



UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE



PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS*

Versión I-2020

Aprobación Comité Plan de Fortalecimiento: 28/09/2020

I. Antecedentes institucionales

Plan de Desarrollo Institucional	Plan Estratégico Institucional 2016-2020
Misión institucional	La Universidad de Santiago de Chile es una institución de educación pública superior estatal, con goce de autonomía y heredera de una centenaria tradición al servicio del progreso del país. Su propósito es crear, preservar, difundir y aplicar el conocimiento para el bienestar de la sociedad a través de la docencia, investigación y vinculación con el medio. Su misión es generar las condiciones, capacidades y oportunidades que posibiliten a las generaciones futuras hacerse cargo del avance del conocimiento, su transferencia y retroalimentación para el crecimiento y desarrollo del país en una sociedad global. En el cumplimiento de su quehacer institucional, la universidad genera los más altos estándares de calidad, innovación y pertinencia en un ambiente de mutuo respeto, libertad de pensamiento, diversidad e inclusión social; abre espacios de discusión y proposición en un diálogo multidisciplinario y pluralista, aportando al fortalecimiento del capital cultural de las personas, su compromiso social y comprensión del entorno nacional e internacional.
Acreditación institucional	6 Años acreditación / 2014-2020 Áreas acreditación: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado, Investigación y Vinculación con el Medio.
Modelo Educativo	2014- a la fecha.

* 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".

II. Diagnóstico institucional

II.1. Escenario institucional

✓ (AE1) Gestión y planificación estratégica.

En este ámbito, es importante señalar que la institución transita por su séptimo proceso de planificación estratégica, y que cada proceso ha contribuido a desarrollar un aprendizaje organizacional que permite asegurar que en la universidad se haya instalado una cultura de planificación estratégica que incluye a unidades académicas y de gestión. En cada proceso, además, se ha avanzado en el desarrollo de mecanismos que permitan un alineamiento concreto y medible desde lo planificado a nivel estratégico y lo que se debe desarrollar a nivel táctico y operativo. Es así, como en el año 2017 la universidad consolida una metodología propia y un proceso de alineamiento estratégico que permite instalar en las unidades académicas la construcción de planes operativos que son financiados por gobierno central para el desarrollo de proyectos que son considerados estratégicos, para los cuales se abren bases de postulación anuales. Esto se ha llevado a cabo desde el año 2018 hasta la fecha con montos que han sido variables, pues no se ha podido asegurar un monto incremental año a año. En el año 2017 se realizó la iniciativa de manera piloto, en donde participaron 5 unidades académicas de un total de 44. Debido a la buena evaluación, a partir del 2018 se formalizó la instancia para el total de las unidades, alcanzando una participación de 42 unidades. Finalmente en el 2019, se llegó al 100% de las unidades académicas con planes operativos financiados.

Por otro lado, se ha avanzado considerablemente en el desarrollo de plataformas tecnológicas que puedan sostener el modelo de planificación estratégica, logrando contar actualmente con la plataforma GESTION2030, la cual sirve de repositorio de documentación relacionada al plan estratégico y de los planes de las unidades académicas, así como también, permite la autoevaluación de la ejecución de los proyectos.

Como parte de la consolidación de la cultura de planificación estratégica, también es relevante considerar que la universidad ha propiciado el desarrollo de capacidades de gestión estratégica en el equipo humano que desarrolla las metodologías de trabajo, así como también en los procesos de coordinación, monitoreo y control, tanto del Plan Estratégico Institucional (PEI), como de los planes de las unidades académicas. Esto, se ha logrado principalmente a través de mantener a un equipo de trabajo estable y multidisciplinario, fortaleciéndolo además a través de su constante capacitación.

Ahora bien, asumiendo que los avances han sido importantes en este ámbito, es preciso señalar que aún quedan aspectos del modelo de planificación que no han logrado un nivel de desarrollo esperado, siendo de relevancia los siguientes:

- Mayor grado de comunicación con la comunidad luego de la formulación de planes estratégicos: Si bien la comunidad cuenta con oportunidades de participación y diálogo en los procesos de formulación del plan estratégico, no se ha brindado una comunicación oportuna ni específica del avance del plan.
- Nivel de desarrollo en los mecanismos de monitoreo y control en los planes de las vicerrectorías: Hasta ahora, no se ha logrado desarrollar un mecanismo que permita que los planes de las vicerrectorías se asimilen al de los planes de las unidades académicas.
- Sistema de indicadores de gestión que requiere fortalecimiento: Hasta ahora, es un desafío avanzar hacia la concreción de un sistema de indicadores robusto y en plataformas informáticas que permitan evaluar oportunamente el avance del plan, y que faciliten la comunicación de resultados a la

comunidad.

Por otro lado, si sumamos a esto que la universidad asume el desafío de planificar a diez años (plan denominado PEI 2030) y, además, de conectar el Plan Estratégico a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y a ejes estratégicos de alto nivel, es que se requiere el desarrollo de nuevas capacidades y competencias de toda la organización, y en especial de los equipos de trabajo de la Dirección de Desarrollo Institucional.

Por último, un reto primordial para la fortalecer la gestión y superar los desafíos antes mencionados, está dado en relación a los sistemas informáticos de soporte a la gestión universitaria. Si bien la institución cuenta con sistemas y herramientas para dar respuesta a los diferentes procesos del quehacer universitario, se debe trabajar en articular una plataforma única que contenga la totalidad de los módulos de gestión que requiere la institución, o en su defecto, implementar softwares que tengan un modelo de datos homólogo que permita enlace entre ellos.

La conjugación de un software único apunta a superar algunos desafíos claves para mejorar la gestión institucional en los próximos años. En primer lugar, reducir funcionalidades de gestión complementarias trabajadas de forma aislada, lo que acota el diálogo entre las actividades de gestión. También, eliminar la heterogeneidad en los modelos de datos que muchas veces obliga a la creación de interfaces de conexión entre un sistema y otro, demandando continuo uso de recursos extras de todo tipo. Y el desafío más importante, superar las diversas exigencias de soporte tecnológico, en ocasiones incluso con soporte ya obsoleto como los sistemas de algunos procesos de la universidad, creados en paradigmas informáticos de los años 90.

En este sentido, los desafíos mencionados están asociados a la caducidad de las actualizaciones de los sistemas operativos que albergan algunas aplicaciones, como lo es la tecnología de la versión de Windows 8.x. A su vez, debido al coherente requerimiento de compatibilidad entre la tecnología de software y hardware que se necesita para el funcionamiento de algunos sistemas críticos, dificulta una renovación del equipamiento institucional debido a que la tecnología de las nuevas máquinas ya no es compatible con los softwares en cuestión. De hecho, con la necesidad de mantener aparatos antiguos, en la actualidad más del 90% del equipamiento del data center institucional se encuentra con escaso soporte de parte del fabricante del hardware, reduciendo la garantía de todos los sistemas que se hospedan, incluso en una situación de no poder volver a montar los servicios dependiendo del desperfecto de la máquina.

Considerando todo lo anterior, el desafío está en acceder a la implementación de un sistema de alto soporte tecnológico que abarque la totalidad de funcionalidades y particularidades de la institución. O en su defecto, la implementación de plataformas de gestión con un modelo de datos homólogo y exigencias de soporte tecnológico similares, que facilite el enlace y exportación entre ellas. Junto a lo anterior se deben considerar los procesos de gestión del cambio a realizar para acompañar dichos cambios tecnológicos.

✓ **(AE2) Docencia y procesos formativos: pre y posgrado.**

En el ámbito de la docencia, la universidad cuenta con una política de inclusión y equidad de género reconocida como parte de su sello institucional tanto por la comunidad universitaria, como por el medio externo. Las políticas en esta materia, han sido orientadas desde el acceso hasta la progresión académica de las y los estudiantes, así como los mecanismos de apoyo. También existen líneas de acción para la inclusión del estudiantado en situación de discapacidad cuyo objetivo es la disminución de las desigualdades sociales y en la formación desde un enfoque de derecho. El avance y el desarrollo pionero en este ámbito que pretende articular inclusión y excelencia académica, ha generado brechas entre las nuevas cohortes respecto del perfil de ingreso, lo que constituye un desafío que debe ser abordado por medio de mecanismos de acompañamiento

específicos. Se debe continuar avanzando en la mejora de la progresión académica que contemple el ingreso, mantención y salida de estudiantes y reforzar todos aquellos mecanismos que aporten al éxito académico, considerando incluso el desarrollo de sus titulados, la continuidad de sus estudios y su inserción laboral. Al año 2019, si bien la tasa de alumnas/os que estudian en currículum innovados es de un 98%, de los planes innovados sólo el 45% se encuentra articulado entre ciclos formativos.

