



ACTUALIZACIÓN PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

2024-27

Universidad de Las Américas
Marzo 2024

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	3
II.	ELEMENTOS BASALES Y DE CONTEXTO	6
	Acreditación Institucional 2028	6
	Acceso al Financiamiento Institucional para la Gratuidad	8
	Sello Formativo, Proyecto de Innovación Curricular y Transformación Digital	8
III.	DESARROLLO Y DESAFÍOS DE LA INVESTIGACIÓN EN UDLA	11
	Indicadores Críticos	11
	Desafíos de la Investigación en UDLA.....	14
	Estrategias para el logro de objetivos.....	15
IV.	ACTUALIZACIÓN DE PROPUESTA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	18
	Prórroga de la vigencia del Plan de Desarrollo Estratégico	18
	Ajustes propósitos, objetivos, indicadores y metas	18



I. INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

Este documento corresponde a la actualización del Plan de Desarrollo Estratégico 2022-26, elaborado por la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional y la Vicerrectoría de Finanzas de UDLA, y presentado en mayo de 2022, que contó con la participación de un conjunto representativo de actores institucionales, académicos, colaboradores y estudiantes, y formó parte de los antecedentes que la Universidad presentó en el proceso de acreditación institucional el año 2023. El documento PDE 2022-26 original con sus propósitos, objetivos, metas e indicadores se encuentra disponible en la página web institucional¹.

La planificación estratégica es una de las fortalezas institucionales de UDLA, reconocida en los distintos procesos de Acreditación Institucional, y de acreditación y certificación de carreras que se han desarrollado en los últimos períodos. La planificación y su adecuado monitoreo constituyen la base del sostenido avance en el desarrollo de las funciones misionales y son un eje fundamental del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, SIAC-UDLA, contribuyendo a la sustentabilidad del proyecto institucional. Sobre la base de cumplimiento en más de un 90% de las metas comprometidas en el quinquenio 2017-2021, el Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) 2022-26 se definió como un plan de *continuidad y profundización*, que reformuló la Misión y Visión institucionales en los términos siguientes:

- **MISIÓN**

Ofrecer oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida a jóvenes y adultos, a través de una Docencia de calidad que potencie sus capacidades, en estrecha integración con el mundo laboral y las comunidades, y contribuir al desarrollo sostenible del país mediante la Investigación, Creación y Vinculación con el Medio.

- **VISIÓN**

Ser reconocida por su calidad y niveles de desarrollo académico, por el compromiso con el progreso de sus estudiantes y egresados, y su contribución al desarrollo sostenible de las comunidades con que se relaciona.

Por una parte, el PDE 2022-26 dando continuidad al foco institucional de proveer una Docencia de calidad, con un aprendizaje centrado en los estudiantes, reafirma como su sello formativo el desarrollo de habilidades transversales para enfrentar el mundo laboral y personal; y la apropiación de los valores institucionales de Ética Profesional, Responsabilidad Ciudadana y Compromiso Comunitario. Por otra parte, el PDE 2022-26 profundiza en el desarrollo y fortalecimiento de las funciones misionales de Investigación y Vinculación con el Medio, para sostener los indicadores de calidad que le han permitido alcanzar la acreditación avanzada de 5 años, y conseguir avances efectivos y reconocidos para su consolidación institucional.

En 2023, concluido el primer año de ejecución y con un logro de metas anuales adecuado, diversos factores de carácter interno y externo han motivado una revisión y actualización del Plan de Desarrollo Estratégico, con sus objetivos y metas, para asegurar un avance efectivo en el logro de los propósitos institucionales. Entre estos factores destacan los siguientes:

- *Acreditación institucional de nivel avanzado.* En enero de 2023, la Universidad logra una acreditación institucional de nivel avanzado (5 años), lo que implica la necesidad tanto de cumplir con el Plan de Mejoramiento asociado al proceso de acreditación², como incorporar las observaciones y debilidades consignadas en la Resolución Exenta N° 728 de la CNA³.

