán estudios de línea base que permitan cuantificar a mediano y largo plazo el impacto social de la institución en el territorio. Respondiendo de esta forma al desafío de acreditar una gestión bidireccional del quehacer institucional. • Quehacer Universitario que se concibe como promotor del desarrollo regional, impactando de manera directa en los 	Largo

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2021)

	<p>ámbitos estratégicos de sus áreas y territorios de influencia.</p>	
<p>Establecimiento de una Gobernanza Universitaria que promueve la articulación y retroalimentación permanente y sistemática con el medioexterno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el alcance del quehacer académico en los territorios, implementado acciones piloto coordinadas con agentes locales a escala de microzonas territoriales que propendan al impacto social de la institución. • A mediano plazo la gestión institucional establece mecanismos formales, sostenibles y autogestionados, que promuevan una cultura de articulación con el medio en los diversos ámbitos sociales, productivos y culturales, fomentando alianzas con organismos del sector público, privado y del tercer sector para incidir en los espacios de decisión local, comunal y regional. • Establecimiento de una gobernanza universitaria que promueve el posicionamiento regional y nacional de la institución. 	Largo

Objetivo estratégico (AE4-OE2)	Avanzar en el desarrollo de la internacionalización en la Institución, promoviendo una cultura de cooperación e integración sostenida en el mundo globalizado, que contribuya al enriquecimiento del quehacer académico y al posicionamiento de la Universidad en el medio internacional.	
Unidad responsable	Dirección de Vinculación con el Medio.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
<p>Desarrollar lineamientos conducentes a la inserción e integración internacional, que permita fortalecer la orgánica para el desarrollo de la cooperación entre instituciones de educación superior a escala internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La institución cuenta con una estructura orgánica y capacidades fortalecidas que permite el desarrollo y seguimiento de una planificación estratégica de largo plazo en el ámbito de la integración y cooperación internacional. • La institución incorpora mecanismos de fortalecimiento de la movilidad internacional de sus estudiantes, académicos y personal de colaboración para el fomento de una cultura de integración y cooperación internacional entre universidades que permite el fortalecimiento del quehacer académico y posicionamiento de la institución. • A largo plazo, la Universidad participa activamente, en redes internacionales de Entidades de Educación Superior que favorecen y enriquecen el quehacer académico de la institución, conectándose de manera formal con el mundo globalizado, liderando temáticas atinentes vinculadas a su contexto territorial macrozonal. 	Largo
<p>Fortalecer los espacios de cooperación y relación internacional, consolidando los vínculos con distintos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exploración e institucionalización de iniciativas de articulación para la cooperación e integración, permitiendo a la institución reconocer las diversas oportunidades de 	

<p>organismos de la macrozona austral y otras regiones del mundo con similares características, que permitan la construcción de un espacio académico común ampliado integrador de la educación superior regional, enriqueciendo el quehacer académico de la institución y su posicionamiento.¹⁴</p>	<p>conexiones con entidades de educación superior a escala Internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de mecanismos que permitan la incorporación de actores internacionales a la institución, por medio de alianzas estratégicas a escala de redes de universidades y centros de investigación en el plano macrozona austral con las entidades de educación superior del sur de Chile como así también de la patagonia Argentina. • Producto de la generación de alianzas regionales y estrechos lazos de cooperación en el quehacer académico, se producen conocimientos territoriales que aportan a una mayor comprensión de los territorios considerados como zonas remotas y especiales a escala internacional, aportando al impacto social de la universidad a nivel local, regional y/o nacional. • La institución es referente académico regional que aprovecha sus ventajas comparativas de un territorio con riqueza natural y cultural con características únicas en el mundo. Desde este espacio se convierte en un referente que aporta a la construcción de conocimientos desde y para las zonas remotas y extremas a escala internacional. 	<p>Largo</p>
--	---	--------------