La institución ha puesto especial énfasis en el aprendizaje a lo largo de la vida y en los procesos de articulación que se generan producto de esta estrategia, principalmente, a partir de los programas de continuidad y prosecución de estudios. Sin embargo, los procesos de articulación entre el pregrado y el postgrado –y entre el propio postgrado-, han sido paulatinos y se debe continuar profundizando su desarrollo, así como el fortalecimiento de los apoyos asociados. En materia de flexibilidad e innovación curricular se han establecido importantes acciones y políticas que promueven la diversificación de trayectorias formativas. Si bien el 74% de los/as académicos/as jornada y el 76% del profesorado hora indican que en sus unidades académicas las mallas curriculares de las carreras y otros programas permiten la articulación entre niveles formativos, aún siguen espacios pendientes que deben ser abordados e incorporados en estas medidas, como es el reforzamiento a los mecanismos de acompañamiento en el proceso de egreso, titulación y empleabilidad de las y los estudiantes.

Adicionalmente, la universidad ha incorporado el uso de plataformas digitales, aunque se debe continuar fortaleciendo el uso y dotación de recursos para el aprendizaje online, principalmente en el postgrado. Así también, se deben desarrollar las competencias del cuerpo docente en esta materia y fortalecer los servicios de apoyo administrativo, técnico y académico para responder a las demandas del estudiantado, y de los contextos virtuales de enseñanza aprendizaje.

En cuanto a la implementación de iniciativas multidisciplinares, se han dado importantes avances. La reciente creación de nuevas carreras es una muestra de ello. A nivel de Postgrado falta multiplicar los programas inter y multidisciplinares. La integración disciplinar avanza hacia una apuesta multidisciplinaria, articulando áreas del saber desde el inicio de las trayectorias académicas. Un ejemplo de esto lo constituye la creación de minor. Éstos buscan complementar conocimientos y se expresan en una certificación adicional y optativa. Se espera continuar diversificando los minor disponibles para el estudiantado y con la articulación de ambos niveles formativos, contando con la experiencia de implementación del Proyecto de Mejoramiento Institucional USA1502 que establece normativas y orientaciones para innovación curricular con especial énfasis en estos aspectos.

Por su parte, la Universidad ha adquirido el compromiso de fortalecer la Formación Inicial Docente mediante la consolidación del Programa de Mejoramiento de la Formación de Profesores como modo de dar respuestas a las exigencias de la Ley de Desarrollo Docente, a la vez que diseñar estrategias de acompañamiento específicas para la formación pedagógica, así como facilitar trayectorias formativas de las y los estudiantes de pedagogía de la institución fortalecidas en el área de la investigación con la escuela.

La institución ha avanzado en resultados y procesos en materia de internacionalización a partir de la generación de una política, del establecimiento y uso efectivo de convenios y en la entrega de becas, entre otras acciones. Se debe seguir consolidando las estrategias implementadas, retroalimentar el quehacer institucional y fortalecer el posicionamiento de la oferta a nivel internacional.

En el ámbito del cuerpo académico y docente, se han establecido políticas y mecanismos para su renovación a partir de un proceso sistemático y progresivo. Entre el año 2013 y el 2019 el número de docentes de la institución aumentó en un 24%. En ese sentido, la Institución debe mantener e implementar lineamientos que continúen fortaleciendo la dedicación de académicos y consolidando sus mecanismos de evaluación e incentivo en un contexto cada vez más competitivo. La institución requiere también asegurar el crecimiento de un cuerpo académico compatible con los criterios de calidad y productividad, por áreas de conocimiento y carácter de los programas, conforme a los requerimientos del Sistema Nacional de Aseguramiento de Calidad de la Educación Superior, lo que es crucial no sólo para la docencia en el pregrado, sino también para el fortalecimiento de los claustros y núcleos a nivel de postgrado.

Finalmente, cabe destacar la relevancia que hoy presenta el desarrollo sostenible en la mirada y desarrollo institucional al mediano y largo plazo. En este sentido, aspectos tales como el desafío en la formación

multicultural y fortalecimiento del perfil intercultural, formación para el desarrollo integral, formación de capital humano avanzado multidisciplinario, y en la formación en ODS constituyen materias pendientes, que hoy en día cobran especial relevancia.

✓ **(AE3) Investigación, innovación y/o creación.**

En el ámbito de investigación, innovación y creación, la trayectoria de los últimos años distingue avances en dos ámbitos, la productividad y fortalecimiento de la gestión de investigación. En cuanto a lo primero, la renovación de los cuadros académicos se ha visto fuertemente potenciada debido a las orientaciones de una política de contratación centrada en detectar las áreas donde existen deficiencias de doctoras/es activos. Esta medida se ha visto acompañada por una orientación hacia el fortalecimiento y creación de centros de investigación, contribuyendo a aumentar la investigación interdisciplinaria de alto impacto, lo cual se ha reflejado en el continuo crecimiento de los indicadores de publicación del plantel.

Respecto al segundo ámbito, lo relacionado con acciones relativas a la gestión de la investigación en el plantel, en lo principal, se ha modificado la normativa interna de evaluación del desempeño académico (Resolución 2196 del 24 de abril de 2019), mejorando los incentivos de publicación no sólo a nivel económico, sino también a nivel de gestión. Ejemplo de esto último, es el desarrollo de áreas de soporte para la investigación y transferencia tecnológica. Se dispuso de la creación de la Unidad de Datos y Estadística con el fin de mejorar la toma de decisiones acerca de recursos y prioridades estratégica de la VRIDEI, autoridades y cuerpo académico, basadas en la consolidación de los datos de I+D+i de la Universidad, generación de estadísticas y análisis de base de datos. Sumado a esto, desde la Dirección de Gestión Tecnológica, se destacan la creación de fondos concursables para fortalecer trabajo de transferencia tecnológica, un manual de Transferencia Tecnológica orientado a entregar una visión de los servicios disponibles, además del fortalecimiento de los recursos digitales para facilitar la comunicación y diálogo entre la institucionalidad e investigadores/as, entre otras iniciativas.

A pesar de estos avances, es posible identificar algunas debilidades y observaciones destacadas a partir de los procesos de revisión interna de 2019 en atención a fortalecer la Investigación en el plantel. En general, éstas tienen que ver con la consolidación y expansión de estas políticas de modo que sus beneficios tengan un impacto transversal en todas las unidades académicas. En concreto, aumentar y mejorar la distribución de recursos para la investigación, así como potenciar los equipos e instrumentos de gestión asociados.

La Universidad dispone de instrumentos internos y ha obtenido recursos concursables que permiten el desarrollo de Proyectos de Generación y Transferencia de Conocimiento tanto básicos como aplicados. En este sentido, se puede destacar los fondos de la Dirección de Investigación Científica y Tecnológica (DICYT), que pone a disposición de las y los académicos de la universidad una serie de iniciativas concursables, dentro de las cuales define instrumentos orientados al estímulo de áreas específicas. Entre el año 2014 y el 2019 los recursos entregados por esta unidad aumentaron en un 137%. Este tipo de iniciativas ha resultado en un aumento importante en el número de publicaciones indexadas, así el N° de publicaciones WOS entre el 2014 y 2019 incrementó en un 95% y el N° de publicaciones Scopus lo hizo en un 62% durante el mismo periodo. Sin embargo, los proyectos DICYT no están lo suficientemente extendidos como para estimular la productividad en todas las áreas disciplinares por igual.

En este sentido, se produce una disimilitud en los resultados de productividad entre las diversas unidades académicas y una dotación de investigadores activos en el límite de sus capacidades, a lo que se agrega áreas que exhiben un déficit en su desarrollo investigativo. Esto interpela la capacidad institucional de evolucionar hacia una nueva realidad que abarque el conjunto de la universidad. La institución ha avanzado en generar las condiciones promoviendo la formación de Grupos o Centros de Investigación que aborden problemáticas nuevas, y ha establecido y ejecutado de manera oficial y transversal iniciativas tendientes a homologar la productividad de sus académicos, logrando avances que se reflejan en los Indicadores de Productividad Científica entre las distintas Áreas del Conocimiento, pero aún falta mayor equilibrio si se aspira a mejorar a nivel internacional.

En la misma línea, falta por consolidar equipos multidisciplinarios y en red que proyecten mayor cantidad de iniciativas de investigación que articulen diversas esferas del conocimiento e interconecten a distintas instituciones. Esto aún es bajo en la universidad y los desafíos mundiales exigen estar a la vanguardia en la generación de conocimiento lo que hace necesario fortalecer la interdisciplinariedad así como el trabajo colaborativo, pues las problemáticas globales actuales y futuras requerirán de una fuerte imbricación disciplinaria y de actores, pues son escenarios complejos e inabarcables desde un solo paradigma científico. En este sentido, el trabajo interconectado con investigadoras/es de otras instituciones universitarias que contribuya a potenciar las capacidades y diversificar las perspectivas será clave para un mejor desarrollo de la interdisciplinariedad.