¹ Ver <https://www.udla.cl/universidad/plan-de-desarrollo-estrategico/>.

² Ver Informe de Autoevaluación Institucional 2022- UDLA, en <https://udlachile.sharepoint.com/teams/AUTOEVALUACIONINSTITUCIONAL2021-2022>

³ Ver Resolución N°728 de CNA en <http://www.saca.cnachile.cl/public/assets/institucional/DocumentosProcesosAcreditacion/INST-00054-06-00/NOTIFICACION%20DECISION%20UDLA-INST-00054-06-RES-17.pdf>

- *Acreditación de la función de Investigación.* La acreditación institucional avanzada de 5 años permite a la institución, para consolidar y dar sostenibilidad al logro alcanzado, proponerse la acreditación del área de investigación en el siguiente proceso 2028, para lo cual requiere generar una estrategia de fortalecimientos del área en el periodo previo.
- *Nuevos criterios y estándares (CyE) para la acreditación institucional.* En el marco del desarrollo actual de la Universidad y del nivel de acreditación obtenido, este factor refiere a la necesidad de asegurar el cumplimiento total de los criterios de acreditación asociados al Nivel 2 y alcanzar el Nivel 3 en criterios seleccionados. Así, junto con la superación de las debilidades detectadas en el proceso 2023, se hace necesario avanzar en aspectos tales como el fortalecimiento de la planta académica y su productividad. Ello permitiría un mayor desarrollo de programas de postgrado, vinculados con la investigación; y alcanzar niveles de publicaciones, proyectos y registros de propiedad intelectual comparables a los de universidades acreditadas en nivel avanzado. De igual manera, es necesario avanzar en la formalización del cumplimiento del criterio asociado a la convivencia y equidad.
- *Adscripción al Financiamiento Institucional para la Gratuidad.* En 2023, el Ministerio de Educación resolvió favorablemente la adscripción de UDLA a la Gratuidad a partir del 2024. Los requerimientos de esta política, que incluyen la regulación de aranceles, vacantes y otros compromisos, implican ajustes en la gestión institucional, así como la revisión de metas y proyecciones de crecimiento de la matrícula y su composición, entre otros.
- *Nuevo Sello Formativo Institucional.* La irrupción de la formación a distancia y las metodologías on-line e híbridas desarrolladas durante la pandemia, el desarrollo de nuevas tecnologías para la gestión, así como de herramientas de Inteligencia Artificial de alcance masivo, se vinculan con nuevos desafíos de innovación en educación a distancia y transformación digital global para las instituciones de educación superior, que UDLA ha hecho suyo, incorporándolo como parte del sello formativo institucional. La planificación estratégica requiere acentuar y actualizar este sello propio que la universidad desea plasmar en sus egresados.

Por lo tanto, la incidencia de los factores antes mencionados se traduce en nuevos desafíos para UDLA que deben ser abordados en su planificación estratégica, mediante una actualización del PDE 2022-26 vigente, y eventualmente en la planificación posterior, en consideración a que impactan en su desarrollo de corto-mediano plazo y en la sostenibilidad del proyecto institucional. Los ajustes a objetivos y metas propuestos en la actualización plantean la necesidad de ampliar el periodo de desarrollo del Plan al año 2027.

En las secciones siguientes se presenta una descripción más detallada de los principales elementos basales y de contexto antes mencionados, los cuales orientan el ajuste del PDE 2022-26, y la propuesta de actualización de la planificación de desarrollo estratégico institucional para el periodo 2024-27.

Esta actualización ha sido elaborada entre octubre 2023 y abril 2024 según los fundamentos que en ella se explicitan y que conducen a una modificación de algunos objetivos, metas e indicadores específicos. Como consecuencia, este proceso de actualización dará lugar a un Plan de Desarrollo 2022-2027 consolidado, que guiará el proceso de desarrollo de la Universidad durante el periodo restante y representa un insumo fundamental para un nuevo proceso de evaluación, asociado a la acreditación institucional, a la cual la universidad se presentará en 2028.



