



UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE



PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS

Versión ajustada / 2021

Validación Comité Plan de Fortalecimiento: 27/01/2022

I. Antecedentes institucionales

Descripción general *	Fundación	1849
	Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> - Casa Central Santiago: Avenida Libertador Bernardo O'Higgins n° 3363, Estación Central, Santiago. - Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua Santiago: Apoquindo 4499, Las Condes. Santiago. - Instituto de Estudios Avanzados Santiago: Román Díaz 89, Providencia. Santiago. - Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica, Santiago: Av. Del Valle 928, oficina 203. Huechuraba, Santiago. - Centro de Estudios CEUS Llanquihue: Vicente Pérez Rosales 709, Llanquihue. Región de Los Lagos.
	Oferta académica	<p>75 carreras de pregrado 2021.</p> <p>52 programas de posgrado 2021.</p>
	Comunidad	<p>23.055 estudiantes pregrado. / 1.341 estudiantes posgrado.</p> <p>1.235 académicos/as</p> <p>1.862 funcionarios/as*</p>
Plan de Desarrollo Institucional	Plan Estratégico Institucional 2020-2030	
Misión institucional	La Universidad de Santiago de Chile es una institución de educación superior pública, estatal y libre pensadora, heredera de una centenaria tradición, comprometida con la creación, preservación, difusión y aplicación del conocimiento para el bienestar de la sociedad a través del ejercicio la	

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE SANTIAGO
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

	<p>docencia, investigación, innovación, vinculación con el medio y desarrollo cultural y artístico.</p> <p>Su propósito 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.</p> <p>En el cumplimiento de su quehacer institucional, la Universidad genera los más altos estándares de excelencia, innovación y pertinencia en un ambiente de mutuo respeto, libertad de pensamiento, diversidad e inclusión social; abriendo espacios de discusión y proposición en un diálogo multidisciplinario y pluralista, aportando al desarrollo sostenible, la producción y transferencia de conocimiento pertinente, y la formación integral de personas con espíritu crítico y reflexivo, fortalecimiento su capital cultural, su compromiso social y comprensión del entorno regional, nacional e internacional.</p>
Acreditación institucional	<p>7 años acreditación / 2021-2028</p> <p>Áreas acreditación: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Investigación, Docencia de posgrado y Vinculación con el Medio.</p>
Modelo Educativo	<p>2014- a la fecha.</p>

*(no académicos y personal de colaboración).

II. Diagnóstico institucional

II.1. Escenario institucional

✓ (AE1) Gestión y planificación estratégica.

En este ámbito, es importante señalar que la institución ha comenzado la implementación de su séptimo proceso de planificación estratégica, el cual viene reúne la experiencia previa de procesos anteriores que han 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 la mantención de un equipo de trabajo estable y multidisciplinario, fortaleciéndolo además a través de su constante capacitación para asumir 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, para lo que se requiere desarrollar constantemente nuevas capacidades y competencias de toda la organización, y en especial de los equipos de trabajo de la Dirección de Desarrollo Institucional.

En relación a esta labor, un reto primordial para la fortalecer la gestión está dado en relación la articulación y mantención de 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 pasos 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 reto más importante en relación a esto es 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, por lo que 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.

En consideración a los crecientes desafíos mencionados ponen a la institución frente a la tarea de asumir diversas brechas en el ámbito de gestión y planificación estratégica que deben abordarse con este proyecto a 10 años, principalmente lo que tiene relación con asegurar la implementación del PEI a través de la asignación y ejecución del presupuesto estratégico para el desarrollo de capacidades y la adquisición de infraestructura y nuevas tecnologías. Asegurando un mayor grado de comunicación con la comunidad luego de la formulación de planes estratégicos, ya que 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; lo que debe redundar en comprometer la participación de la comunidad universitaria en este proceso, lo que a la fecha aún se encuentra débil considerando desde la formulación hasta la entrega de resultados de la implementación de este plan, fortaleciendo el nivel de desarrollo en los mecanismos de monitoreo y control en los planes de las vicerrectorías, ya que 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. Por último, resta trabajar en la articulación de un modelo que permita contar con un sistema integral para el seguimiento de este plan estratégico institucional que orientará la gestión de la institución por los próximos 10 años, que permita contar con un sistema de indicadores de gestión robusto y en plataformas informáticas que permitan evaluar oportunamente el avance del plan, y que faciliten la comunicación de resultados a la comunidad.

