



UNIVERSIDAD DE AYSÉN



PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS¹

Versión I-2020

Aprobación Comité Plan de Fortalecimiento: 28/09/2020

I. Antecedentes institucionales

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	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	Desde el 2019.

II. Diagnóstico institucional

II.1. Escenario institucional

La Universidad de Aysén fue creada formalmente en agosto de 2015, a través de la ley 20.842 impulsada en el segundo Gobierno de la presidenta Michelle Bachelet. Este hito fue fundamental para avanzar en las demandas ciudadanas de la región de Aysén, que desde hace mucho tiempo buscaban la instalación de una Universidad regional y de naturaleza estatal. En ese sentido la universidad reconoce la oportunidad de encontrarse situada en una región con el mayor sistema de áreas silvestres protegidas, campos de hielo, glaciares y reservas de agua dulce, lo que le permite disponer de un laboratorio natural tanto para la docencia como para la investigación.

¹ Para el llenado del Instrumento de Plan de Fortalecimiento a 10 años, guiarse por el documento “Plan de Fortalecimiento a 10 años Universidades Estatales. Orientaciones para su Construcción - Año 2020”.

Su misión la define 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*. En el contexto de esta autonomía, y según los mismos mandatos de la ley, es que fueron formalizados en febrero de 2017 los estatutos que regulan el funcionamiento de la Universidad, otorgando una base importante para su marco normativo y para su funcionamiento.

El contexto señalado define a la Universidad de Aysén como una institución joven y en pleno proceso de instalación. La ley 20.842 señala que *“la nueva universidad deberá someterse, en un plazo máximo de siete años contados desde el nombramiento del primer rector, al proceso de acreditación que establece la ley N°20.129, o el instrumento que la reemplace”*. Este plazo de siete años, que se extiende hasta septiembre de 2022, es considerado como la instancia en la cual la Universidad debe propiciar la consolidación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad que le permitan una proyección sostenible en el tiempo y que respondan a su misma visión. Es oportuno y conveniente, en este caso, que el presente Plan de Fortalecimiento se intersecte en su proyección temporal con este proceso, ya que representa una oportunidad para darle un impulso complementario a la institución en su propia instalación.

La Universidad ha contado con tres rectoras que han liderado su gestión en estos años: Roxana Pey (2015), María Teresa Marshall (2016) y Natacha Pino (2019), siendo esta última la primera autoridad escogida por un proceso electoral del estamento académico, y convirtiéndose en la primera mujer de la historia de Chile en convertirse en rectora de la universidad del Estado elegida por estos medios. Estas administraciones han avanzado en diversas temáticas vinculadas al desarrollo institucional, definiendo el escenario que describe actualmente a la Universidad. A continuación, se analiza este escenario a través de las diversas Áreas Estratégicas (AE) que le competen.

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\$ 3.980.719 ². 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 URY1856,³ 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 URY1855⁴, 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 URY1756⁵, permitiendo el desarrollo periódico de

² Fuente: Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.

³ Avanzando en la Implementación del Plan Estratégico de la Universidad de Aysén

⁴ Promoviendo la Inclusión en la Universidad de Aysén

⁵ Avanzando en la Implementación del Plan Estratégico de la Universidad de Aysén.

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 atinente a procesos operativos asociados al personal (ej.: viáticos). La institución cuenta con una Asociación de funcionarios, la cual se articula periódicamente con la administración. En total, al 2019 se han integrado 122 funcionarios ⁶ 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 permeen 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.

⁶ Fuente: Informe de autoevaluación institucional 2019.

- 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.

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%⁷, y en la retención de primer año al 2018 que bordea el 85%⁸.
- 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 estudiantes⁹. 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

⁷ Fuentes: Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional, y SIES

⁸ Fuente: Informe de autoevaluación institucional 2019.

⁹ Fuente: SIES

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 especializado¹⁰. 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 Scopus¹¹. 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.
- 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.

¹⁰ Fuente: Informe autoevaluación institucional UAysén 2019.

¹¹ Fuente: Informe autoevaluación institucional UAysén 2019.

- 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 ¹².
- 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 extranjeras¹³.
- 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.
- 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.