II. ELEMENTOS BASALES Y DE CONTEXTO

II. ELEMENTOS BASALES Y DE CONTEXTO

Accreditación Institucional 2028

Accreditación Avanzada de 5 años y Plan de Mejora

En sesión del 18 de enero 2023, la Comisión Nacional de Acreditación acordó otorgar a UDLA la Acreditación de Nivel Avanzado por 5 años, para las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio. Este resultado muestra el avance progresivo de la Universidad en la última década, pero a la vez plantea nuevos desafíos en el contexto de un Sistema de Educación Superior que exige a sus instituciones mejorar sostenidamente. En este contexto, durante el proceso de autoevaluación como en el proceso de acreditación se detectaron algunas debilidades y oportunidades de mejora que es necesario tener en cuenta para su resolución, previo al inicio del proceso acreditación 2028. En consecuencia, el Plan de Mejoramiento Institucional ajustado con las debilidades identificadas en la Resolución N°728 de la CNA, debe considerarse en el proceso de actualización del PDE vigente. A continuación, se resumen las debilidades y los desafíos planteados:

- a. *Credenciales académicas*. Se indicó que la mejora en las credenciales académicas experimentada hasta el año 2022, medida como el porcentaje de académicos regulares JCE con doctorado, resultaba insuficiente para dar por superada la debilidad institucional detectada en el proceso anterior, en particular considerando los desafíos institucionales asociados al desarrollo de la investigación y de programas de postgrado.
- b. *Formación Virtual (On-line)*. Se considera necesario fortalecer la planta académica regular que dicta cursos en carreras a distancia y fortalecer su modelo de gestión, para avanzar en el cierre de brechas en indicadores de insumo y resultados comparables, y en niveles de satisfacción estudiantil respecto de las carreras presenciales.
- c. *Internacionalización*. Este aspecto tiene un desarrollo menor que el que se espera para una universidad de acreditación avanzada. Resulta necesario elaborar una política de internacionalización consistente y, consecuentemente, formalizar convenios y potenciar actividades académicas que promuevan el intercambio de estudiantes y profesores, y que impacten positivamente en las funciones misionales.
- d. *Progresión estudiantil e inserción laboral de los egresados*. En la autoevaluación se reconoció que las tasas de titulación en algunas carreras, así como la empleabilidad de otras, se pueden considerar descendidas. Esto demanda, por una parte, potenciar las iniciativas pro-retención de estudiantes y por otra, fortalecer los mecanismos institucionales orientados a facilitar la inserción laboral temprana de los egresados.

En general, y si bien el proceso de acreditación 2023 reconoció avances y fortalezas relevantes en todas las áreas de desarrollo institucional, resulta necesario atender a los aspectos previamente señalados, así como a los desafíos que se describen a continuación, para efectos de consolidar el desarrollo alcanzado por la Universidad.

Nuevos Criterios y Estándares

Desde octubre de 2023 comenzaron a regir nuevos criterios de evaluación y estándares de calidad (CyE) elaborados por la CNA, de modo que las instituciones de educación superior, sus carreras y programas deberán ser evaluados con un nuevo modelo de acreditación que determina los niveles de acreditación (Básico, Avanzada y de Excelencia), tiene carácter obligatorio y se considera integral, por cuanto contempla la evaluación de todas sus funciones institucionales en cuatro dimensiones obligatorias y una opcional. Entre las modificaciones al proceso de evaluación externa, conducente a la acreditación integral, se contempla la evaluación de una muestra intencionada de programas, con el objetivo de dar cuenta del nivel de implementación de políticas y mecanismos institucionales, tanto en pregrado como en postgrado. En consecuencia, este nuevo modelo de acreditación presenta desafíos que es necesario considerar:

- a. *Nivel 1 (acreditación básica)*. De los 14 criterios de este nivel, UDLA cumple a conformidad con todos. Pero

se hace necesario acelerar la generación de políticas y planes de acción relacionados con convivencia y equidad de género (Criterio N°7); y, explicitar un plan de desarrollo de Investigación alineado con el PDE, misión y propósitos (Criterio N°13). Así, resulta conveniente desagregar el Propósito N°3 del PDE 2022-26 que agrupaba Investigación y Vinculación con el Medio.