✓ **(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 asegurar el acceso hasta la mejora en la progresión académica de las y los estudiantes, así como la instalación de los mecanismos de apoyo requeridos. 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, por ejemplo.

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 implementados de modo paulatino y gradual, por lo que se debe continuar profundizando su desarrollo, así como el fortalecimiento de los apoyos asociados a favorecer esta articulación. En materia de flexibilidad e innovación curricular se han establecido importantes acciones y políticas que promueven la diversificación de trayectorias formativas, sin embargo, 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 tres programas académicos de la Facultad de Ingeniería es una muestra de ello. Esta Unidad Académica acogió tres nuevos programas que vienen desde el 2020: Ingeniería Civil en Mecatrónica, Ingeniería Civil en Telemática e Ingeniería Civil Biomédica, disciplinas que nace al alero de la demanda global por nuevas especialidades que combinan diversas áreas del conocimiento para la búsqueda de soluciones. Por ejemplo, la Ingeniería Biomédica asocia la ingeniería mecánica, la medicina, biología y otras áreas del conocimiento en el proceso formativo. Así mismo, Mecatrónica exige una alta formación de la ingeniería eléctrica, mecánica e informática. Y Telemática, que combina también la ingeniería eléctrica, informática, comunicaciones y automatización, entre otras. Desde el área de las ciencias sociales y humanidades, la emergencia de la nueva Unidad Académica, el Departamento de Estudios Políticos (2020), viene a consolidar una perspectiva interdisciplinar de la Licenciatura en Estudios Internacionales, proceso formativo en el que confluyen enfoques y métodos de la Historia, Filosofía, Economía, Sociología y Ciencia Política, entre otras.

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. No se establece en la política países o regiones específicas para realizar alianzas o actividades internacionales, ya que eso depende de cada disciplina, por lo que cada académico/a determina sus relaciones internacionales en función de sus líneas de investigación o actividad de docencia acorde al plan de estudio. No obstante, las relaciones se han enfocado principalmente en Latinoamérica y España, pero también existen iniciativas concretas con EEUU y China, entre otras.

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.

Con todo lo anterior, las brechas consideradas prioritarias para la institución en relación a esta área estratégica de docencia y procesos formativos deben enmarcarse en: el fortalecimiento de 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, para mantener el compromiso de articular la inclusión y equidad de género con la excelencia; la consolidación de 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; y nivelar los elementos de dotación y producción académica en algunas áreas especialmente deficitarias, con énfasis en posgrado.

✓ **(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 interdisciplinar 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 Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo e Innovación, 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.

En relación a lo anterior, 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, cabe mencionar en relación a lo primero que se está abordando 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.

Para ello, en términos de brechas institucionales en esta área, se establece: 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; dado que 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.

✓ **(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. 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.

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.

Por otro lado, 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.

En este marco de desafíos, las brechas que se ponen por delante tienen que ver con el hecho de que queda pendiente 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. A su vez, resta la necesaria 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.

✓ **(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.

Para lograr los desafíos mencionados, se requiere fortalecer la cultura de calidad que fomente el “accountability” y la autorregulación a través del fortalecimiento de los mecanismos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad y su orgánica de funcionamiento. Por otro lado, 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.