El aumento del nivel de productividad científica exige promover en el plantel universitario, trayectorias curriculares que formen estudiantes con las herramientas y capacidades para una carrera académica de vanguardia. En este sentido, se debe trabajar fuertemente en un desafío no subsanado, el vínculo de la labor científica con los espacios formativos de pregrado y postgrado, fomentando la carrera académica desde las primeras etapas de la formación, asegurando el acercamiento y las herramientas pertinentes para la investigación a la comunidad estudiantil. Urge innovar en mecanismos que integren a los estudiantes de pregrado y postgrado en procesos de investigación, desarrollo, innovación y transferencia tecnológica.

En esto último será clave lo que se pueda proyectar en relación a identificar áreas incipientes y prioritarias en que sea factible potenciar el desarrollo de las actividades de investigación futuras. El enlace entre docencia y formación tiene un componente de prospección acerca de la evolución de las necesidades del entorno. En este sentido, la articulación del Plan Estratégico Institucional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ya sitúa un marco de desafíos globales que son y serán urgentes de atender y que dominarán las discusiones disciplinares en los próximos años.

Por último, lo que tiene que ver con el suministro de la infraestructura adecuada para desarrollar algunas áreas de investigación de las unidades académicas, así como los apoyos a la difusión y divulgación del conocimiento. En cuanto a la infraestructura, está la tarea de trabajar en una ampliación y modernización de las instalaciones destinadas a labores científicas, promoviendo proyectos que estén directamente conectados con las necesidades y desafíos que se presentaran en las áreas de conocimiento.

En cuanto a la difusión y divulgación del conocimiento, se observa una amplia variedad de instrumentos internos de fomento a la productividad científica, pero no existe uno que aborde específicamente el apoyo a la publicación de capítulos de libros y libros. A su vez, si bien existe una considerable cantidad de convenios de cooperación internacionales, éstos no son conocidos ampliamente debido a la insuficiente difusión de éstos dentro de la comunidad universitaria, lo que hace necesaria su visibilización.

✓ **(AE4) Vinculación con el medio.**

La institución ha incorporado en su sello institucional el avance transversal de la política de vinculación con el medio, permitiendo estrechar lazos de acción tanto en el entorno social, cultural, como en el productivo. Este avance ha permitido vincular a estudiantes, académicas/os e investigadores/as con las exigencias y necesidades del entorno permitiendo la contribución al medio y a la comunidad universitaria y, con ello, promoviendo el cumplimiento de la misión institucional.

En este sentido, las fortalezas más destacadas se pueden situar en dos dimensiones. Primero, en la generación y consolidación de prácticas de vinculación efectiva con grupos de interés a través de la promoción de docencia, investigación aplicada, el desarrollo de asistencia técnica, promovida principalmente por la Política de Vinculación con el Medio. Y en segundo lugar, iniciativas orientadas al incremento y desarrollo de los mecanismos de internacionalización.

En cuanto a lo primero, se pueden recalcar las iniciativas dirigidas al fortalecimiento de las relaciones con el entorno, que van desde la difusión científica (como el festival Cambalache y el Fondo Vime) y firmas de convenios de cooperación (Convenio con la Asociación Chilena de Municipalidades para Plebiscito 2019);

pasando por el fomento de la cultura nacional como los programas de Cine y Música en el aula; hasta las acciones que han favorecido la interculturalidad, donde destaca el Festival Cultura Migrante Usach. Durante el Periodo 2015-2019, la Universidad de Santiago de Chile ha desarrollado más de 6.972 actividades de Docencia con sello de Vinculación con el Medio, en las cuales han participado 26.309 estudiantes de Pregrado y Postgrado.

Así mismo, se promovieron acciones orientadas a mejorar la relación con egresadas y egresados del plantel en tres aspectos: Actividades para fortalecer herramientas de inserción laboral de egresados y egresadas tales como cursos, seminarios, entre otros; facilidades para la continuidad de estudios de postgrados en la institución y; actividades de distensión como encuentros y cenas de camaradería. Y a nivel interno, lo relacionado con la virtualización y aumento de la cobertura de educación continua, promoviendo cursos e-learning para la comunidad universitaria sobre temáticas de contingencia nacional como el proceso constituyente o temas referidos a igualdad de género; entre muchas otras actividades.

No obstante, todos estos avances, los sistemas de registros de las actividades no permiten evaluar un impacto real de estas acciones. Si bien estos mecanismos se han ido formalizando y ajustando en su diseño para conformar un Sistema Único de Registro, Memoria y Aprendizaje Institucional (SIRMAI) que genera reportes, indicadores y certificados de la actividad de vinculación con el medio de la Universidad de Santiago de Chile, aún no es posible medir con certeza el impacto de las acciones de vinculación con el medio, tanto para el entorno como para la propia universidad. Debido a esto, el objetivo en los próximos años deberá tender hacia la consolidación de mejores mecanismos de evaluación de las prácticas de vinculación, pasando desde la entrega de una información de registro (financiamiento, participantes, localización, etc.) hacia la entrega de información que permita evaluar el impacto de las acciones tanto interna como externamente.

Para ello, será clave la superar las disímiles estructuras orgánicas orientadas a la vinculación con el medio que aún persiste en las unidades académicas. Si bien la incorporación del perfil de analista en vinculación con el medio en la estructura de cargos viene desde el 2014, no hay una homogeneidad de perfil en los 13 funcionario/as ocupan este cargo a enero de 2020, y en algunas unidades aún no se consolida un equipo a cargo de dicha labor. Esta heterogeneidad tampoco viene suplida por mecanismos de nivelación y/o compensación para asegurar una uniformidad funcional, lo que en alguna medida dificulta la plena implementación de la Política.

En cuanto a la segunda dimensión de avance, lo principal fue desarrollo de lineamientos institucionales precisos en relación a las estrategias, normativas, conductos, etapas y fines que deben acoger los procesos de internacionalización de la universidad, definiciones que se sintetizan en el 2019 bajo el diseño de la Política de Internacionalización promovida por la Dirección de Relaciones Internacionales e Interuniversitarias de la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio. Con la puesta en marcha de esta política, la contribución de sus orientaciones debiera traducirse en el largo plazo en el posicionamiento institucional como una universidad internacional e intercultural.

El objetivo de ser una universidad Internacional e intercultural es promover una mirada global en los miembros de la comunidad, que contribuya al desarrollo local siempre conectado con el avance mundial. En este sentido, el desafío estará puesto en fortalecer las redes con otras universidades, lo involucra mucho más que solo tener números demostrables de salidas y llegadas de estudiantes y académicos. En este sentido, se engloban, por ejemplo, mecanismos como la internacionalización del currículum, los programas de doble titulación con universidades extranjeras, programas consorciados especialmente en postgrado, pasantías e intercambios de estudiantes, académicos y funcionarios, las actividades de internacionalización en casa, entre otras, que deberán consolidarse en estos diez años para lograr posicionar a la Universidad de Santiago de Chile como una universidad internacional. Iniciativas que dan cuenta de esta mirada son los avances realizados en materia de docencia al integrar un segundo idioma en los planes de estudio, así como el trabajo investigativo, en alianza con actores internacionales, realizado por las y los investigadores de nuestra casa de estudios. Así, por una parte, para el año 2019 un 86% es la tasa de planes de estudio con inglés obligatorio nivel intermedio y, por otra parte, se ha producido un aumento de un 37% de productos de investigación colaborativa con al menos un

autor/a internacional en el periodo 2015- 2019 y un incremento de un 51% del porcentaje de co-publicaciones internacionales en relación al total de publicaciones para el mismo periodo.

✓ **(AE5) Sistema interno de aseguramiento de la calidad.**

La institución cuenta con una trayectoria importante en el fortalecimiento y aseguramiento de la calidad institucional. A partir del año 2003, comienza a participar en sus primeros procesos de acreditación de carreras de pregrado logrando al 2020 tener el 100% de las carreras obligatorias acreditadas, desarrollando además procesos de autoevaluación internos para las carreras que no tienen acreditación obligatoria. Así mismo, en el año 2005, se somete a su primer proceso de acreditación institucional, encontrándose actualmente en un cuarto proceso, obteniendo en los dos procesos anteriores 6 años de acreditación. A nivel de acreditación de postgrado, al año 2020, se cuenta con el 100% de los Doctorados acreditados y sobre el 50% de los programas de magister.

Para enfrentar estos procesos, así como para dar respuesta a requerimientos internos y externos en materia de aseguramiento de la calidad y bajo el alero de la política de calidad de la institución que entiende ésta de forma integral y transversal, buscando entregar cobertura a los diferentes ámbitos de su quehacer, la institución ha desarrollado un Modelo de Aseguramiento de la Calidad, el cual integra todos los mecanismos orientados al aseguramiento de la calidad existentes en la Institución.

El modelo permite contar con planes de mejora para todos los procesos formativos e institucionales y se implementa a través de diversos mecanismos presentes en la docencia de pregrado y postgrado, en el área de investigación, de vinculación con el medio y además en los procesos de gestión de estas áreas misionales, lo que permite por un lado garantizar la calidad de los procesos formativos y, por otro, asegurar la calidad de los procesos de gestión.