<p>Objetivo estratégico (AE4-OE3)</p>	<p>Fortalecer la comunicación estratégica del quehacer institucional, con especial énfasis en el desarrollo científico de impacto local, regional, nacional e internacional, permitiendo fortalecer el vínculo con su comunidad regional, la cual en el largo plazo se identifica y adquiere sentido de pertenencia con la Institución.</p>	
<p>Unidad responsable</p>	<p>Dirección de Vinculación con el Medio.</p>	
<p>Estrategias</p>	<p>Cambios esperados</p>	<p>Horizonte de logro</p>
<p>Establecer y proyectar una cultura de comunicación estratégica, por medio de mecanismos para la visibilización y coordinación del quehacer institucional, permitiendo dar soporte integral a la acción académica y a su valoración en los territorios y áreas de influencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Institución consolida e impulsa procesos que fortalecen su sistema de comunicaciones, articulando de manera eficiente los niveles de comunicación a nivel interno y externo. • Establecimiento de lineamientos institucionales para la comunicación estratégica, soportados en la medición del impacto sobre la percepción social de la gestión institucional en el medio local, regional, nacional e internacional. 	<p>Mediano</p>

¹⁴ Estrategia que se conecta con los desafíos de la Planificación Estratégica del Proyecto Caminos impulsado por la Asociación de Universidades del Grupo de Montevideo (AUGM). Revisado en en <http://grupomontevideo.org/planestrategico/wp-content/uploads/2020/05/PE.pdf> (2020/09/13)

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2021)

	<ul style="list-style-type: none"> • La Universidad a nivel transversal genera y aporta al desarrollo de contenidos desde el quehacer académico, con particular énfasis en la difusión de la ciencia, propagando y visibilizando los propósitos institucionales a nivel local, regional, nacional e internacional. 	
<p>Fortalecer el posicionamiento de la Universidad, con énfasis en programas y proyectos académicos que pongan en valor el quehacer institucional, para fomentar el sentido de pertenencia comunitario de la institución en el medio regional, nacional e internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el corto plazo, la institución logra explorar e identificar diversas fuentes de programas y proyectos académicos estratégicos con alto valor público de su quehacer institucional, desarrollando al alero de estos, estudios de línea base sobre la percepción de la ciudadanía a escala local y regional. • Producto del posicionamiento y difusión de la actividad académica pertinente a nivel territorial, se fortalecen los vínculos con las comunidades a escala local, regional, nacional con el propósito de ello, la comunidad regional se apropia y adquiere sentido de pertenencia de la institución • Basándose en el desarrollo de conocimiento de vanguardia y su respectiva divulgación, la institución logra el reconocimiento de su proyecto académico, con proyección a la escala internacional posterior a los 10 años. 	<p align="center">Largo</p>

AE5 (Sistema interno de aseguramiento de la calidad):

Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • Es fundamental la consolidación de un modelo de madurez como componente operativo del sistema de aseguramiento de la calidad institucional, que se articule con los procesos de planificación institucional, para que sea posible identificar, coordinar y priorizar aquellas acciones que conduzcan a mejoras en los niveles de calidad. • Se requiere avanzar en consolidar los mecanismos de apoyo al desarrollo académico, que permitan establecer claustros académicos diversos, que respondan a los estándares de calidad pertinentes y que aporten a las capacidades académicas del SUECH, además de gestionar la información que sea necesaria para establecer políticas en su crecimiento. • Las diversas iniciativas de autoevaluación, tanto institucional como de programas, requieren ser articuladas y posicionadas en toda la organización, de manera que se institucionalicen, se desarrollen periódicamente y que sean adoptadas en la cultura organizacional, realizando un aporte al SUECH en términos del aseguramiento de la calidad para Instituciones Estatales. • Consolidar una metodología integral y eficiente de gestión de procesos en todas sus etapas, instalando capacidades para su aplicación y apuntando a abordar integralmente las distintas áreas de la Universidad, que permita fortalecer la lógica de mejora continua en el quehacer universitario.
----------------	---

Objetivo estratégico (AE5-OE1)	Consolidar el cuerpo académico de la Universidad, sustentado en lineamientos institucionales para el desarrollo integral de los claustros académicos, que permita fortalecer las capacidades de la docencia, investigación y vinculación con el medio y que tributan al aseguramiento de la calidad en la Institución.	
Unidad responsable	Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Establecer condiciones institucionales para la gestión integral del desarrollo académico, en sinergia y articulación con el pregrado, posgrado e investigación, que permitan orientar el fortalecimiento de las capacidades académicas y su contribución a la misión institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de lineamientos estratégicos, orgánica institucional y capacidades operativas que dan soporte integral a las funciones de desarrollo académico en la institución. • Sistematización y modernización de procesos que soportan las funciones de desarrollo académico, permitiendo gestionar información relevante para su planificación. • Consolidación y maduración de mecanismos para la evaluación, calificación y perfeccionamiento del estamento académico, aportando a un fortalecimiento integral del cuerpo académico. 	Mediano
Consolidar la conformación de claustros académicos en la Universidad, por medio de contrataciones amparadas en proyecciones sistemáticas del cuerpo académico, que permitan responder ante los desafíos de crecimiento institucional,	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecciones sistemáticas y objetivas del cuerpo académico, en coherencia a directrices de planificación estratégica y de financiamiento del Plan de Fortalecimiento. • Contrataciones de personal académico desarrolladas de forma sistemática y coherente con el fortalecimiento institucional, aportando a la incorporación de perfiles con 	