¹² Fuente: Informe autoevaluación institucional UAysén 2019.

¹³ Fuente: Informe autoevaluación institucional UAysén 2019.

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 ¹⁴. 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.

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).

¹⁴ Fuente: SIES e Informe autoevaluación institucional UAysén 2019

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 Aysén¹⁵, 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

¹⁵ https://www.goreaysen.cl/controls/neochannels/neo_ch112/appinstances/media42/EDR_AYSEN.pdf

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, Nirehuao, 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.

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

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.

II.3. Indicadores Sistema de Universidades Estatales							
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Meta / Valor efectivo	Años Proyecto Banco Mundial				
			2018	2019	2020	2021	2022
PDO1	Mejora del Índice de Calidad Institucional de las universidades estatales	Meta Sistema Univ. Estatales (%)	51%	52%	52,5%	53%	54%
	Índice considera 7 dimensiones [% específico asignado a cada dimensión]	Valor efectivo Sistema	56,5%	56,8%	-	-	-
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)	-	-	-
	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor	Valor efectivo Sistema (%)	47,7%	50%	-	-	-
		Valor efectivo Universidad (%)	50,0%	77,3%	-	-	-
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)	-	-	-
	"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)	-	-	-
	"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)	-	-	-

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

	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)	-	-	-
	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)	-	-	-
	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)	-	-	-
	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades)	Valor efectivo Sistema (%)	36,7%	37%	-	-	-
		Valor efectivo Universidad (%)	-	-	-	-	-
PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	Meta Sistema Univ. Estatales (%)	36,6%	36,4%	36,2%	35,9%	35,6%
		Valor efectivo Sistema (%)	36%	34,6%	-	-	-
		Valor efectivo Universidad (%)	-	-	-	-	-
PDO3	Proporción de proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados a universidades estatales	Meta Sistema Univ. Estatales (%)	49,3%	49,5%	49,6%	49,8%	50%
		Valor efectivo Sistema (%)	48,8%	49,8%	48,8%	-	-
	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados.	Valor efectivo Sistema (N°)	1.773,5	1.825,5	1.865,5	-	-
		Valor efectivo Universidad (N°)	1	5	-	-	-

III. Identificación de brechas institucionales

AE1 (Gestión y planificación estratégica):		
Brecha	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
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.	Cubierto parcialmente en compromisos de URY1999, asociado a aspectos específicos de planificación estratégica y coordinación institucional. Otros aspectos se cubrirán con capacidades instaladas a través de la profundización de conceptos, normativa, procesos y profundización general del modelo, a cubrir con capacidades institucionales y Plan de Fortalecimiento Institucional (PFI).	Plan de mejora, visita pares evaluadores simulados.
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.	Capacidades principalmente de las direcciones se han cubierto por recursos propios y de proyectos de fortalecimiento. Se potenciarán vía PFI.	Programa de Rectoría, PEDI.
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.	Capacidades institucionales se encargan de procesos de planificación a través de Planes Operativos Anuales. Se avanzará en mejorar estos instrumentos para propiciar un diseño coherente a las capacidades institucionales, su control de gestión efectivo y financiamiento (pensando en futuro PEDI), propiciado por capacidades institucionales y PFI.	Plan de Mejora, programa de Rectoría
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.	Parcialmente cubierto a la fecha por medio de URY1756 (análisis institucional) y URY1999 (TICs), que aportan con capacidades. Se avanzará en definiciones estratégicas, de gobernanza y modernización, considerando tanto capacidades instaladas como PFI indirectamente.	Programa de Rectoría, PEDI.
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	Se ha avanzado en aspectos formales para el tema de género con el URY1856, pero la transversalización se abordará con los mecanismos asociados a	PEDI.