Así, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la institución, cuenta con una estructura definida que permite coordinar y potenciar los mecanismos de aseguramiento de la calidad existentes, distinguiendo dos componentes fundamentales:

1. Evaluación y mejoramiento continuo, centrado en la Institución y en Docencia de Pregrado (carreras), de Postgrado (programas de Doctorado, Magíster y Especialidades Médicas) y de Educación Continua, mediante Procesos de autoevaluación y Acreditación para la institución, carreras de Pregrado y Programas de Postgrado y Procesos de Evaluación de los Programas de Educación Continua.
2. Gestión y evaluación de los Procesos de Gestión Institucionales, es decir, procesos fundamentales de las Áreas Misionales (Docencia de Pregrado y Postgrado, Investigación, Vinculación con el Medio), transversales y de soporte institucional, a través del Sistema de Gestión de la Calidad, en proceso de implementación, para su posterior certificación según la Norma ISO 9001:2015.

Los procesos de autoevaluación y de acreditación abordados por este sistema representan un esfuerzo constante por consolidar una cultura de calidad y de mejoramiento continuo. El desarrollo de estos procesos permite asegurar estándares de calidad utilizando los criterios y estándares definidos por CNA, basándose en la participación de los diferentes actores que componen la comunidad universitaria, considera tanto a estudiantes, académicas/os, empleadoras/es como a egresadas/os, entre otros, asegurando la realización de procesos efectivos y pertinentes. Es por ello que es fundamental que la institución siga potenciando los mecanismos del sistema y su orgánica de funcionamiento, así como la elaboración de procesos evaluativos que le permitan el mejoramiento continuo tanto de la oferta formativa como de los procesos de gestión de las áreas misionales de la Institución.

II.2. Análisis del territorio de influencia

En la actualidad, la Universidad de Santiago de Chile se consolidó como una entidad de participación activa en el debate social y político del país, orientando su labor formativa no sólo a la excelencia en la enseñanza superior, sino también a entregar una formación integral, propositiva y sensible a las problemáticas del país. No obstante, lo anterior, y sin desconocer ni abandonar su vocación nacional e internacional, en su nuevo Plan Estratégico Institucional con horizonte 2030, reconoce la necesidad de potenciar su participación en el desarrollo local, en concreto en la Región Metropolitana. Esta reflexión viene mediada por la trayectoria de un contexto nacional y mundial que atraviesa grandes cambios, los cuales a su vez suponen una serie de desafíos que se deben anticipar.

Estos desafíos se han sintetizado en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de Naciones Unidas, los que revelan aspectos claves a desarrollar de cara al 2030 para sostener el progreso de las actuales y futuras generaciones. Fin a la pobreza, equidad de género, innovación y crecimiento, cuidado del medio ambiente, entre muchos otros, son retos que concentrarán los esfuerzos de la ciencia y la esfera pública, y para los cuales se necesitarán de instituciones que los acojan y tomen las acciones de acorde a la necesidad del contexto local en que se desenvuelven.

Precisamente, el compromiso con estos 17 desafíos globales exige una fuerte imbricación en el territorio, a fin de poder coordinarse con las otras instituciones partícipes del desarrollo local. De esta manera, posibilitar un diálogo intersectorial que propenda al bienestar de la población, el cual sea capaz de conectar de forma coherente los desafíos locales con el entorno global. Para lograr dicho objetivo, la Universidad de Santiago articula su Planificación Institucional 2030 con las orientaciones de la Estrategia de Desarrollo Regional (EDR), atendiendo a que los lineamientos que este instrumento entrega para el progreso local están anclados en una estrategia de desarrollo global.

Esto no significa acotar el quehacer institucional solamente a acciones en el territorio, sino que, esencialmente, se traduce en acoger e incorporar las orientaciones y desafíos globales al escenario local, dialogando permanentemente con los temas de relevancia regional y nacional, pero sin perder la característica fundamental de una institución universitaria, la de mantener siempre la perspectiva de globalidad. En este sentido, la Estrategia de Desarrollo Regional no constituye una burbuja aislada carente de conexión con las orientaciones nacionales y globales, más bien delimita las necesidades y oportunidades locales buscando la sinergia nacional y la contribución global. Y en ese ejercicio, las universidades con todas sus capacidades, son un puente de diálogo y síntesis entre los diversos instrumentos de escala local, nacional y global.

De hecho, los cinco lineamientos de la EDR (Región Integrada e Inclusiva; Región Equitativa y de Oportunidades; Región Segura; Región Limpia y Sustentable; Región Innovadora y Competitiva) tienen profunda coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y son el reflejo de un análisis prospectivo de las oportunidades y desafíos locales en función del entorno global.

Esta responsabilidad de conectar la contingencia nacional y la trayectoria global tiene una raigambre histórica en la Universidad de Santiago de Chile. Por eso, en su nuevo Plan Estratégico Institucional 2030, apuesta por articular los ODS con el escenario local, tomado como instrumento de operacionalización los lineamientos de la Estrategia de Desarrollo Regional, entendiendo que ahí están focalizadas las principales oportunidades y desafíos que se necesitan atender en la región para transitar hacia una inserción exitosa al mundo globalizado. En este sentido, el actual contexto territorial invita a repensar de forma crítica la manera de vincularse colaborativamente con otras instituciones, redireccionando la actividad universitaria hacia el diálogo y fortalecimiento local, sin perder de vista el anclaje en los desafíos globales.

Un elemento clave es el momento de cambios institucionales que cruza al contexto nacional. Primero, se destaca el nuevo marco normativo suscitado principalmente por la nueva ley 21.094 de Universidades del Estado, la cual convoca a una mayor colaboración con el territorio como parte de la misión de estos centros educativos. Esto se ve reforzado por el momento político social que atraviesa el país. Inmiscuido en un escenario de alta agitación social, con una ciudadanía que clama mayores niveles de igualdad, y con insatisfactorias respuestas desde las políticas sociales, obliga a replantearse la acción institucional orientándola a potenciar el impacto en el desarrollo interno, para considerar las brechas institucionales que se deben abordar para enfrentar los desafíos que presenta el territorio. Ante esto, las universidades deberán ser capaces de conjugar las principales demandas

ciudadanas, con la búsqueda de soluciones democráticas, innovadoras y en perspectiva de contribuir a los desafíos mundiales.

Una de ellas es la agenda de género y no discriminación, que incluye entre sus preocupaciones el desarrollo de políticas de carácter redistributivo, que consagren el reconocimiento y la representación equilibrada para todos los ámbitos y su promoción en el territorio. En ello se incluye el fin a la violencia contra las mujeres, la igualdad en espacios educativos y laborales (acceso e igualdad de oportunidades), y la posibilidad de ocupar cargos de toma de decisiones. De hecho, el sistema educativo y los planteles universitarios en específico, han sido interpelados para garantizar educación no sexista, así como espacios libres de violencia. En este sentido, la equidad de género se ha instalado como una dimensión de calidad de enseñanza y obliga a repensar de forma crítica todo el quehacer institucional para promover los cambios que se emplazan.

Vinculado a lo anterior, está el desafío de conformar una sociedad intercultural que será clave para afrontar problemas de orden global. En este sentido, el momento migratorio que atraviesa el país es una oportunidad para reforzar los diálogos con culturas diversas. Según el último Censo (2017), el Instituto Nacional de Estadística estipula que la Región Metropolitana concentra el 63,1% de la población migrante de nuestro país, lo que a su vez equivale al 7% del total de la población de la región (486.586). Así mismo, fuera de las regiones del sur del país (Araucanía, Los Lagos y Los Ríos), la Región Metropolitana, concentra altos niveles de población perteneciente a pueblos originarios, cerca de un 10,1%, siendo la etnia Mapuche la con mayor incidencia dentro de este porcentaje con el 88,5%. Entonces, podemos ver que la multiculturalidad es un desafío insoslayable para nutrir la noción de formación integral en la institución, su vinculación y trabajo colaborativo con el territorio.

En consecuencia, las instituciones universitarias tienen la oportunidad de ser partícipes en la generación e implementación de políticas públicas en la materia, que contribuyan a generar una sociedad intercultural de entendimiento recíproco. Tanto el nivel del flujo migratorio, así como la presencia de población de pueblos originarios, convoca al desafío de trabajar en políticas de inclusión, así como investigación y vinculación con el medio, que propendan a mayores intercambios interculturales entre toda la población del territorio regional y nacional, y en la cual las universidades deben tener un proactivo rol de conducción.

Otro cambio demográfico al cual anticiparse será el continuo envejecimiento de la población, megatendencia mundial que viene en progresivo aumento desde la década de los '60. En la Región Metropolitana, según el último Censo, el 11% de los habitantes de la región poseen 65 años o más. Esto abre la puerta a un abanico de desafíos que afrontar para el bienestar de la población. Desde cómo mejorar y asegurar una real cobertura de seguridad social, pasando por la necesidad especializada de atención médica, hasta factores de orden productivo, como la tasa de reemplazo.