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2021)

<p>contribución al territorio de contexto, y acreditación de programas de pre y posgrado.</p>	<p>criterios de diversidad y contribución al desarrollo de las unidades académicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conformación progresiva y efectiva de claustros académicos que responden a criterios de acreditación, en especial para el desarrollo de postgrado y la investigación. ● Posicionamiento del cuerpo académico de la Universidad de Aysén como referente de la macrozona austral en materia de aporte al desarrollo de conocimiento. 	<p>Largo</p>
---	---	--------------

<p>Objetivo estratégico (AE5-OE2)</p>	<p>Fortalecer el sistema de aseguramiento de la calidad de la Institución por medio de la consolidación de procesos sistemáticos, periódicos y ágiles de autoevaluación en todos los niveles, permitiendo con ello posicionar a la Institución como un referente de la macrozona austral del país en materia de gestión de la calidad universitaria.</p>	
<p>Unidad responsable</p>	<p>Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad</p>	
<p>Estrategias</p>	<p>Cambios esperados</p>	<p>Horizonte de logro</p>
<p>Fortalecer el desarrollo de la gestión de información en el ámbito del aseguramiento de la calidad, al alero de capacidades de análisis institucional, que permitan la sistematización eficiente de antecedentes conducentes a medir madurez de los diversos ámbitos universitarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Modelo de madurez establecido y proyectado, como componente del modelo de gestión institucional, que habilita el seguimiento y medición sistemática de la madurez de los mecanismos de aseguramiento de la calidad en la institución. ● Sistematización integral de requerimientos de información que alimentan el funcionamiento del modelo de madurez y que habilitan su perfeccionamiento en el tiempo. ● Gestión de conocimiento institucional articulado y proyectado con el modelo de madurez, permitiendo la gestión de indicadores estratégicos en materia de aseguramiento de la calidad. 	<p>Corto</p>
<p>Establecer y proyectar condiciones de aseguramiento de la calidad en la institución, al alero de la gestión sistemática de criterios que expresan consistencia externa e interna, para poder avanzar en la completitud exitosa de procesos de acreditación en todos los niveles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistematización progresiva de criterios de calidad, que permiten evaluar objetivamente el cumplimiento de estándares que aseguran la consistencia externa e interna de mecanismos institucionales. ● Maduración suficiente de diversos componentes institucionales, a través de experiencias en evaluación de criterios de calidad y de su mejoramiento, que permite alcanzar con éxito la acreditación al año 2022 que la ley 20.842 exige. ● Condiciones desplegadas y proyectadas para desarrollar procesos de acreditación en todos los niveles, permitiendo estimar resultados en función a la 	<p>Mediano</p>

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2021)

	sistematización y evaluación efectiva de los criterios de calidad relevantes.	
Consolidar metodologías para el desarrollo de procesos de autoevaluación en todos los niveles, a través de la articulación integral de capacidades institucionales, que habiliten su realización de forma eficiente, ágil, periódica y culturalmente establecida en la Universidad.	<ul style="list-style-type: none"> ● Consolidación de lineamientos institucionales y de metodologías conductoras para el desarrollo y retroalimentación de procesos de autoevaluación que aporten a la gestión de calidad. ● Planes de mejora articulados de forma sistemática con procesos de planificación, apoyando el mejoramiento continuo de los mecanismos institucionales que aportan madurez a la institución. ● Eficiencia, agilidad y periodicidad desarrollada en los procesos de autoevaluación, al alero de información gestionada eficientemente, criterios de evaluación debidamente sistematizados y metodologías que promueven la generación eficiente de planes de mejora. ● Cultura de gestión de la calidad instalada y debidamente desarrollada desde la realización periódica de procesos de autoevaluación, acercando a la comunidad universitaria hacia las necesidades del mejoramiento continuo de sus acciones. 	Largo