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

estrategias institucionales, de forma que permeen en todas las acciones universitarias.	planificación estratégica vía capacidades institucionales y PFI.	
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.	Capacidades principalmente de las direcciones se han cubierto por recursos propios y de proyectos de fortalecimiento. Se potenciarán vía presupuesto institucional, y PFI en caso de proyectos que respondan a fortalecimiento de apoyo al quehacer académico.	PEDI, Programa de Rectoría.
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.	Instalación de capacidades nuevas en el área de Finanzas y apoyo de tutoría ha permitido comenzar el diseño de un sistema que responda a estas necesidades. Se deberá profundizar con nuevas metodologías, reglamentaciones y estructuras presupuestarias, levantadas a través de capacidades institucionales.	PEDI, Programa de Rectoría, Plan de Mejora, visita pares evaluadores simulados.
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.	Desarrollo de iniciativas de proyección iniciales, que deben ser enriquecidas a través de gestión de escenarios presupuestarios, desarrollados a través de metodologías formales. Soportado a través de capacidades institucionales y PFI.	PEDI, Programa de Rectoría, visita pares evaluadores simulados.
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.	Diseño metodológico para el levantamiento y retroalimentación del Plan Maestro, Incorporación de la mirada académica en su diseño, una estrategia de implementación y de su financiamiento en el largo plazo, todo esto por medio de capacidades institucionales.	PEDI, Programa de Rectoría.

AE2 (Docencia y procesos formativos: pre y posgrado):		
Brecha	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
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, es decir, integrando coherentemente las distintas etapas del proceso formativo a través de mecanismos debidamente	Actualmente existen lineamientos/mecanismos específicos sustentados en capacidades institucionales y en algunos proyectos de fortalecimiento. Se avanzará en estrategias metodológicas, pedagógicas, tecnológicas, de	Modelo Educativo, PEDI, Programa de Rectoría.

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

<p>institucionalizados, basados en políticas para mejorar la docencia universitaria y fortaleciendo las capacidades docentes.</p>	<p>capacitación y otras vía PFI y capacidades institucionales.</p>	
<p>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.</p>	<p>Actualmente existen lineamientos/mecanismos específicos sustentados en capacidades institucionales y en algunos proyectos de fortalecimiento. Se avanzará en el diseño de estrategias vía PFI y capacidades institucionales.</p>	<p>Modelo Educativo, PEDI,</p>
<p>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.</p>	<p>Se han explorado mecanismos metodológicos y tecnológicos vía recursos institucionales. Tanto el soporte como la implementación de nuevas estrategias se hará a través de PFI y capacidades institucionales</p>	<p>Modelo Educativo, PEDI.</p>
<p>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.</p>	<p>Retroalimentación a los procesos a través de auditorías externas desarrollada con recursos institucionales. Se abordará en profundizar y formalizar la estrategia del área, apoyado por la sistematización del macroproceso en general, esto en base a capacidades institucionales.</p>	<p>PEDI, Programa de Rectoría, Plan de Mejora.</p>
<p>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.</p>	<p>Retroalimentación a los procesos a través de auditorías externas desarrollada con recursos institucionales. Se abordará en profundizar y formalizar la estrategia del área, apoyado por la sistematización del macroproceso en general, esto en base a capacidades institucionales.</p>	<p>PEDI, Programa de Rectoría, Plan de Mejora.</p>
<p>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,</p>	<p>Se han explorado mecanismos iniciales de valoración y priorización de nuevas ofertas, además de planificación de corto plazo para la implementación de nuevos planes, apoyado por tutoría y capacidades institucionales. Sobre postgrado, se han instalado capacidades iniciales vía URY1999 y diseño de lineamientos (ej.: política) vía</p>	<p>Modelo Educativo, PEDI, Programa de Rectoría.</p>

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

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.	capacidades institucionales. Se avanzará en incrementar la oferta principalmente con recursos institucionales, y apoyado indirectamente por PFI.	
---	--	--