Este último aspecto es primordial porque se entrecruza con la progresiva automatización de algunas funciones. No es simplemente cambiar un profesional por otro, sino más bien promover la inserción de técnicos y profesionales con nuevas características, acordes al mundo que se viene, lo que interpela a toda la estructura formativa. Según la firma Price Waterhouse Coopers (2018), se estima que al año 2030, el 28% de los trabajos en Chile serán automatizados. En este sentido, y atendiendo también a los cambios que esto tendrá en los requerimientos de competencias, las instituciones de educación superior deben tender a anticiparse a las nuevas necesidades del mundo laboral, así como a promover profesionales interdisciplinarios con la capacidad de asimilar los nuevos desafíos del sector productivo.

La gestión territorial inteligente será otro de los aspectos a reforzar y que está presente en la EDR. Según los datos del último Censo (2017), el 96,3% de la población de la región habita en zonas urbanas, y solo 3,7% en zonas rurales. Esta tendencia hacia la urbanización no es solo local. De hecho, datos de la CEPAL (2016) señalan que al 2030 el 90% de la población de Latinoamérica será urbana. En este sentido, las universidades y las políticas públicas deberán volcarse hacia la búsqueda de soluciones sobre los problemas que esto conlleva. Mayor demanda energética, soluciones de transporte, acceso a servicios básicos, contaminación ambiental y estrés en la generación de residuos y sus depósitos, entre otros. A modo de ejemplo, la Región Metropolitana se ubica ya entre las 20 ciudades más contaminadas del mundo según el informe de World Air Quality Report (2018). Se le suma a esto que no posee un sistema de gestión de residuos eficiente. De las 8,2 millones de toneladas de residuos que produce, solo el 18,7% se valoriza en alguna escala, según datos del Ministerio de Medio Ambiente (2016).

Este escenario es aún más crítico, puesto que la Región Metropolitana es la que posee la mayor tasa de densidad poblacional del país, 462 habitantes por kilómetro cuadrado, según el INE (2017). Todas estas problemáticas invitan a pensar una nueva forma de construir urbanización y reflexionar sobre el nuevo modelo de ciudad que se quiere. En este sentido, la gestión inteligente del territorio será clave para propender a mayores niveles de calidad de vida.

La tendencia mundial para revertir los efectos de la alta urbanización, es el aprovechamiento de la tecnología y la digitalización en la gestión urbana. En ese sentido, el paradigma de las ciudades inteligentes se erige como la principal respuesta a los problemas de urbanización descritos anteriormente, paradigma que necesita de alto desarrollo de infraestructura tecnológica, así como de acceso para poder ejecutarse de forma exitosa.

Según datos de la SUBTEL (2019) en Chile existen 22 millones de dispositivos que se conectan a internet, es decir, 116 accesos por cada 100 habitantes. Si bien estas cifras podrían inducir a pensar en una amplia cobertura, lo cierto es que no se reflejan en una equitativa distribución a lo largo del país. Si bien no hay claridad del acceso móvil, a nivel de banda ancha fija los resultados son elocuentes. En la Región Metropolitana, según los datos de la SUBTEL (2019), las comunas de mayor ingreso socioeconómico (Providencia, Las Condes, Vitacura, Ñuñoa, entre otras) poseen sobre un 90% de conectividad a banda ancha fija. Por el contrario, las comunas rurales y con menor índice socioeconómico, tienen menos de un 10%, incluso algunas menor que 1% (San Pedro y Alhue).

Por tanto, esto lleva a concluir que el desafío de la próxima década, será incorporar el paradigma de ciudad inteligente que conlleve a soluciones de los problemas de urbanización y convoque a construir ciudades más eficientes, sostenibles y seguras. Esto trae una serie de desafíos a los cuales las universidades deben apuntar desde la frontera de la investigación y la transferencia tecnológica. Mayor alfabetización digital, promover la electromovilidad, aumentar la cobertura y calidad de la conexión a internet, y mejorar las competencias digitales de la población en general, que va desde sus propios estudiantes y académicos/os hasta planes de redistribución y democratización de la infraestructura destinada a conectividad digital.

Por último, quizás un desafío que engloba la casi totalidad de los problemas, serán los relacionados con el calentamiento global y sus efectos. Según la CEPAL (2016), la temperatura promedio global subirá 2 grados en el 2050 si no se toman medidas drásticas para reducir los gases de efecto invernadero. Esto conllevará a una serie de efectos colaterales que podrían tener corolarios devastadores. La presión que el modelo de desarrollo genera sobre el medio ambiente tiene una clara manifestación en la situación de pandemia actual y sus efectos no solo en la salud, sino que económicos, desencadenando un sinfín de nuevos problemas. Solo a modo de ejemplo, según la UNESCO (2015) uno de los impactos del calentamiento global será el grave déficit hídrico que afectará al mundo, donde se estipula que la demanda rebasará a la oferta en un 40% a en los próximos 10 años.

A pesar de las insospechadas consecuencias que plantean todos estos desafíos, la Universidad de Santiago de Chile y los centros de educación superior en general, deben observarlo como la oportunidad de retomar el diálogo entre los diversos actores e instrumentos que planifican el territorio a escala local, nacional y global. En este sentido, la articulación del Plan Estratégico Institucional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Estrategia de Desarrollo Regional, fortalece la misión que por esencia tienen las universidades e instituciones en general, la cual se resume en promover el desarrollo de su entorno. Por lo tanto, es una oportunidad para las instituciones portadoras y creadoras de conocimiento como ésta, propendan a fortalecer los vínculos con el territorio y constituirse en los conductores del cambio social, teniendo en cuenta que estas temáticas globales presentes en el territorio, orientan la identificación de brechas institucionales y las acciones asociadas.

Referencias Bibliográficas

- (2012): Estrategia Regional de Desarrollo 2012-2021. Gobierno Metropolitano de Santiago.
- (2016): 2030 Tendencias mundiales hasta el 2030. European Strategy and Policy Analysis System. Unión Europea.
- (2016): Cuarto Reporte del Estado del Medio Ambiente. Ministerio de Medio Ambiente. Gobierno de Chile.
- (2017): Chile, Ecosistema Digital 2017-2030. Subsecretaría de Telecomunicaciones. Gobierno de Chile.
- (2018): Síntesis de Resultados Censo 2017. Instituto Nacional de Estadística. Gobierno de Chile.

Recursos Electrónicos

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

<http://resultados.censo2017.cl/> (última revisión: 28/07/2020)
<https://www.ine.cl/estadisticas/> (última revisión: 28/07/2020)
https://www.cnnchile.com/tecnologias/estas-son-las-comunas-que-tienen-mas-y-menos-acceso-a-internet-fijo-en-la-region-metropolitana_20190819/ (última revisión: 28/07/2020)
<https://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/informes-sectoriales-anuales/> (última revisión: 28/07/2020)
<https://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2020/03/25/980915/Mapa-Conectividad-Internet-Penetracion-Red.html> 8 última revisión: 28/07/2020)
<https://www.24horas.cl/data/chile-acapara-listado-de-las-15-ciudades-mas-contaminadas-del-continente-y-tambien-de-las-mas-limpias-3148941> (última revisión: 28/07/2020)
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373611> (última revisión: 28/07/2020)
<https://www.pwc.com/cl/es/prensa/prensa/2018/Chile-2030-uno-de-cada-tres-empleos-estara-en-riesgo-por-la-automatizacion.html> (última revisión: 28/07/2020)

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 (%)	63.3%	65.2%	-	-	-
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	0.8	0.8	-	-	-
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	0.78	0.77	-	-	-

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

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)	-	-	-
	4 años o más de acreditación	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	SÍ	SÍ	-	-	-
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)	SÍ	SÍ	-	-	-
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)	SÍ	SÍ	-	-	-
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 (%)	26.4%	27.1%	-	-	-
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 (%)	41.6%	41.3%	-	-	-
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°)	210	210	226	-	-