Objetivo estratégico (AE5-OE3)	Consolidar la gestión por procesos que desarrolla la Universidad, por medio de un fortalecimiento incremental y controlado de los distintos componentes del modelo de gestión institucional, logrando con ello un desarrollo efectivo de la mejora continua de las áreas estratégica, misional y de apoyo en la Institución	
Unidad responsable	Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Fortalecer capacidades institucionales para la gestión por procesos, en función a componentes metodológicos, organizacionales y tecnológicos, que permitan una aplicación integral del ciclo de la calidad en los diversos procesos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ● Consolidación metodológica y operativa de gestión por procesos, sustentada en instrumentos formales que promueven la aplicación del ciclo de calidad en su desarrollo y evolución. ● Capacidades fortalecidas y desplegadas de forma integral en la institución para dar soporte a la gestión de procesos, abordando transversal e integralmente la complejidad de las sinergias y articulaciones identificadas entre procesos de diversas áreas. ● Maduración institucional de las etapas de la gestión de procesos y proyección de su aplicación para normalizar, implementar, evaluar y auditar macroprocesos estructurales. 	Mediano
Consolidar la implementación de procesos institucionales, en función a una definición sistemática y proyectada de necesidades de mejora en los ámbitos estratégico, misional y de	<ul style="list-style-type: none"> ● Consolidación y desarrollo proyectado de un mapa de procesos institucionales, como componente transversal del modelo de gestión universitario, que permite orientar las prioridades en materia de gestión de procesos. 	

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2021)

<p>apoyo institucional, que permita promover el mejoramiento en la eficiencia del quehacer institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none">● Implementación planificada y proyectada de los componentes del mapa de procesos, por medio de su articulación efectiva con los mecanismos de planificación estratégica y operativa.● Consolidación de una cultura de la mejora continua a través del desarrollo progresivo de procesos institucionales, al alero del mapa y en coherencia a las definiciones metodológicas de la gestión por procesos.● Macroprocesos estructurales implementados, proyectados en sus mejoras y reflejando mejoras notorias en la eficiencia del quehacer universitario, permitiendo a la vez planificar el crecimiento y profundización del mapa de forma posterior a los 10 años.	<p>Largo</p>
---	---	--------------

V. Indicadores del Plan de Fortalecimiento

V.1. Indicadores de resultado							
AE-OE	Indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base (2020)	Metas			Fuente de verificación
				Corto plazo (2021-2023)	Medio plazo (2024-2026)	Largo plazo (2027-2030)	
AE1-OE1 AE1-OE2 AE1-OE3	Porcentaje de Implementación de Fortalecimiento del Modelo de Gestión Universitario (MGU)	(Número de subsistemas críticos del MGU con un proyecto de implementación desarrollado por periodo) / (Total de subsistemas críticos del MGU proyectados a 10 años para su implementación por periodo)* 100	P/D ⁽¹⁶⁾	30%	60%	100%	Reporte de avance del modelo de gestión, emitido por Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.
AE2-OE1 AE2-OE2	Porcentaje de retención al primer año	(Número estudiantes matriculados año t/Número estudiantes matriculados en el año t-1)* 100	84,9%	87%	88%	89%	Reporte Sistema Análisis Institucional de la Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.
AE2-OE1 AE2-OE2	Porcentaje de retención de tercer año	(Número estudiantes matriculados año t/Numero estudiantes matriculados en el año t-3)*100	P/D ⁽¹⁷⁾	64,9%	65%	67%	Reporte Sistema Análisis Institucional de la Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad
AE2-OE3	Programas de posgrado (magister y/o doctorado)	Número de postgrado por tipo de programas implementados	0	1	2	4	Reglamento de estudios del programa

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión ajustada / 2021 (Validación: XX/XX/2021)