II.2. Análisis del territorio de influencia

En la actualidad, la Universidad se ha consolidado como una entidad de participación activa en el debate social y político del país, orientando su labor formativa a la excelencia en la enseñanza superior y a la entrega de una formación integral, propositiva y sensible a las problemáticas del país. No obstante, lo anterior, y sin desconocer su vocación nacional e internacional, en su nuevo Plan Estratégico Institucional 2030 (PEI2030), 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. Estos retos 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 desafíos globales exige una fuerte imbricación en el territorio, a fin de poder coordinarse con otras instituciones partícipes del desarrollo local, y 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 USACH articula su PEI2030 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 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 y su rol como un puente de diálogo y síntesis entre los diversos instrumentos de escala local, nacional y global. Esta responsabilidad de conectar la contingencia nacional y la trayectoria global tiene una raigambre histórica en la USACH. Por eso, en su nuevo PEI 2030, apuesta por articular los ODS con el escenario local, tomado como instrumento de

operacionalización de los lineamientos de la EDR, 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.

Un elemento clave es el momento de cambios institucionales que cruza al contexto nacional. Primero, se destaca el nuevo marco normativo suscitado 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, el cual obliga a replantearse la acción institucional orientándola a potenciar el impacto en el desarrollo interno, para considerar las brechas que se deben abordar para enfrentar los desafíos que presenta el territorio. Ante esto, las universidades deberán ser capaces de conjugar las demandas ciudadanas, con la búsqueda de soluciones democráticas, innovadoras y en perspectiva de contribuir a los desafíos mundiales. Ejemplo de ello es la agenda de género y no discriminación, la cual contempla 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. 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. De hecho, el actual PEI2030 de la Universidad, reconoce la Inclusión e Igualdad de Género como un eje prioritario de su acción. Esto no es menor, pues reconocerlo como eje estratégico del desarrollo de la Universidad, es prepararla para asumir un compromiso institucional en relación a movilizar las capacidades, recursos y experiencia en función de los objetivos planteados que contribuyan al desarrollo de una mejor sociedad con igualdad de oportunidades y accesos. De hecho, en el último tiempo, la Universidad cuenta con dos hitos que dan cuenta de su acción al respecto. Primero, la creación del Departamento de Formación Integral e Inclusión alojado en la Vicerrectoría Académica, el cual tiene como misión favorecer la participación plena de las personas con discapacidad de la comunidad universitaria, desde una perspectiva de Derechos Humanos a través de estrategias que respondan a sus necesidades y desafíos, y proyectando aquello al resto de la sociedad. Y, en segundo lugar, una Dirección de Género, Diversidad y Equidad, que desde 2020 pasó a ser parte de la estructura de Gobierno Central con el objetivo de promover desde el gobierno universitario, el fortalecimiento y profundización del enfoque de género en los diversos ámbitos del quehacer universitario: docencia de pregrado y postgrado, investigación, desarrollo e innovación, vinculación con el medio y gestión universitaria.

Un segundo desafío es contribuir a la conformación de una sociedad intercultural, 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 INE estipula que la Región Metropolitana (RM) concentra el 63,1% de los migrantes. Por otro lado, la RM concentra altos niveles de población de pueblos originarios (10,1%), siendo la etnia Mapuche la con mayor incidencia del mismo. De este modo, 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 de políticas públicas en la materia, que contribuyan a generar una sociedad intercultural de entendimiento recíproco. Esta temática 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.

En la misma línea, un tercer desafío dice relación con el envejecimiento de la población, megatendencia mundial que viene en progresivo aumento desde la década de los '60. En la RM, según el Censo, el 11% de los habitantes posee 65 años o más. Esto genera un abanico de desafíos que afrontar para el bienestar de la población, desde cómo mejorar 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 solo cambiar un profesional por otro, sino 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), para el 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 creación de nuevas Unidades Académicas en que confluyen diversas disciplinas mencionadas en el apartado anterior, es una de las respuestas que ya está elaborando la Universidad de Santiago de Chile para contribuir a sociedad en este aspecto.