III. Identificación de brechas institucionales

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

AE1 (Gestión y planificación estratégica):		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
Se requiere asegurar el proceso de implementación del PEI a través de la asignación y ejecución del presupuesto estratégico, ya que los desafíos planteados en el PEI 2030 requieren el desarrollo de capacidades y de la adquisición de infraestructura y nuevas tecnologías, y los planes de cada unidad académica se van complejizando en el tiempo.	Externo (estrategias y financiamiento asociado a fuente externa a la Universidad) Plan de Fortalecimiento (estrategias y abordaje vinculado a Plan de Fortalecimiento)	Informe de evaluación PEI
Se requiere fortalecer la participación de la comunidad universitaria en el proceso completo de planificación estratégica, es decir, desde la formulación hasta la entrega de resultados de la implementación del plan estratégico.	Externo (estrategias y financiamiento asociado a fuente externa a la Universidad) Plan de Fortalecimiento (estrategias y abordaje vinculado a Plan de Fortalecimiento)	Plataforma GESTION2030 Informe de evaluación PEI
Los nuevos ejes estratégicos del PEI2030, así como el vínculo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible requieren de un plan de capacitación y fortalecimiento de competencias para el equipo de trabajo de la Dirección de Desarrollo Institucional y de los equipos de apoyo a la gestión en las unidades académicas y otras unidades mayores que lo requieran.	Externo (estrategias y financiamiento asociado a fuente externa a la Universidad) Plan de Fortalecimiento (estrategias y abordaje vinculado a Plan de Fortalecimiento)	Hoja de ruta nuevo PEI 2030
Si bien la institución cuenta con sistemas y herramientas para dar respuesta a los diferentes procesos del quehacer universitario, se debe trabajar en articular un modelo que permita contar con un sistema integral.	Institucional (estrategias y financiamiento propios de la Universidad) Externo (estrategias y financiamiento asociado a fuente externa a la Universidad) Plan de Fortalecimiento (estrategias y abordaje vinculado a Plan de Fortalecimiento)	Informe técnico diagnóstico sistemas operativos Usach Informe de Autoevaluación Institucional 2020
AE2 (Docencia y procesos formativos: pre y posgrado.):		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
Para mantener el compromiso de articular la inclusión y equidad de género con la excelencia se requiere fortalecer medidas y mecanismos que aporten a la progresión	Institucional (estrategias y financiamiento propios de la Universidad)	Informe de Autoevaluación

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

académica de las/os estudiantes en toda su trayectoria formativa, especialmente en su inicio y en su última etapa.	Plan de Fortalecimiento (estrategias y abordaje vinculado a Plan de Fortalecimiento)	Institucional 2020
Falta consolidar mecanismos que favorezcan la diversificación de trayectorias formativas a través de la especialización, la flexibilidad, la multi e interdisciplinariedad y el desarrollo de procesos formativos con pertinencia a los desafíos futuros.	Institucional (estrategias y financiamiento propios de la Universidad) Externo (estrategias y financiamiento asociado a fuente externa a la Universidad) Plan de Fortalecimiento (estrategias y abordaje vinculado a Plan de Fortalecimiento)	Informe de Autoevaluación Institucional 2020 Diagnóstico Estratégico
Niveles disimiles de dotación y producción académica entre áreas del conocimiento siendo deficitario especialmente en postgrado.	Institucional (estrategias y financiamiento propios de la Universidad) Plan de Fortalecimiento (estrategias y abordaje vinculado a Plan de Fortalecimiento)	Diagnóstico Estratégico
AE3 (Investigación, innovación y/o creación):		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
Se requiere el fortalecimiento y estimulación de mecanismos que susciten capacidades transversales en el plantel que aborden las disimilitudes en los resultados de productividad entre unidades académicas para impulsar investigación en temáticas globales, de relevancia y pertinencia nacional e internacional.	Institucional (estrategias y financiamiento propios de la Universidad) Externo (estrategias y financiamiento asociado a fuente externa a la Universidad) Plan de Fortalecimiento (estrategias y abordaje vinculado a Plan de Fortalecimiento)	Informe de Autoevaluación Institucional 2020
Falta estimular y equilibrar la difusión y divulgación de todas las áreas del conocimiento de la Universidad, promoviendo un fortalecimiento de los mecanismos de asignación de recursos financieros, físicos, académicos y de gestión para potenciar la investigación.	Institucional (estrategias y financiamiento propios de la Universidad) Externo (estrategias y financiamiento asociado a fuente externa a la Universidad) Plan de Fortalecimiento (estrategias y abordaje vinculado a Plan de Fortalecimiento)	Informe de Autoevaluación Institucional 2020
AE4 (Vinculación con el medio):		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
Queda pendiente el desafío de consolidar los vínculos desarrollados, bajo un sistema de monitoreo y evaluación del impacto de las actividades realizadas por la institución en iniciativas de vinculación con el medio.	Externo (estrategias y financiamiento asociado a fuente externa a la Universidad)	Informe de Autoevaluación Institucional 2020

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

	Plan de Fortalecimiento (estrategias y abordaje vinculado a Plan de Fortalecimiento)	Informe Técnico PEI 2016-2020
Es necesaria la consolidación de la internacionalización y la incorporación de la dimensión intercultural en todos los ámbitos del quehacer institucional, así como una retroalimentación periódica, que permita posicionar a la Universidad como una institución internacional e intercultural en todas sus actividades, ya sea por medio del aumento del intercambio académico y estudiantil, la doble titulación de pre y postgrado y el fortalecimiento de las redes de la institución, especialmente las de investigación y postgrado.	Institucional (estrategias y financiamiento propios de la Universidad) Externo (estrategias y financiamiento asociado a fuente externa a la Universidad) Plan de Fortalecimiento (estrategias y abordaje vinculado a Plan de Fortalecimiento)	Informe de Autoevaluación Institucional 2020 Informe Técnico PEI 2016-2020
AE5 (Sistema interno de aseguramiento de la calidad.):		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
Se requiere fortalecer la cultura de calidad que fomente el “accountability” y la autoregulación a través del fortalecimiento de los mecanismos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad y su orgánica de funcionamiento.	Institucional (estrategias y financiamiento propios de la Universidad) Externo (estrategias y financiamiento asociado a fuente externa a la Universidad) Plan de Fortalecimiento (estrategias y abordaje vinculado a Plan de Fortalecimiento)	Informe de Autoevaluación Institucional 2020
Falta consolidar el desarrollo de procesos evaluativos que permitan el mejoramiento continuo de la oferta formativa y de los procesos de gestión de las áreas misionales que componen el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Institucional.	Institucional (estrategias y financiamiento propios de la Universidad) Externo (estrategias y financiamiento asociado a fuente externa a la Universidad) Plan de Fortalecimiento (estrategias y abordaje vinculado a Plan de Fortalecimiento)	Informe de Autoevaluación Institucional 2020

IV. Formulación del Plan de Fortalecimiento

AE1 (Gestión y planificación estratégica):

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Brechas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se requiere asegurar el proceso de implementación del PEI a través de la asignación y ejecución del presupuesto estratégico, ya que los desafíos planteados en el PEI 2030 requieren el desarrollo de capacidades y de la adquisición de infraestructura y nuevas tecnologías, y los planes de cada unidad académica se van complejizando en el tiempo. ▪ Se requiere fortalecer la participación de la comunidad universitaria en el proceso completo de planificación estratégica, es decir, desde la formulación hasta la entrega de resultados de la implementación del plan estratégico. ▪ Los nuevos ejes estratégicos del PEI2030, así como el vínculo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible requieren de un plan de capacitación y fortalecimiento de competencias para el equipo de trabajo de la Dirección de Desarrollo Institucional y de los equipos de apoyo a la gestión en las unidades académicas y otras unidades mayores que lo requieran. ▪ Si bien la institución cuenta con sistemas y herramientas para dar respuesta a los diferentes procesos del quehacer universitario, se debe trabajar en articular un modelo que permita contar con un sistema integral.
Unidad responsable	Departamento de Gestión Estratégica Unidad de Desarrollo de Proyectos de Tecnología de la Información

Objetivo estratégico (AE1-OE1)	Consolidar una cultura de planificación y gestión estratégica participativa, innovadora y con sistemas de monitoreo y control de alto nivel.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Asegurar el avance del PEI2030, mediante el fortalecimiento de los apoyos financieros a los planes operativos de las unidades académicas. y a los planes de desarrollo transversal de las vicerrectorías.	Mejoras en la calidad e impacto de los proyectos de las unidades académicas, desde el diseño de proyectos, como en su impacto en indicadores estratégicos y de contribución al PEI. Desarrollo conjunto de proyectos o iniciativas con financiamiento de corto y mediano o largo plazo. La institución da continuidad a través de financiamiento estable a proyectos o iniciativas estratégicas o de alto impacto.	Largo plazo (7-10 años)
Fortalecer la plataforma <i>GESTION2030</i> y el modelo de gestión estratégica, incorporando tecnologías que permitan elaborar tableros de control de alto nivel, con indicadores estratégicos y de contribución o de segundo nivel que sean de fácil incorporación para la comunidad y que permitan su participación.	El monitoreo y evaluación del avance del PEI2030 por año se realiza a nivel de unidades académicas y vicerrectorías. Se cuenta con mecanismos de monitoreo de indicadores de nivel estratégico, táctico y operativo. Mayor conocimiento de los procesos de gestión en la comunidad universitaria.	Mediano Plazo (4-6 años)