AE3-OE1	Porcentaje de proyectos adjudicados con fondos internos y externos, con pertinencia regional.	(N° de proyectos adjudicados por fondos internos y externos con pertinencia regional año i/ N° de convocatorias de proyectos año i) * 100	40%	50%	70%	80%	Reporte proyectos adjudicados, emitido por Dirección de Investigación.
AE3-OE2 AE3-OE3	Porcentaje de productividad y/o interdisciplina en la investigación y/o creación	(Número de productos de investigación y/o creación generados desde la institución que aportan a la productividad y/o a la interdisciplina)/(Total de productos de investigación y/o creación generados desde la institución)* 100	P/D ⁽¹⁸⁾	10%	25%	50%	Reporte de productividad, emitido por Dirección de Investigación.
AE4-OE1 AE4-OE2 AE4-OE3	Tasa de bidireccionalidad en las redes establecidas por la Universidad de Aysén	(Número de vínculos existentes entre organizaciones del territorio y la Universidad/Número total de vínculos posibles entre organizaciones del territorio y la Universidad)	P/D ⁽¹⁹⁾	0,1	0,15	0,2	Reporte de gestión de redes, emitido por la Dirección de Vinculación con el Medio
AE4-03	Porcentaje de valoración positiva de la comunidad hacia la Universidad	(Número de Personas que tienen una valoración positiva de la universidad / Número total de personas encuestadas en estudio de valoración hacia la Universidad) *100	P/D ⁽²⁰⁾	25%	40%	50%	Reporte de percepción universitaria, emitido por Dirección de Vinculación con el Medio
AE5-OE1	Consolidación de los claustros académicos que fortalecen las capacidades institucionales	Total de JCE	53	60	66	72	Reporte Sistema de Análisis Institucional de la Dirección de Planificación y Aseguramiento de Calidad.
AE5-OE2 AE5-OE3	Acreditación Institucional	Años de acreditación institucional	0	4	4	5	Reporte Sistema de Análisis Institucional de la Dirección de Planificación y Aseguramiento de Calidad.

⁽¹⁶⁾ A priori, la línea base es 0%. Sin embargo, se requiere un levantamiento inicial del MGU que permita establecer la cantidad de subsistemas críticos, además de qué características definirán que un subsistema sea crítico.

⁽¹⁷⁾ La línea de base del indicador de retención del 3er año se medirá el año 2022.

⁽¹⁸⁾ Requiere definiciones institucionales respecto a lo siguiente: qué corresponde a un producto de investigación y/o creación (ej.: publicación), cuándo un producto aporta a la productividad (ej.: publicación indexada WoS en Q2), y cuándo el producto aporta a la interdisciplina.

⁽¹⁹⁾ A priori la institución está elaborando su modelo de gestión institucional que contempla la identificación de indicadores que permitirán cuantificar el grado de bidireccionalidad de gestión institucional. Uno de estos indicadores permitirá medir el grado de cohesión entre los agentes territoriales que se vinculan con la universidad a través del enfoque de análisis de redes sociales. Se aplicará una primera medición que determina la línea base de este indicador para luego ser monitoreado a mediano y largo plazo.

⁽²⁰⁾ A priori no se ha elaborado el estudio de valorización de la comunidad regional que permitirá establecer la métrica inicial para comparar a mediano y largo plazo.

V.2. Indicadores del Sistema de Universidades Estatales						
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Línea Base (2019)	Situación Universidad (dat 2020)	Metas		
				2021	2022	2023
PDO1	Mejora del Índice de Calidad Institucional de las universidades estatales^[1]	-	-	-	-	-
PDO1-1	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor [20%]	79,2%	77,3%	78,5%	80%	82%
PDO1-2	"Field-Weighted Citation Impact" Scopus [5%]	0	0	0.4	0.45	0.5
PDO1-3	"Citation Impact Normalized" WOS [5%]	0	0	0.4	0.45	0.5
PDO1-4	4 años o más de acreditación [20%]	No	No	No	No	Si
PDO1-5	Acreditadas en 4 áreas o más [20%]	No	No	No	No	No
PDO1-6	Al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto) [20%]	0	0	0	0	0
PDO1-7	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades) [10%] <35%	-	-	-	35%	35%
PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)<35,6%	-	37,5%	37%	36,5%	36%

PDO3	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados.	7	5	6	7	8
-------------	---	---	---	---	---	---

VI. Compromiso institucional

Ciudad, fecha (día, mes y año)

Yo, Natacha Pino Acuña, Rectora de la Universidad de Aysén, mediante la suscripción del presente documento, ratificó que el Plan de Fortalecimiento a 10 años ha sido desarrollado según lo requerido, y responde fehacientemente a los desafíos institucionales.