AE3 (Investigación, innovación y/o creación):		
Brecha	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
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 han instalado capacidades específicas con recursos institucionales y externos, sin perjuicio de no indagar en un modelo específico. Se considerarán recursos institucionales y PFI para cubrir.	Programa de Rectoría, PEDI, Plan de Mejora.
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.	Definiciones existentes se han logrado con capacidades propias y recursos de fortalecimiento (UR1999). Se avanzará en fortalecer vía soporte institucional, aunque indirectamente se verá involucrado en iniciativas al alero del PFI, por su naturaleza de lineamientos estratégicos.	PEDI, Programa de Rectoría.
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.	Se ha cubierto a la fecha a través de infraestructura, fondos, equipamiento y otros desde presupuesto institucional y apoyado por tutoría. Se abordará una estrategia para proyectar y complementar estos elementos en el largo plazo, vía capacidades institucionales y en implementación vía PFI.	Programa de Rectoría, PEDI.
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.	Existen prácticas de trabajo básicas en torno a la gestión de iniciativas científicas realizadas por capacidades institucionales. Se avanzará en el fortalecimiento de estos procesos por las mismas vías, y el soporte tecnológico podría ser financiado por PFI.	Programa de Rectoría, PEDI, Plan de Mejora.

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

<p>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.</p>	<p>Se ha diseñado un plan inicial en la materia usando capacidades institucionales. Se avanzará en su articulación, profundización y proyección a largo plazo en sintonía a las proyecciones de nuevas capacidades académicas, financiable vía PFI.</p>	<p>Programa de Rectoría, PEDI, Plan de Mejora.</p>
---	---	--

AE4 (Vinculación con el medio):		
Brecha	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
<p>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.</p>	<p>Por medio de capacidades institucionales, se está elaborando una versión inicial de modelo de gestión que servirá de base para el trabajo en el área. El modelo se pilotará y aplicará en territorios específicos definidos como prioritarios en las áreas de influencia a través de proyecto ESR, de capacidades institucionales y fondos externos y PFI.</p> <p>Se proponen y priorizan actividades en función a percepciones generales de importancia, desarrollado por capacidades institucionales. Se proyecta el desarrollo de un sistema de medición, y capacidades para el registro y sistematización de información, además de tecnologías de información soportadas por capacidades institucionales.</p>	<p>PEDI, Plan de Mejora, Programa de Rectoría.</p>
<p>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.</p>	<p>Se han desarrollado acciones específicas e instalado capacidades vía recursos externos e institucionales. Se avanzará en consolidar los liderazgos y las responsabilidades existentes en el tema, incorporando nuevas capacidades articuladas con los departamentos académicos y soportadas por PFI.</p> <p>Se promoverá la generación de alianzas estratégicas a escala de universidades y centros de investigación en el plano macrozona austral con las entidades de educación superior del sur de Chile</p>	<p>PEDI, Programa de Rectoría.</p>

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

	<p>como así también de la patagonia Argentina. A largo plazo se espera ser un 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>	
<p>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.</p>	<p>La institución ha levantado diversos mecanismos de apoyo, entre los que se incluyen protocolos para la difusión del quehacer universitario, manuales gráficos, modernización del sitio web institucional (se espera una nueva versión en el 2020), boletines digitales y difusión orientada a los procesos de admisión.</p> <p>La institución promoverá la generación de un Plan Estratégico Comunicacional, que sienta una línea base de percepción sobre el nivel de posicionamiento de la institución. Este plan tendrá por objetivo promover la difusión del quehacer universitario con especial énfasis en el desarrollo científico que impacta de manera positiva a nivel local, regional, nacional e internacional. Todo ello apunta a 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>PEDI, Programa de Rectoría, Plan de Mejora.</p>

AE5 (Sistema interno de aseguramiento de la calidad):		
Brecha	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
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.	En el marco de la política respectiva, se han levantado mecanismos que aseguran calidad en diversas áreas institucionales, a través de proyectos externos y capacidades institucionales. Se avanzará en profundizar en la visión sistémica de la calidad en la institución, articulando los mecanismos de forma apropiada, sistematizando criterios de calidad, evaluando su aplicación a través de procesos formales y estableciendo parámetros de cuantificación de la calidad a través de un modelo de madurez que se articule con la planificación institucional, todo esto a través de capacidades institucionales.	PEDI, Programa de Rectoría.
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.	Está definidos los lineamientos de la carrera académica a través del reglamento general académico, habiéndose desarrollado procesos de jerarquización y pilotos de calificación anual, todo a través de capacidades institucionales. Se avanzará en una revisión y mejora de los criterios de evaluación asociados, definiendo procesos apropiados para ello, levantando sistemas de información que permitan objetivar las evaluaciones y capacidades que permitan darle soporte y la orientación de calidad. Se considerará PFI y capacidades institucionales tanto para los diseños como para la incorporación y crecimiento del cuerpo académico sustentado en estos propósitos.	PEDI, Programa de Rectoría.
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.	Se realizó un proceso de autoevaluación institucional inicial en base a un gran esfuerzo de gestión, buscando cubrir brechas de información y metodológicas para su ejecución, y usando recursos externos más capacidades institucionales. Se avanzará en consolidar un modelo que permita transformar la autoevaluación tanto institucional como de programas en un proceso formal y periódico, articulado con la planificación,	PEDI, Programa de Rectoría.