Un tercer desafío dice relación con la gestión territorial inteligente. Según datos del Censo (2017), el 96,3% de la población 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 será urbana. En este sentido, las universidades 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 RM se ubica ya entre las 20 ciudades más contaminadas del mundo según el informe de World Air Quality Report (2018), y también la que posee la mayor tasa de densidad poblacional del país (462 hab/km²). Todas estas problemáticas invitan a pensar una nueva forma de construir urbanización y reflexionar sobre el 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. Es por ello que el PEI2030 tiene como eje el Desarrollo Territorial y la Sostenibilidad, prioridades estratégicas que orientarán a la Universidad a elaborar respuestas en estos ámbitos desde sus actividades misionales: docencia, investigación y la vinculación con el medio, involucrando a toda la comunidad en ellas. Un ejemplo claro, es la creación del Programa Centro de Investigación Transdisciplinaria Smart City Lab creado en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Santiago de Chile en 2018, que tiene como propósito contribuir a la ciudadanía mediante una mayor transparencia de la información urbana, para lograr una ciudad de mejor calidad de vida, que permitan el desarrollo urbano y económico de forma sostenible, eficiente y sustentable a través del tiempo. Por otro lado, la Universidad se ha planteado como uno de sus proyectos de desarrollo institucional del PEI2030, consolidar al 2030 un Observatorio Interdisciplinario de Desarrollo Territorial, con el objetivo de estudiar y elaborar respuestas a los principales impactos del calentamiento global y otras problemáticas mundiales en el contexto nacional y local. De esta forma, espera constituirse como un agente activo en la elaboración de soluciones de las principales problemáticas que afectan al territorio.

A pesar de las insospechadas consecuencias que plantean todos estos desafíos, la USACH ve una 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 PEI con los ODS y la EDR, fortalece la misión que por esencia tienen las instituciones públicas: promover el desarrollo de su entorno. Por lo tanto, es una oportunidad para las instituciones portadoras y creadoras de conocimiento, propender 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 asociadas¹.

¹Referencias 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

<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-anauales/> (última revisión: 28/07/2020)

<https://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2020/03/25/980915/Mapa-Conectividad-Internet-Penetracion-Red.html> 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)

III. Colaboración con otras Universidades del Estado

En cuanto a la Colaboración que la Universidad de Santiago de Chile desarrolla junto a otras universidades estatales, es posible señalar que, como tendencia de las últimas décadas, la institución se encuentra inmersa en un proceso de instalación de lógicas de colaboración y cooperación entre las diferentes Universidades Estatales, el cual se ha llevado a cabo por medio de proyectos y programas de apoyo con fondos del Estado. Entre ellos, destaca el Convenio Marco en Red (2016-2020), el cual permitió y pavimentó el camino para un funcionamiento colaborativo entre las diversas instituciones, estableciendo bases para un trabajo sistémico. Esta primera iniciativa conjunta permitió el trabajo coordinado y descentralizado, permitiendo la generación de una nueva estructura de trabajo colaborativa y de asociatividad entre los actores del sistema público de educación superior. En este contexto, la Ley N°21.094, sobre Universidades Estatales, promulgada en mayo del año 2018, viene a instalar una institucionalidad y un marco jurídico, que desafía a las Universidades Estatales a convertir a la educación superior pública en un referente de calidad nacional, un ejemplo de acción al servicio de la comunidad y un polo de trabajo colaborativo entre ellas y los demás organismos públicos, poniendo como principio para ello la coordinación entre los entes, orientando el quehacer de las instituciones, mandatando un actuar de fomento hacia una labor conjunta y articulada en todas aquellas materias que tengan por finalidad contribuir al progreso nacional y regional del país, y a elevar los estándares de calidad de la educación pública en todos sus niveles, con una visión estratégica y de largo plazo (Ley N°21.094, art. 50). Bajo este marco jurídico, y en función a la implementación del “Proyecto de Fortalecimiento de Universidades del Estado de Chile” suscrito entre el gobierno de Chile y el Banco Mundial, las Universidades Estatales han trabajado en la definición de una visión compartida que contribuya al desarrollo del Sistema de Universidades Estatales (SUE) y al establecimiento de referentes comunes para las definiciones y acciones institucionales de los Planes de Fortalecimiento a 10 años. Con este trabajo en conjunto, se espera lograr un “Sistema de Universidades Estatales al año 2030 homologado nacional e internacionalmente, donde cada institución debe buscar incrementar su calidad y asociatividad para que el sistema en su conjunto sea un sello de calidad reconocido nacional e internacionalmente” (Malo, 2019).