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

natacha
Alejandra
Pino Acuña

Firmado digitalmente
por natacha
Alejandra Pino Acuña
Fecha: 2021.11.23
17:00:37 -03'00'

Natacha Pino Acuña

Rectora Universidad de Aysén

Timbre

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión ajustada / 2021 (Validación: XX/XX/2021)

ANEXO: Indicadores Sistema de Universidades Estatales / Proyecto BIRF 8785-CL							
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Meta / Valor efectivo	Proyecto Banco Mundial (años)				
			2018 ¹⁵	2019 ¹⁶	2020 ¹⁷	2021 ¹⁸	2022
PDO1	Mejora del Índice de Calidad Institucional de las universidades estatales¹⁹	Meta Sistema U. Estatales (%)	51%	52%	52,5%	53%	54%
		Valor efectivo Sistema (%)	56,5%	56,8%	58,7%	60,9%	-
PDO1-1	% de universidades estatales con al menos el 45% de académicos jornada completa con grado de doctor [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	44% (8/18)	44% (8/18)	56% (10/18)	61% (11/18)	-
	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor	Valor efectivo Sistema (%)	47,7%	50%	52,5%	54,4%	-
PDO1-2	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Field-Weighted Citation Impact" SCOPUS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	44% (8/18)	44% (8/18)	56% (10/18)	-
	"Field-Weighted Citation Impact" Scopus	Valor efectivo Universidad					-
PDO1-3	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Citation Impact Normalized" WOS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	39% (7/18)	44% (8/18)	56% (10/18)	-
	"Citation Impact Normalized" WOS	Valor efectivo Universidad					-
PDO1-4	% de universidades estatales con 4 años o más de acreditación (o su equivalente) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	78% (14/18)	78% (14/18)	78% (14/18)	78% (14/18)	-
	4 años o más de acreditación	Valor efectivo Universidad (SI/NO)					-
PDO1-5	% de universidades estatales acreditadas en 4 áreas o más (o su equivalente) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	61% (11/18)	61% (11/18)	61% (11/18)	61% (11/18)	-
	Acreditadas en 4 áreas o más	Valor efectivo Universidad (SI/NO)					-
PDO1-6	% de universidades estatales con al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	61% (11/18)	61% (11/18)	61% (11/18)	61% (11/18)	-
	Al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto)	Valor efectivo Universidad (SI/NO)					-
PDO1-7	% de universidades estatales con sobre duración hasta el 35% en carreras (profesionales) (16 universidades) [10%]	Valor efectivo Sistema (%)	38% (6/16)	38% (6/16)	31% (5/16)	31% (5/16)	-
		Valor efectivo Sistema (%)	36,7%	37%	36,1%	37,5%	-

¹⁵ Resultado corresponde a dato 2017.

¹⁶ Resultado corresponde a dato 2018.

¹⁷ Resultado corresponde a dato 2019.

¹⁸ Resultado corresponde a dato 2020.

¹⁹ Índice considera 7 dimensiones [con % específico asignado a cada dimensión]

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión ajustada / 2021 (Validación: XX/XX/2021)

	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades)	Valor efectivo Universidad (%)						-
PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	Meta Sistema U. Estatales (%)	36,6%	36,4%	36,2%	35,9%		35,6%
		Valor efectivo Sistema (%)	36% ²⁰	34,6% ₂₁	32,9% ₂₂	29,9% ₂₃		-
		Valor efectivo Universidad (%)						-
PDO3	Proporción de proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados a universidades estatales	Meta Sistema U. Estatales (%)	49,3%	49,5%	49,6%	49,8%		50%
		Valor efectivo Sistema (%)	48,8%	49,8%	48,8%	48,4%		-
	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados.	Valor efectivo Sistema (N°)	1.773,5	1.825,5	1.865,5	1.219		-
		Valor efectivo Universidad (N°)						-

²⁰ Valor efectivo 2018: Retención al año 2018 de cohorte 2015.

²¹ Valor efectivo 2019: Retención al año 2019 de cohorte 2016.

²² Valor efectivo 2020: Retención al año 2020 de cohorte 2017.

²³ Valor efectivo 2021: Retención al año 2021 de cohorte 2018.