- b. Nivel 2 (acreditación avanzada).** La Universidad cumple adecuadamente con la mayoría de los criterios en este nivel. Las principales brechas se encuentran en los criterios *Investigación, innovación docente y mejora del proceso formativo* (4), *Gestión de la convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión* (7) y *Resultados de la investigación, creación y/o innovación* (14), este último de la dimensión optativa Investigación, Creación y/o Innovación.
- i.** El nivel 2 del criterio *Investigación, innovación docente y mejora del proceso formativo*, demanda la existencia de evidencias que den cuenta de una actividad sistemática y sostenida en el tiempo de investigación para la docencia, así como de reportes que den cuenta de mejoras en la docencia producto de la investigación. Además, resulta necesario recordar que este aspecto ya fue reconocido como una debilidad institucional en el proceso de acreditación 2023.
 - ii.** El nivel 2 del criterio *Gestión de la convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión*, indica la existencia de responsables de la implementación de las políticas, el reporte de la ejecución de los planes que garanticen la plena implementación de las políticas de género, diversidad e inclusión en los distintos ámbitos del quehacer institucional. De igual manera deben existir reportes sobre el monitoreo de las acciones desarrolladas. Esto supone avanzar, desde el presente año, en los procesos de diseño de políticas y estructuras que garanticen la implementación de éstas.
 - iii.** El nivel 2 del criterio *Resultados de la investigación, creación y/o innovación*, considera la existencia de publicaciones, proyectos, patentes, y otros productos de investigación, creación o innovación consistentes con la misión institucional, en algunas de las áreas de desarrollo declaradas en el PDE y en número comparable con universidades de acreditación avanzada que incorporan el área de Investigación. De igual manera se requiere reportes de impacto publicaciones (clásico o DORA). Este nivel también exige evidenciar un número de programas de postgrado académicos acreditados comparables con los de universidades acreditadas por 5 años. Esto implica una preocupación particular por la calidad de los magister y doctorados que imparta la Universidad, junto con evidencia de estudiantes de pregrado y postgrado involucrados en actividades de investigación y de actividades de difusión de los resultados de la investigación en ferias, entrevistas, reportajes, etc.
- c. Acreditación integral.** Considerando la configuración actual de la oferta formativa de UDLA, la evaluación externa mediante la muestra intencionada implica la revisión de 11 carreras y/o programas de pregrado y postgrado, para verificar la implementación de las distintas políticas y mecanismos de aseguramiento de calidad institucionales en los programas formativos. Esto supone, por una parte, evidenciar la implementación transversal de las políticas institucionales orientadas al diseño, implementación y evaluación de los planes de estudios; y, por otra parte, asegurar un cuerpo académico acorde a las exigencias, y la existencia de recursos complementarios que garanticen la correcta implementación de los programas tanto de pregrado como de postgrado.

Acceso al Financiamiento Institucional para la Gratuidad

En el mes de julio 2023, el Ministerio de Educación informó a la Universidad que fue aceptada su solicitud de ingreso al sistema de Financiamiento Institucional para la Gratuidad. Tanto las características propias del sistema, como la experiencia demostrada por universidades que han accedido previamente, sugieren un impacto de la gratuidad en los estudiantes, la gestión institucional y el desarrollo académico. Más allá de los necesarios ajustes requeridos por el sistema, en el caso de la Universidad se espera un impacto positivo en indicadores como progresión académica, retención estudiantil y puntajes de ingreso. Como consecuencia, también se genera un escenario positivo para un mejor desarrollo futuro de programas de postgrado.