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

<p>Implementar de forma escalonada un Plan de formación y desarrollo de competencias globales que beneficie a los equipos de trabajo de la Dirección de Desarrollo Institucional, de las unidades mayores y a los equipos de apoyo a la gestión institucional de las unidades académicas.</p>	<p>Se cuenta con equipos multidisciplinarios en todas las unidades mayores y académicas con conocimientos técnicos, teóricos y competencias en temáticas consideradas ejes estratégicos por la institución, como sostenibilidad, equidad de género e inclusión, interculturalidad, digitalización, entre otras.</p> <p>Equipos de apoyo a la gestión estratégica conocen en terreno experiencias de planificación y gestión estratégica de universidades extranjeras que pueden ser referentes en este tipo de procesos.</p> <p>Equipos de apoyo a la gestión estratégica a la vanguardia en el uso de metodologías de trabajo en grupos, permitiendo con esto fortalecer los procesos de planificación, pero también la conformación de otros grupos de trabajo, tanto a nivel académico como profesional.</p>	<p>Largo plazo (7-10 años)</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------

<p>Objetivo estratégico (AE1-OE2)</p>	<p>Modernizar los sistemas de información que contribuyen a la gestión institucional.</p>	
<p>Estrategias</p>	<p>Cambios esperados</p>	<p>Horizonte de logro</p>
<p>Diseñar e implementar un plan de modernización digital de los procesos de gestión, determinando prioridades, competencias, tecnología y requerimientos en general.</p>	<p>Gestión, intercambio y exportación de información pertinente a los procesos de gestión se realiza bajo un sistema integral.</p> <p>Disminución de los tiempos de respuesta ante demandas de información de entidades externas.</p>	<p>Mediano plazo (4-6 años)</p>
<p>Desarrollar Plan de gestión del cambio para acompañar la implementación del plan de modernización digital.</p>	<p>Comunidad universitaria participa de evaluaciones, planes de acción y capacitaciones de plan de gestión del cambio para desarrollo de plan de modernización digital.</p>	<p>Mediano plazo (4-6 años)</p>

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

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Brechas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para mantener el compromiso de articular la inclusión y equidad de género con la excelencia se requiere fortalecer medidas y mecanismos que aporten a la progresión académica de las/os estudiantes en toda su trayectoria formativa, especialmente en su inicio y en su última etapa. ▪ Falta consolidar mecanismos que favorezcan la diversificación de trayectorias formativas a través de la especialización, la flexibilidad, la multi e interdisciplinariedad y el desarrollo de procesos formativos con pertinencia a los desafíos futuros. ▪ Niveles disimiles de dotación y producción académica y, en algunas áreas, deficitario, especialmente en postgrado.
Unidad responsable	<p>Vicerrectoría Académica</p> <p>Vicerrectoría de Postgrado</p>

Objetivo estratégico (AE2-OE1)	Garantizar la articulación de la inclusión y equidad de género, con la excelencia académica, a través de medidas que permitan el éxito académico de las/os estudiantes en toda su trayectoria formativa.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Mejorar el aprendizaje y competencias del estudiantado mediante mecanismos de monitoreo de la calidad y acompañamiento a la trayectoria formativa especialmente en su inicio y en su última etapa.	<p>Mejora de la progresión académica que contemple el ingreso, retención y egreso de estudiantes.</p> <p>Consolidación de iniciativas de apoyo y acompañamiento a la trayectoria formativa (considerando prácticas, procesos de titulación e inserción laboral).</p> <p>Instancias de acompañamiento y monitoreo curricular que potencien las posibilidades de aprendizaje y competencias del estudiantado fortalecidas.</p>	Mediano plazo (4-6 años)
Resta avanzar en la virtualización de los procesos de enseñanza-aprendizaje tanto a nivel de pregrado como postgrado que permitan el éxito académico de las/os estudiantes.	<p>Plataformas digitales son incorporadas en los procesos de enseñanza-aprendizaje de pregrado y postgrado mediante la virtualización de asignaturas y programas.</p> <p>Recursos y herramientas para el aprendizaje online son adquiridos por la institución.</p> <p>El personal y las metodologías que trabajan en la formación y en los servicios de apoyo a la docencia, son capacitados y actualizados en educación virtual.</p>	Corto plazo (1-3 años)

Objetivo estratégico (AE2-OE2)	Consolidar mecanismos que favorezcan la diversificación de trayectorias formativas, por medio de la especialización, la flexibilidad, la multi e interdisciplinariedad y el desarrollo de procesos formativos con pertinencia a los desafíos globales futuros.
---------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Fortalecer vínculos entre niveles educativos para promover la especialización, la flexibilidad, la multi e interdisciplinariedad y el desarrollo de procesos formativos con pertinencia a los desafíos globales futuros.	Trayectorias curriculares flexibles en las carreras y programas de la institución, que favorezcan la articulación entre ciclos formativos de pre y posgrado e incluyan procedimientos para el reconocimiento de aprendizajes previo implementadas. Definición de un marco normativo y procedimientos para la articulación y flexibilidad entre ciclos formativos de pre y posgrado.	Mediano plazo (4-6 años)
Poner en marcha plan institucional para promover la implementación, seguimiento y evaluación de las innovaciones curriculares en los planes de estudio, que permitan mejorar las trayectorias formativas por medio de la especialización, la articulación pre-postgrado, la articulación con el postgrado, la flexibilidad curricular, la multi e interdisciplinariedad y el desarrollo de procesos formativos con pertinencia a los desafíos futuros.	La integración disciplinar, instalación de minors, internacionalización y la formación intercultural constituyen ejes fundamentales de la formación académica. Desarrollo de normativa y procedimientos para el reconocimiento de aprendizajes previos y movilidad estudiantil. Planes de estudio innovados con trayectorias curriculares flexibles y mecanismos de reconocimiento de aprendizajes previos de los estudiantes.	Mediano plazo (4-6 años)

Objetivo estratégico (AE2-OE3)	Fortalecer el cuerpo docente permanente de la institución con pertinencia al carácter de los programas formativos en las áreas de pre y postgrado.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Renovar y aumentar la dotación del cuerpo docente, considerando criterios de igualdad de género y representación equilibrada de las carreras de pregrado y de los programas de postgrado.	Renovación y aumento del número de docentes contratados para dar respuesta a necesidades de comunidad estudiantil. Aumento de contratación de académicas en el cuerpo docente. Claustros y núcleos de postgrados mejorados mediante la contratación de académicos, para satisfacer los requerimientos del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.	Mediano plazo (4-6 años)
Asegurar el enlace entre docencia e investigación con pertinencia al carácter de los programas formativos en las áreas de pre y postgrado.	La investigación se articula con los procesos de actualización y con la innovación de los currículos, asegurando la transferencia entre la generación de conocimiento y la docencia impartida en la Universidad.	Largo Plazo (7-10 años)

AE3 (Investigación, innovación y/o creación):

Brechas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se requiere el fortalecimiento y estimulación de mecanismos que susciten capacidades transversales en el plantel que aborden las disimilitudes en los resultados de productividad entre unidades académicas para impulsar investigación de en temáticas globales, de relevancia y pertinencia nacional e internacional. ▪ Falta estimular y equilibrar la difusión y divulgación de todas las áreas del conocimiento de la Universidad, promoviendo un fortalecimiento de los mecanismos de asignación de recursos financieros, físicos, académicos y de gestión para potenciar la investigación
Unidad responsable	Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo e Innovación Vicerrectoría de Postgrado

Objetivo estratégico (AE3-OE1)	Impulsar iniciativas de fortalecimiento y estimulación de mecanismos que susciten capacidades para realizar investigación en temáticas de impacto global, que sea relevante a nivel nacional e internacional.
---------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Fortalecer la vinculación de las acciones de investigación con el pregrado y postgrado de forma sistemática, favoreciendo la constitución de núcleos, centros e institutos de investigación y docencia, con proyectos que aborden temáticas globales, como los ODS.	<p>El pregrado y el postgrado se encuentran vinculados a las acciones de investigación de forma sistemática.</p> <p>La Universidad cuenta con mecanismos institucionales de articulación entre pre y postgrado relativos al área de investigación como elemento articulador.</p> <p>Núcleos, centros e institutos de investigación y docencia, con proyectos que aborden temáticas globales, como los ODS, son promovidos por la Universidad.</p>	Largo plazo (7-10 años)
Promover la formación y fortalecimiento de equipos multidisciplinares para el tratamiento de desafíos globales.	Equipos multidisciplinares al interior del plantel consolidados y produciendo investigación e innovación vinculada al tratamiento de desafíos globales con apoyo institucional.	Largo plazo (7-10 años)

Objetivo estratégico (AE3-OE2)	Fortalecer áreas de investigación a través de mecanismos que potencien el desarrollo equilibrado así como la difusión de todas las áreas del conocimiento que aborda la Universidad.
---------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
-------------	-------------------	--------------------