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

	soportado en las estructuras institucionales que sean pertinentes y con capacidades apropiadas. Esto será soportado por PFI.	
<p>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.</p>	<p>Se ha levantado la importancia de la gestión de procesos institucionales, logrando desarrollar iniciativas específicas para modelar y normalizar macroprocesos emblemáticos, esto vía fondos externos y capacidades institucionales. Se avanzará en consolidar la metodología en desarrollo para que sea aplicada en todas las etapas pertinentes, potenciando las capacidades de gestión de procesos en la institución, implementado tecnologías de apoyo, fortaleciendo las capacidades operativas de implementación de los procesos y desarrollando capacidades específicas para el desarrollo de auditorías. Esto será potenciado por capacidades institucionales e indirectamente vía PFI.</p>	<p>PEDI, Programa de Rectoría, Plan de Mejora.</p>

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.
Unidad responsable	<p>Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad (OE1 y OE2).</p> <p>Dirección de Administración y Finanzas (OE3).</p>

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.	
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,	<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 	Largo

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

<p>para organizar, proyectar y conducir el crecimiento institucional con pertinencia a las funciones misionales.</p>	<p>conceptuales, de articulación, de procesos, de conocimiento y de estrategia.</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>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 priorizar 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>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 	<p>Mediano</p>

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

	<p>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> <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. 	
<p>Objetivo estratégico (AE1-OE2)</p>	<p>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.</p>	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
<p>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 venideros años.</p>	<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. 	<p>Mediano</p>
<p>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 el cumplimiento de la estrategia universitaria.</p>	<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 	<p>Largo</p>

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

	<p>productos que permiten planificar las acciones en diversos periodos.</p> <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 permeen 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>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>Estrategias</p>	<p>Cambios esperados</p>	<p>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 contribuyendo al desarrollo de las funciones misionales.</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 gradual y de forma coherente con la escala organizacional. 	<p>Corto</p>

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

	<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):

<p>Brechas</p>	<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
-----------------------	---

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

	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.
Unidad responsable	Dirección Académica.

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.	
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 coherente e incidiendo favorablemente en la progresión de nuestros estudiantes. 	Largo
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.	
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., 	Corto

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

	aportando a la toma de decisiones de manera oportuna.	
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 cada programa. • Contar con nuevos programas formativos planificados e implementados considerando diversos criterios para su selección, diseño e instalación, sin perder de vista la pertinencia regional y las necesidades territoriales. • Mecanismos de aseguramiento de la calidad en cada uno de los programas formativos de pregrado que aseguran ciclos de mejora continua. 	Largo
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 del región.	
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	<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. 	Mediano

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

necesidades de investigación de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismos que promueven posibilidades de articulación integral con las acciones de investigación instaladas en la institución. 	
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. 	
Unidad responsable	Dirección de Investigación.	

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.	
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	<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 	Mediano

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

<p>sistemáticamente el fortalecimiento del área en articulación a la planificación estratégica.</p>	<p>hoja de ruta que orienta el desarrollo institucional de la investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 se consolidará como un referente en la región y la macrozona. 	
<p>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.</p>	<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. 	<p>Largo</p>
<p>Objetivo estratégico (AE3-OE2)</p>	<p>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.</p>	
<p>Estrategias</p>	<p>Cambios esperados</p>	<p>Horizonte de logro</p>
<p>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</p>	<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. 	<p>Corto</p>