Por otro lado, es necesario tener en consideración que, para la determinación de los aranceles regulados que establece el sistema de Financiamiento para la Gratuidad, se contempla un conjunto de factores, como los años de acreditación institucional y el tipo de áreas o dimensiones acreditadas. Ello también es un aliciente para avanzar con la acreditación del área de Investigación

En consecuencia, la actualización del PDE requiere tener en consideración las proyecciones de impacto esperado del acceso a la gratuidad y del cumplimiento de las exigencias de dicha política, el crecimiento de la matrícula y su composición, así como eventuales efectos de lo anterior en el Plan Maestro de Desarrollo Físico y la sostenibilidad en general del proyecto institucional.

Sello Formativo, Proyecto de Innovación Curricular y Transformación Digital

Sello Formativo

En el marco de la revisión de su planificación estratégica, la Universidad ha propuesto una actualización de su Sello Formativo, entendido como el conjunto de características y aprendizajes logrados por los egresados de UDLA que más los representan o por los cuales son más reconocidos en el entorno profesional y social. Así, junto con ratificar en su sello el aprendizaje centrado en los estudiantes, el desarrollo de habilidades transversales para enfrentar el mundo laboral y personal, y la apropiación de los valores institucionales, UDLA se plantea *formar profesionales con capacidad de adaptación y superación, innovadores y transformadores, comprometidos profesional y socialmente*.

El desafío de formar profesionales innovadores interpela a la Universidad para, a su vez, innovar en sus procesos formativos y en la propia gestión institucional en todos sus niveles.

Proyecto de Innovación Curricular

La formulación del nuevo sello formativo de UDLA, realizada por medio de una amplia discusión y análisis interno, resulta coherente con los aprendizajes requeridos para los profesionales y técnicos del siglo XXI, y constituye la motivación y elemento central para el desarrollo de un Proyecto de Innovación Curricular que, sobre la base de las directrices fundamentales contenidas en el Modelo Educativo, asegure una formación de acuerdo a las exigencias del futuro laboral que van a enfrentar los egresados. En la Figura 1 siguiente se vincula gráficamente los conceptos del nuevo Sello Formativo y valores institucionales con los resultados de aprendizaje transversales o genéricos esperados, según las definiciones del Modelo Educativo UDLA.

Luego, el Proyecto de Innovación Curricular busca responder a las exigencias formativas actuales y futuras, modernizando los programas de estudio, incorporando flexibilidad curricular, interdisciplinariedad en la formación, asignaturas electivas y posibilidades de articulación con el postgrado, experiencias formativas activas y aplicadas, innovación metodológica con tecnologías y aplicación de herramientas de inteligencia artificial. Además, busca favorecer el aprendizaje a lo largo de la vida, generando una amplia oferta de programas de

continuidad de estudios y posibilidades de articulación entre distintas carreras y distintos niveles de formación.

Figura 1: Sello Formativo UDLA y Resultados de Aprendizaje



Fuente: Vicerrectoría Académica

Lo anterior conlleva, en un plazo acotado que se espera sea de dos años (2024-2026), una revisión de los programas de pregrado que ofrece UDLA, lo que demandará un trabajo colaborativo de todas las áreas académicas de la institución.

Transformación digital

En el marco de una actualización programada de las plataformas de gestión y de docencia, la universidad se ha planteado desarrollar un proceso de transformación digital de mayor alcance y profundidad que vaya más allá del cambio de las herramientas tecnológicas. Este proceso busca mejorar significativamente la implementación de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo para posicionarse como una Universidad con un sello tecnológico y digital perceptible y reconocido, que caracterice la formación de sus estudiantes y de la gestión institucional, con una estrategia que aborda cuatro aspectos:

- Segmentación y Propuesta de Valor Digital
- Eficiencia Operacional
- Inteligencia Artificial y Data Science
- Innovación y Cultura Digital.

Este proceso de transformación digital integral de la Universidad será clave para una efectiva implementación del Proyecto de Innovación Curricular, y de instalación del nuevo sello formativo institucional en nuestra comunidad académica.