Para llevar a cabo este proceso de colaboración que fortalecerá el sistema en su conjunto, la Universidad de Santiago es parte de la ejecución de los proyectos “Construcción del Ethos de la Universidad Pública” (RED20991) y “Consolidando el espacio común de formación de pregrado del sistema de universidades estatales a través del fortalecimiento del valor de la movilidad académica como oportunidad formativa diversa y de calidad” (RED20992) e “Implementación y consolidación de un Sistema de Información de Universidades del Estado” (RED20993). En el marco del primero, destacan la puesta en marcha de la conformación y estructuración de la Red de Vicerrectoras y Vicerrectores Académicos (Red VRA), como ente articulador del Sistema de Universidades Estatales. Esta Red es responsable de levantar referentes comunes, que consideren los valores, principios y estrategias institucionales que puedan confluir en las definiciones y acciones del Sistema de Universidades Estatales, considerando factores asociados a la heterogeneidad, diversidad institucional y los contextos regionales de las universidades, como también el diseño de una trayectoria que permita proponer acuerdos y estrategias comunes en materia de procesos académicos, innovación y participación en los espacios públicos locales y nacionales. Este trabajo permitirá pavimentar el camino para el desarrollo de más acciones colaborativas entre las universidades de mayor alcance y cobertura, en el marco de la implementación de sus Planes de Fortalecimiento a 10 años. Por su parte, y como objetivo de la implementación del proyecto RED20992, se busca consolidar un espacio común de formación de pregrado estatal, asociativo y colaborativo, que otorgue oportunidades formativas diversas, centrado en la diversidad territorial y el potencial académico de cada institución, fomentando capacidades de innovación formativa para fortalecer el valor de la movilidad académica en el itinerario formativo. Esta mencionada consolidación del espacio común cimentará la creación de comunidades de aprendizaje y redes profesionales, en el marco de los procesos de movilidad que marca un inicio de un círculo virtuoso de pregrado e investigación, en un contexto de colaboración interuniversitario. Finalmente, el proyecto en RED20993, tiene por objetivo contribuir al fortalecimiento de las universidades implementando un Sistema Integrado de Información que provea de evidencia e indicadores de gestión comparados, orientados a dar respuesta a los desafíos prospectivos y estrategias del SUE en su conjunto. En este contexto, actualmente ya cuenta con una mesa directiva y un equipo de gestión trabajando en pos de la instauración del sistema, el cual permitirá facilitar la toma de decisiones desde una perspectiva coordinada entre

las instituciones, sacando el mayor provecho a la experiencia de cada una y compartiendo el conocimiento obtenido por medio de la implementación de diversas iniciativas, que sirven de insumo para el trabajo intra e interuniversitario en este modelo de trabajo colaborativo.

Adicionalmente a estos proyectos en Red en los cuales la institución participa activamente, las unidades académicas también han asumido un rol activo en cuanto al trabajo colaborativo con universidades del sistema público, del cual destacan las actividades académicas que se han realizado en conjunto, tales como el Congreso CONAMET donde el Departamento de Ingeniería Metalúrgica trabajó con la Universidad Arturo Prat, la Universidad de la Serena, y la Universidad de Atacama; el Coloquio de Proyectos en Historia, colaboración entre el Departamento de Historia USACH, la Universidad de la Frontera y la Universidad de Valparaíso; el Congreso MAPLA MANTEMIN 2021, en el cual se colaboró con la Universidad de Tarapacá, desde Ingeniería Mecánica USACH.

Por otro lado, también existen proyectos de investigación colaborativos, donde destacan el Fondo de Equipamiento Científico y Tecnológico entre la USACH y la Universidad de Chile, siendo la contraparte el Departamento de Ingeniería Eléctrica de nuestra universidad; la investigación financiada por el Núcleo Milenio para Aplicaciones de Control y Problemas Inversos, de la Universidad de Chile e Ingeniería Informática de la USACH; así como el trabajo colaborativo en la elaboración de modelos de redes de neuronas de la retina, que realiza el mismo equipo USACH con la Universidad de Valparaíso.