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

<p>Implementar acciones de fomento a la productividad científica e innovación que permitan nivelar el desarrollo de las áreas de investigación existentes y potenciar nuevas áreas.</p>	<p>Acciones de fomento a la productividad científica focalizadas según áreas de investigación y grado de desarrollo de éstas.</p> <p>Mejoras en los índices de productividad científica e innovación por área del conocimiento.</p> <p>Incremento en la adjudicación de fondos de investigación externos e internos.</p>	<p>Mediano plazo (4-6 años)</p>
<p>Ajustar la disparidad en términos de productividad científica entre las unidades académicas, la dotación de investigadoras/es activos y otros recursos de fortalecimiento para cada una de ellas.</p>	<p>La institución ajusta la disparidad en la productividad científica entre las unidades académicas mediante la asignación de recursos de fortalecimiento.</p> <p>La institución cautela una dotación equilibrada de investigadoras e investigadores en las unidades académicas.</p>	<p>Largo plazo (7-10 años)</p>
<p>Impulsar institucional y transversalmente la divulgación de la productividad científica de la Universidad por medio de instrumentos de fomento a la publicación.</p>	<p>La productividad científica de las unidades académicas es divulgada por medio del financiamiento y apoyo a la publicación transversalmente.</p> <p>La Universidad implementa una política de difusión de los resultados de productividad científica que abarca todas las áreas del conocimiento..</p>	<p>Mediano Plazo (4-6 años)</p>

AE4 (Vinculación con el medio):

<p>Brechas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Queda pendiente el desafío de consolidar los vínculos desarrollados, bajo un sistema de monitoreo y evaluación del impacto de las actividades realizadas por la institución en iniciativas de vinculación con el medio. ▪ Es necesaria la consolidación de la internacionalización y la incorporación de la dimensión intercultural en todos los ámbitos del quehacer institucional, así como una retroalimentación periódica, que permita posicionar a la Universidad como una institución internacional e intercultural en todas sus actividades, ya sea por medio del aumento del intercambio académico y estudiantil, la doble titulación de pre y postgrado y el fortalecimiento de las redes de la institución, especialmente las de investigación y postgrado.
<p>Unidad responsable</p>	<p>Vicerrectoría de Vinculación con el Medio. Vicerrectoría de Postgrado.</p>

<p>Objetivo estratégico (AE4-OE1)</p>	<p>Consolidar vínculos y redes con actores externos relevantes avanzando en el monitoreo y medición de su impacto.</p>
----------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Fortalecer la red de colaboración con actores e instituciones externas que posicione a la institución como un referente en temáticas globales de relevancia regional y nacional.	Comunidad universitaria realiza trabajo colaborativo con actores e instituciones externas para dar respuesta a desafíos sociales, tecnológicos y científicos. Mejora en la difusión científica, tecnológica, humanística y cultural de la Universidad. Comunidad universitaria participa en instancias de debate en temas de interés nacional y políticas públicas.	Mediano plazo (4-6 años)
Crear instrumentos y estrategias que permitan el monitoreo y evaluación del impacto social de las actividades de vinculación con el medio.	Planes de monitoreo y de evaluación de impacto en las actividades desarrolladas se realizan periódicamente.	Mediano Plazo (4-6 años)

Objetivo estratégico (AE4-OE2)	Consolidar la integración de la dimensión internacional e intercultural en el quehacer institucional.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Potenciar la integración de mecanismos de internacionalización e interculturalidad en los programas de pregrado, postgrado y en las actividades de investigación.	Aumento del intercambio académico y estudiantil. Aumento de actividades de internacionalización "en casa". Creación de instancias y mecanismos que permitan la conformación de cuerpos académicos internacionales. Mejora en difusión internacional de programas de postgrado. Diversificación e innovación de los mecanismos de colaboración entre instituciones. Formación en capacidades bilingües generalizadas en pre y postgrado.	Mediano Plazo (4-6 años)
Consolidar redes de colaboración interinstitucionales para el intercambio estudiantil, académico y de investigación.	Convenios con universidades e instituciones nacionales e internacionales fortalecidos. Comunidad universitaria con amplia mirada global (perspectiva internacional e intercultural).	Mediano Plazo (4-6 años)

AE5 (Sistema interno de aseguramiento de la calidad.):	
Brechas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se requiere fortalecer la cultura de calidad que fomente el “accountability” y la autoregulación a través del fortalecimiento de los mecanismos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad y su orgánica de funcionamiento. ▪ Falta consolidar el desarrollo de procesos evaluativos que permitan el mejoramiento continuo de la oferta formativa y de los procesos de gestión de las áreas misionales que componen el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Institucional.
Unidad responsable	Departamento de Calidad y Acreditación

Objetivo estratégico (AE5-OE1)	Fortalecer los mecanismos, orgánica y procesos evaluativos de Aseguramiento de la Calidad Institucional.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Fortalecer los mecanismos y orgánica del Sistema de Aseguramiento de la Calidad	Diseño e Implementación de estrategias de evaluación periódicas bajo el Sistema de Aseguramiento de la Calidad institucional. Desarrollo de normativas del Sistema de Aseguramiento de la Calidad institucional.	Mediano plazo (4 - 6 años)
Desarrollar procesos evaluativos de los mecanismos de Aseguramiento de la Calidad presentes en la Institución.	Fortalecimiento de instancias e instrumentos evaluativos, tanto de la oferta formativa como de los procesos de gestión, para el mejoramiento continuo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.	Largo Plazo (7 – 10 años)

V. Indicadores del Plan de Fortalecimiento

V.1. Indicadores de resultado							
AE-OE	Indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base (promedio 3 últimos años)	Metas			Fuente de verificación
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
AE1-OE1	Porcentaje de Unidades Académicas articuladas al PEI 2030	(Número de Unidades Académicas con proyectos articulados al PEI 2030 ² / Total de Unidades Académicas)	Sin línea base	30%	60%	90%	Reporte PEI Departamento de Gestión Estratégica
AE1-OE2	Tasa de sistemas de gestión con versionamiento de tecnología actualizado	(N° de sistemas con versionamiento de tecnología actualizados/N° total de sistemas)	31,8%	45%	70%	100%	Reporte Departamento de Tecnologías de la Información
AE2-OE1	Tasa de retención tercer año	(N° de estudiantes de la cohorte t-3 que se matricula en el año t/N° de estudiantes de la cohorte t-3) x 100	58%	60%	63%	67%	Reporte Departamento de Estudios
AE2-OE2	Número de programas de pregrado con especialización	Total de programas académicos de pregrado que cuentan con	18%	30%	50%	70%	Reporte Vicerrectoría Académica

² Considerando escalas de medición Likert de cinco categorías.

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

		mención, especialización, son parte de un minor o están armonizados con postgrado.					
AE2-OE3	N° Académicos JC	Número de académicos Jornada Completa año t	643	647	653	663	Reporte Departamento de Estudios
AE3-OE1	Número de Publicaciones SCOPUS	Total de documentos citables SCOPUS año t	827	1000	1150	1400	Reporte Departamento de Estudios
AE3-OE2	Número de proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados	Total de proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados año t	215	219	240	262	Reporte Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo e Innovación
AE4-OE1	Porcentaje de programas de vinculación con el medio con vínculos y redes consolidados	(Número de programas de vinculación con el medio monitoreados o evaluados año t/ Número de programas de vinculación con el medio año t) x 100	Sin línea base	30%	60%	75%	Reporte Vicerrectoría de Vinculación con el Medio
AE4-OE2	Número de convenios internacionales activos por movilidad	Total de convenios internacionales activos por movilidad en el año académico t	130	135	145	160	Reporte Departamento de Estudios

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

AE5-OE1	Porcentaje de mecanismos de aseguramiento de la calidad implementados y con resultados evaluativos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad	(N° Mecanismos de evaluación de procesos de gestión y de autoevaluación académica en funcionamiento / N° Mecanismos de evaluación de procesos de gestión y de autoevaluación académica formulados) x100	60%	70%	80%	100%	Reporte Departamento de Calidad y Acreditación
----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	-----	-----	------	------------------------------------------------

V.2. Indicadores del Sistema de Universidades Estatales						
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Línea Base	Situación actual Universidad al 2019	Metas		
				2020	2021	2022
PDO1-1	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor	65.2%	65.2%	66,4%	67,5%	68,6%
PDO1-2	"Field-Weighted Citation Impact" Scopus	0.8	0.8	0.85	0.9	0.95
PDO1-3	"Citation Impact Normalized" WOS	0.77	0.77	0,775	0,778	0,780
PDO1-4	4 años o más de acreditación	SI	SI	SI	SI	SI
PDO1-5	Acreditadas en 4 áreas o más	SI	SI	SI	SI	SI
PDO1-6	Al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto)	SI	SI	SI	SI	SI
PDO1-7	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades)	27.1%	27.1%	26.5%	26%	25%

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	41.3%	41.3%	39%	37%	35%
PDO3	Nº proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados.	210	210	212	215	219

VI. Compromiso institucional

Santiago, 28 de septiembre del 2020

Yo, **Juan Manuel Zolezzi Cid** de la **Universidad de Santiago de Chile**, 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.

Juan Manuel Zolezzi Cid
Universidad de Santiago de Chile

Timbre