III. DESARROLLO Y DESAFÍOS DE LA INVESTIGACIÓN EN UDLA

III. DESARROLLO Y DESAFÍOS DE LA INVESTIGACIÓN EN UDLA

El desarrollo de la investigación en UDLA ha permitido alcanzar gradualmente una mayor complejidad institucional. Este proceso se ha llevado adelante con un marco normativo y de política definidos, con una unidad responsable, la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado (VRIP), que cuenta, a su vez, con Direcciones de Investigación, de Postgrado, y de Desarrollo y Transferencia en funcionamiento, y con acciones e iniciativas que están permitiendo configurar un ecosistema que no solo favorece las actividades de investigación y creación, sino que fortalece los ámbitos disciplinares al interior de cada Facultad. Estas acciones se sustentan en decisiones de carácter estratégico, como robustecer la planta académica con académicos con credenciales de doctor y perfil de investigador, como también por la elaboración de un presupuesto específico que ha permitido el financiamiento de proyectos internos de investigación, la constitución de unidades asociativas como grupos, núcleos y centros de investigación, el apoyo a la generación de publicaciones y a una creciente actividad de creación.

Sin embargo, es necesario destacar la importancia de avanzar en el fortalecimiento y desarrollo del área de Investigación, la cual debe enfrentar desafíos tanto internos como externos.

En efecto, por una parte, UDLA necesita consolidar y dar sostenibilidad a la acreditación de nivel avanzado obtenida en Docencia, Gestión Institucional y Vinculación con el Medio y, en este marco, Investigación requiere evidenciar un nivel de avance similar a las restantes áreas. El fortalecimiento decidido de la Investigación, la Creación y el Postgrado, partiendo por el cierre de las brechas existentes en indicadores críticos del área como los que se señalan más adelante, permitirá también a UDLA mejorar su posicionamiento frente al medio externo relevante, su comunidad académica y sus estudiantes. Además, el fortalecimiento del área de Investigación y Creación permitirá mantener un cuerpo académico sólido y productivo, en un contexto altamente competitivo.

Por otra parte, el Sistema de Educación Superior de nuestro país, a través de sus distintos dispositivos, como los de aseguramiento de la calidad y financiamiento, requiere de las instituciones avances sostenidos en el tiempo. En este contexto, por ejemplo, el avance y consolidación del área de Investigación permite a las instituciones acceder a mayores recursos, con efectos positivos en sus tres funciones misionales.

En las secciones siguientes se presentan los indicadores críticos del área, así como los desafíos de la Investigación expresados en líneas de acción que se traducen en los objetivos específicos, indicadores y metas del área que se ajustan en la Actualización del PDE 2024-27, y las estrategias para el logro de esos objetivos.

Indicadores Críticos

El Gráfico 1 permite observar que, en el año 2023, el número de publicaciones SCOPUS y WOS supera ligeramente los valores 2022, aunque bajo el promedio de conjunto de universidades acreditadas por 5 años, como muestra la Tabla 1 para publicaciones SCOPUS, y la Tabla 2 para publicaciones WOS.

Gráfico 1. Evolución de las publicaciones indexadas



Fuente: Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, datos al 31 de diciembre 2023

La mayoría de las universidades en las Tablas 1 y 2 muestra un crecimiento similar en el indicador correspondiente, lo que plantea la necesidad de acelerar los procesos de fortalecimiento de la función de investigación, de manera tal de mejorar la productividad en materia de publicaciones.

Tabla 1. Evolución de las publicaciones SCOPUS para universidades acreditadas por 5 años con y sin investigación