Finalmente, en cuanto a mesas de trabajo, podemos mencionar la participación de diferentes unidades en los proyectos en red formulados durante el presente año, la Red Humaniora, iniciativa de la USACH y la Universidad de Chile, el Grupo de Investigación en Nuevas Tecnologías del Departamento de Tecnologías Industriales, donde colabora activamente la Universidad de la Frontera.

Es por lo previamente expuesto que es posible afirmar que la colaboración de la Universidad de Santiago con el resto de las Universidades Estatales es prioritaria en su planificación y en el desarrollo de las actividades estratégicas que realiza la Institución, razón por la cual se insta a las unidades académicas a fomentar el trabajo en red, de modo que en conjunto sea posible generar un proceso de mejora continua en cuanto al índice de Calidad Institucional de las UES, el cual corresponde al Indicador N°1 del Proyecto BIRF 8785-CL. Asimismo, es del interés de esta institución generar procesos investigativos colaborativos, que permitan el intercambio de conocimiento especializado, como también una sinergia y una generación de redes de trabajo permanente, que permita lograr mejores resultados en el ámbito investigativo y académico, con lo cual no solo abordamos el Indicador N°3 del proyecto mencionado, sino que también hacemos frente al mandato generado por la Ley N°21.094 respecto al Principio de Coordinación de las Universidades Estatales.

IV. Formulación del Plan de Fortalecimiento

AE1 (Gestión y planificación estratégica):

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.
----------------	--

Objetivo estratégico (AE1-OE1)	Consolidar una cultura de planificación y gestión estratégica participativa, innovadora y con sistemas de monitoreo y control de alto nivel.	
Unidad responsable	Departamento de Gestión Estratégica	
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.	<ul style="list-style-type: none"> - 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	- El monitoreo y evaluación del avance del PEI2030 por año se realiza a nivel de unidades académicas y vicerrectorías.	Mediano plazo (4-6 años)

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE SANTIAGO
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

<p>estratégicos y de contribución o de segundo nivel que sean de fácil incorporación para la comunidad y que permitan su participación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	
<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>	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - 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. - 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>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>Unidad responsable</p>	<p>Unidad de Desarrollo de Proyectos de Tecnología de la Información</p>	
<p align="center">Estrategias</p>	<p align="center">Cambios esperados</p>	<p align="center">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>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión, intercambio y exportación de información pertinente a los procesos de gestión se realiza bajo un sistema integral. - Disminución de los tiempos de respuesta ante demandas de información de entidades externas. 	<p>Mediano plazo (4-6 años)</p>
<p>Desarrollar Plan de gestión del cambio para acompañar la implementación del plan de modernización digital.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad universitaria participa de evaluaciones, planes de acción y capacitaciones de plan de gestión del cambio para desarrollo de plan de modernización digital. 	<p>Mediano plazo (4-6 años)</p>

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

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.	
Unidad responsable	- Vicerrectoría Académica - Vicerrectoría de Postgrado	
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.	- Mejora de la progresión académica que contemple el ingreso, retención y egreso de estudiantes. - Consolidación de iniciativas de apoyo y acompañamiento a la trayectoria formativa (considerando prácticas, procesos de titulación e inserción laboral). - Instancias de acompañamiento y monitoreo curricular que potencien las posibilidades de aprendizaje y competencias del estudiantado fortalecidas.	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.	- Plataformas digitales son incorporadas en los procesos de enseñanza-aprendizaje de pregrado y postgrado mediante la virtualización de asignaturas y programas. - Recursos y herramientas para el aprendizaje online son adquiridos por la institución. - 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.	Corto plazo (1-3 años)

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE SANTIAGO
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

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.	
Unidad responsable	- Vicerrectoría Académica - Vicerrectoría de Postgrado	
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.	<ul style="list-style-type: none"> - 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.	<ul style="list-style-type: none"> - 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.	
Unidad responsable	- Vicerrectoría Académica - Vicerrectoría de 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.	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	Mediano plazo (4-6 años)