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

<p>trabajo de los investigadores e investigadoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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. 	
<p>Profundizar y proyectar en el largo plazo los recursos que contribuyen al desarrollo científico, especialmente en el contexto de 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"> ● Consolidación de metodologías y estrategias institucionales que permiten apoyar y proyectar necesidades de recursos científicos para el desarrollo de los investigadores e investigadoras. ● 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>	

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
<p>Consolidar mecanismos institucionales que aportan al perfeccionamiento científico, permitiendo respaldar las iniciativas de desarrollo académico que contribuyen a la productividad y a la creación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecimiento de condiciones institucionales para impulsar la productividad de los investigadores e investigadoras, respaldadas en financiamiento y capacidades de soporte en los ámbitos de la publicación científica, los proyectos de investigación y la creación. ● 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>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 tesistas 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>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 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. • 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.
Unidad responsable	Dirección de Vinculación con el Medio.

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.	
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 	Largo

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

	manera directa en los ámbitos estratégicos de sus áreas y territorios de influencia.	
Establecimiento de una Gobernanza Universitaria que promueve la articulación y retroalimentación permanente y sistemática con el medio externo.	<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.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
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.	<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

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

<p>Fortalecer los espacios de cooperación y relación internacional, consolidando los vínculos con distintos 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.¹⁶</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 conexiones con entidades de educación superior a escala Internacional. • 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>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. • La Universidad a nivel transversal genera y aporta al desarrollo de contenidos desde el quehacer 	<p>Mediano</p>

¹⁶ 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 I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

	académico, con particular énfasis en la difusión de la ciencia, propagando y visibilizando los propósitos institucionales a nivel local, regional, nacional e internacional.	
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.	<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 sus proyecto académico, con proyección a la escala internacional posterior a los 10 años. 	Largo

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.
Unidad responsable	Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.
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.

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
<p>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.</p>	<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. 	<p>Mediano</p>
<p>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, contribución al territorio de contexto, y acreditación de programas de pre y posgrado.</p>	<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 criterios de diversidad y contribución al desarrollo de las unidades académicas. ● 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>	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
<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</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. 	<p>Corto</p>

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

<p>a medir madurez de los diversos ámbitos universitarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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>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 sistematización y evaluación efectiva de los criterios de calidad relevantes. 	<p align="center">Mediano</p>
<p>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.</p>	<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. 	<p align="center">Largo</p>
<p>Objetivo estratégico (AE5-OE3)</p>	<p>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.</p>	

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
<p>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.</p>	<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. 	<p>Mediano</p>
<p>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 apoyo institucional, que permita promover el mejoramiento en la eficiencia del quehacer institucional.</p>	<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. • 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	Metas			Fuente de verificación
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
AE1-OE1	Fortalecimiento del Modelo de Gestión Universitario (MGU)	(Número de subsistemas <i>críticos</i> del MGU con un proyecto de implementación desarrollado) / (Total de subsistemas <i>críticos</i> del MGU proyectados a 10 años para su implementación)	P/D ¹⁷	30%	60%	100%	Reporte de avance del modelo de gestión, emitido por Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.
AE1-OE3	Autonomía institucional para generar ingresos que aportan a la sostenibilidad	(Número de instancias de la estructura organizacional, tanto académicas como administrativas, que desarrollan iniciativas que generan ingresos para la Institución) / (Total de instancias de la estructura organizacional, tanto académicas como administrativas, que tienen capacidades para generar ingresos para la Institución).	P/D ¹⁸	10%	20%	40%	Reporte de presupuesto institucional, emitido por Dirección de Administración y Finanzas.

¹⁷ 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.

¹⁸ A priori, la línea base es menor a 10%. Sin embargo, se requieren definiciones iniciales respecto a qué se entenderá por instancias de la estructura organizacional que tienen capacidad para generar ingresos para la Institución.