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE SANTIAGO
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

	- 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.	
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.
----------------	--

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.	
Unidad responsable	- Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo e Innovación - Vicerrectoría de Postgrado	
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.	<ul style="list-style-type: none"> - El pregrado y el postgrado se encuentran vinculados a las acciones de investigación de forma sistemática. - La Universidad cuenta con mecanismos institucionales de articulación entre pre y postgrado relativos al área de investigación como elemento articulador. - Núcleos, centros e institutos de investigación y docencia, con proyectos que aborden temáticas globales, como los ODS, son promovidos por la Universidad. 	Largo plazo (7-10 años)

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE SANTIAGO
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

Promover la formación y fortalecimiento de equipos multidisciplinarios para el tratamiento de desafíos globales.	- Equipos multidisciplinarios 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.	
Unidad responsable	Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo e Innovación	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
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.	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones de fomento a la productividad científica focalizadas según áreas de investigación y grado de desarrollo de éstas. - Mejoras en los índices de productividad científica e innovación por área del conocimiento. - Incremento en la adjudicación de fondos de investigación externos e internos. 	Mediano plazo (4-6 años)
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.	<ul style="list-style-type: none"> - La institución ajusta la disparidad en la productividad científica entre las unidades académicas mediante la asignación de recursos de fortalecimiento. - La institución cautela una dotación equilibrada de investigadoras e investigadores en las unidades académicas. 	Largo plazo (7-10 años)
Impulsar institucional y transversalmente la divulgación de la productividad científica de la Universidad por medio de instrumentos de fomento a la publicación.	<ul style="list-style-type: none"> - La productividad científica de las unidades académicas es divulgada por medio del financiamiento y apoyo a la publicación transversalmente. - La Universidad implementa una política de difusión de los resultados de productividad científica que abarca todas las áreas del conocimiento. 	Mediano plazo (4-6 años)

AE4 (Vinculación con el medio):	
Brechas	<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.

Objetivo estratégico (AE4-OE1)	Consolidar vínculos y redes con actores externos relevantes avanzando en el monitoreo y medición de su impacto.	
Unidad responsable	Vicerrectoría de Vinculación con el Medio.	
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.	<ul style="list-style-type: none"> - 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.	<ul style="list-style-type: none"> - 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.	
Unidad responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Vicerrectoría de Vinculación con el Medio. - Vicerrectoría de Postgrado. 	
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.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del intercambio académico y estudiantil. - Aumento de actividades de internacionalización "en casa". 	Mediano plazo (4-6 años)

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE SANTIAGO
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	
Consolidar redes de colaboración interinstitucionales para el intercambio estudiantil, académico y de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> - 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 autorregulación 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.
----------------	--

Objetivo estratégico (AE5-OE1)	Fortalecer los mecanismos, orgánica y procesos evaluativos de Aseguramiento de la Calidad Institucional.	
Unidad responsable	Departamento de Calidad y Acreditación.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Fortalecer los mecanismos y orgánica del Sistema de Aseguramiento de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - 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)

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE SANTIAGO
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

<p>Desarrollar procesos evaluativos de los mecanismos de Aseguramiento de la Calidad presentes en la Institución.</p>	<p>- 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.</p>	<p>Largo plazo (7 – 10 años)</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	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 AÑO UNIVERSIDAD DE SANTIAGO
 Versión ajustada / 2021 (Validación: XX/XX/2021)

		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
AE5-OE1	Porcentaje de mecanismos de aseguramiento de la calidad implementados y con resultados	(N° Mecanismos de evaluación de procesos de gestión y de autoevaluación	60%	70%	80%	100%	Reporte Departamento de

	evaluativos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad	académica en funcionamiento / N° Mecanismos de evaluación de procesos de gestión y de autoevaluación académica formulados) x100					Calidad y Acreditación
--	---	--	--	--	--	--	-------------------------------

V.2. Indicadores del Sistema de Universidades Estatales						
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Línea Base (2019)	Situación Universidad (datos 2020)	Metas		
				2021	2022	2023
PDO1-1	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor	65.2%	65.0%	64.6%	66,4%	67,5%
PDO1-2	"Field-Weighted Citation Impact" Scopus	0.80	0.81	0.83	0.85	0.87
PDO1-3	"Citation Impact Normalized" WOS	0.77	0.76	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%	32.3%	24%	23%	22%
PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	41.2%	42.0%	39%	37%	35%
PDO3	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados.	210	226	212	215	219

VI. Compromiso institucional

Santiago, 19 de diciembre del 2021

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

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

ANEXO: Indicadores Sistema de Universidades Estatales / Proyecto BIRF 8785-CL							
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Meta / Valor efectivo	Proyecto Banco Mundial (años)				
			2018 ³	2019 ⁴	2020 ⁵	2021 ⁶	2022
PDO1	Mejora del Índice de Calidad Institucional de las universidades estatales⁷	Meta Sistema U. Estatales (%)	51%	52%	52,5%	53%	54%
		Valor efectivo Sistema (%)	56,5%	56,8%	58,7%	60,9%	-
PDO1-1	% de universidades estatales con al menos el 45% de académicos jornada completa con grado de doctor [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	44% (8/18)	44% (8/18)	56% (10/18)	61% (11/18)	-
	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor	Valor efectivo Sistema (%)	47,7%	50%	52,5%	54,4%	-
		Valor efectivo Universidad (%)	63.3%	65.2%	65,0%	64,6%	-
PDO1-2	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Field-Weighted Citation Impact" SCOPUS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	44% (8/18)	44% (8/18)	56% (10/18)	-
	"Field-Weighted Citation Impact" Scopus	Valor efectivo Universidad	0.80	0.80	0,81	0,83	-
PDO1-3	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Citation Impact Normalized" WOS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	39% (7/18)	44% (8/18)	56% (10/18)	-
	"Citation Impact Normalized" WOS	Valor efectivo Universidad	0.78	0.77	0,76	0,78	-
PDO1-4	% de universidades estatales con 4 años o más de acreditación (o su equivalente) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	78% (14/18)	78% (14/18)	78% (14/18)	78% (14/18)	-
	4 años o más de acreditación	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	SÍ	SÍ	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)	61% (11/18)	61% (11/18)	-
	Acreditadas en 4 áreas o más	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	SÍ	SÍ	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)	61% (11/18)	61% (11/18)	-
	Al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto)	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	SÍ	SÍ	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)	31% (5/16)	31% (5/16)	-
	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades)	Valor efectivo Sistema (%)	36,7%	37%	36,1%	37,5%	-
		Valor efectivo Universidad (%)	26.4%	27.1%	32,3%	24,4%	-

³ Resultado corresponde a dato 2017.

⁴ Resultado corresponde a dato 2018.

⁵ Resultado corresponde a dato 2019.

⁶ Resultado corresponde a dato 2020.

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

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

PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	Meta Sistema U. Estatales (%)	36,6%	36,4%	36,2%	35,9%	35,6%
		Valor efectivo Sistema (%)	36% ⁸	34,6% ⁹	32,9% ¹⁰	29,9% ¹¹	-
		Valor efectivo Universidad (%)	41,6%	41,2%	42,0%	31,5%	-
PDO3	Proporción de proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados a universidades estatales	Meta Sistema U. Estatales (%)	49,3%	49,5%	49,6%	49,8%	50%
		Valor efectivo Sistema (%)	48,8%	49,8%	48,8%	48,4%	-
	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados.	Valor efectivo Sistema (N°)	1.773,5	1.825,5	1.865,5	1.219	-
		Valor efectivo Universidad (N°)	210	210	226	137	-

⁸ Valor efectivo 2018: Retención al año 2018 de cohorte 2015.

⁹ Valor efectivo 2019: Retención al año 2019 de cohorte 2016.

¹⁰ Valor efectivo 2020: Retención al año 2020 de cohorte 2017.

¹¹ Valor efectivo 2021: Retención al año 2021 de cohorte 2018.