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE AYSÉN
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

AE2-OE1	Fortalecimiento de la docencia universitaria	(Número de cursos innovados) / (Total de cursos dictados)	P/D ¹⁹	10%	25%	50%	Reporte de docencia, emitido por Dirección Académica.
AE2-OE2	Flexibilidad curricular	(Número de programas que realizan cambios en torno a la flexibilidad curricular)/(Total de programas)	P/D ²⁹	10%	25%	50%	Reporte de gestión curricular, emitido por Dirección Académica.
AE2-OE3 AE5-OE3	Instalación de claustros académicos con altos estándares de acreditación	Cantidad de programas de posgrado implementados que cuenten claustro académico acreditable	0	1	2	4	Reporte de programas formativos implementados, emitido por Dirección Académica.
AE3-OE2 AE3-OE3	Prevalencia de la productividad y la 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)	P/D ²⁰	10%	25%	50%	Reporte de productividad, emitido por Dirección de Investigación.
AE4-OE1 AE4-OE3	Bidireccionalidad /Densidad Relacional) 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	P/D ²¹	↑ 0.1	↑ 0.15	↑ 0.2	Reporte de gestión de redes, emitido por Dirección de Vinculación con el Medio

¹⁹ Requiere definiciones institucionales respecto a reconocer la innovación docente y levantar línea de base

²⁹ Requiere definiciones institucionales respecto a reconocer la flexibilidad curricular y levantar línea de base

²⁰ 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.

²¹ 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.

	con organizaciones del territorio	organizaciones del territorio y la Universidad)					
AE4-OE3	Percepción de la comunidad y sentido de pertenencia con la Institución	(Número de Personas que tienen una percepción de alta valoración hacia la universidad / Número total de personas encuestadas en estudio de percepción universitaria) *100	P/D ²²	25%	40%	70%	Reporte de percepción universitaria, emitido por Dirección de Vinculación con el Medio
AE5-OE1	Consolidación de los claustros académicos que fortalecen las capacidades institucionales	(Suma de JCE de académicos en categoría ordinaria o extraordinaria adjunta que aportan a la proyección de claustros académicos) / (Total de JCE de académicos en categoría ordinaria o extraordinaria adjunta demandadas por la proyección de claustros académicos).	P/D	30%	60%	100%	Reporte anual de distribución de JCE académicas, emitido por Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.
AE5-OE2	Experiencia Institucional tendiente a la consolidación de una cultura de calidad	Número de procesos de autoevaluación institucional o de programas completados a la fecha.	7	10	20	28	Reporte bianual de autoevaluación, emitido por Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.

²² A priori no se ha elaborado el estudio de percepción 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	Situación actual Universidad al 2019	Metas		
				2020	2021	2022
PDO1	Mejora del Índice de Calidad Institucional de las universidades estatales²³ Índice considera 7 dimensiones [% específico asignado a cada dimensión]	-	-	-	-	-
PDO1-1	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor [20%]	77,3%	77,3%	77,3%	78,5%	80%
PDO1-2	"Field-Weighted Citation Impact" Scopus [5%]	P/D	-	0.4	0.45	0.5
PDO1-3	"Citation Impact Normalized" WOS [5%]	P/D ²⁴	-	0.4	0.45	0.5
PDO1-4	4 años o más de acreditación [20%]	-	-	NO	NO	SI
PDO1-5	Acreditadas en 4 áreas o más [20%]	-	-	NO	NO	NO ²⁵
PDO1-6	Al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto) [20%]	-	-	NO	NO	NO
PDO1-7	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades) [10%]	-	-	-	-	20%
PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	10% ²⁶	-	10% ²⁷	9.5%	9%
PDO3	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados.	5	5	5	6	7

²³ Se aplica al sistema de Universidades en su totalidad.

²⁴ Se requiere revisar línea base por acceso a bases de datos (PDO 1-2 y 1-3).

²⁵ La acreditación institucional correspondería a los criterios vigentes, considerando las áreas de gestión institucional y docencia.

²⁶ No se incluye el 2019 ya que la primera cohorte de estudiantes de la Universidad es del 2017.

²⁷ Por no tener información clasificada por quintiles, se consideró a estudiantes con acceso a gratuidad.

VI. Compromiso institucional

Coyhaique, 28 de septiembre de 2020

Yo, **Natacha Pino Acuña** de la **Universidad de Aysén**, mediante la suscripción del presente documento, ratifico 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 PINO ACUÑA
UNIVERSIDAD DE AYSÉN