Universidad	ACRED INV	2019	2020	2021	2022	2023*	2020	2021	2022	%22 vs 23
Universidad Autónoma de Chile	✓	630	701	738	734	769	11%	5%	-1%	105%
Universidad San Sebastián	✗	317	333	346	472	662	5%	4%	36%	140%
Universidad Católica del Maule	✓	334	482	580	717	634	44%	20%	24%	88%
Universidad del Bío-Bío	✓	406	456	462	490	477	12%	1%	6%	97%
Universidad Católica de la Santísima Concepción	✓	291	381	494	455	447	31%	30%	-8%	98%
Universidad Mayor	✓	402	484	499	435	390	20%	3%	-13%	90%
Universidad Católica de Temuco	✓	296	338	334	389	377	14%	-1%	16%	97%
Universidad de Antofagasta	✓	346	409	393	366	329	18%	-4%	-7%	90%
Universidad de Las Américas	✗	77	115	237	320	321	49%	106%	35%	100%
Universidad de La Serena	✓	225	270	260	277	319	20%	-4%	7%	115%
Universidad Alberto Hurtado	✓	169	167	240	219	240	-1%	44%	-9%	110%
Universidad de Los Lagos	✓	229	251	305	264	212	10%	22%	-13%	80%
Universidad Playa Ancha	✗	153	173	174	130	127	13%	1%	-25%	98%
Universidad Arturo Prat	✗	129	166	193	179	125	29%	16%	-7%	70%

Fuente: Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, datos al 31 de diciembre 2023

Tabla 2. Evolución de las publicaciones WOS para universidades acreditadas por 5 años con y sin investigación

Universidad	ACRED INV	2019	2020	2021	2022	2023*	2020	2021	2022	%22 vs 23
Universidad Autónoma de Chile	✓	619	650	667	677	585	5%	3%	1%	86%
Universidad San Sebastián	✗	313	323	327	399	482	3%	1%	22%	121%
Universidad Católica del Maule	✓	275	353	493	570	439	28%	40%	16%	77%
Universidad Católica de la Santísima Concepción	✓	314	374	476	425	358	19%	27%	-11%	84%
Universidad del Bío-Bío	✓	311	418	427	405	348	34%	2%	-5%	86%
Universidad Mayor	✓	378	431	454	397	281	14%	5%	-13%	71%
Universidad de Antofagasta	✓	325	379	381	317	274	17%	1%	-17%	86%
Universidad de Las Américas	✗	67	123	216	289	270	84%	76%	34%	93%
Universidad Católica de Temuco	✓	244	259	271	270	245	6%	5%	0%	91%
Universidad de La Serena	✓	208	253	248	250	244	22%	-2%	1%	98%
Universidad de Los Lagos	✓	211	245	296	183	159	16%	21%	-38%	87%
Universidad Alberto Hurtado	✓	153	162	201	165	136	6%	24%	-18%	82%
Universidad Arturo Prat	✗	100	134	175	136	103	34%	31%	-22%	76%
Universidad Playa Ancha	✗	134	130	132	110	95	-3%	2%	-17%	86%

Fuente: Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, datos al 31 de diciembre 2023

También, en ambas tablas se observa que al año 2023, sólo 4 de las 14 universidades acreditadas por cinco años no lo están en el área de investigación.

En cuanto a proyectos con financiamiento externo, si bien la Universidad muestra una producción creciente en proyectos Fondecyt de iniciación (Tabla 3), esto no está aparejado con un avance similar en proyectos Fondecyt regulares, manteniendo una diferencia significativa con las universidades acreditadas por 5 años. En el concurso 2022 de proyectos Fondecyt regulares (Tabla 4), UDLA ocupa el último lugar a bastante distancia del promedio.

Tabla 3. Evolución proyectos Fondecyt de iniciación para universidades acreditadas por 5 años con y sin investigación

FONDECYT INICIACIÓN	ACRED INV	2019	2020	2021*	2022	2023	Total
Universidad Alberto Hurtado	✓	7	13	0	13	10	43
Universidad Diego Portales	✓	9	4	0	10	18	41
Universidad Católica de la Santísima Concepción	✓	13	4	0	7	9	33
Universidad Mayor	✓	8	9	0	7	9	33
Universidad Católica del Maule	✓	10	6	0	8	7	31
Universidad San Sebastián	✗	7	7	0	0	13	27
Universidad Católica de Temuco	✓	4	10	0	5	8	27
Universidad Playa Ancha	✗	6	10	0	6	3	25
Universidad del Bío-Bío	✓	3	6	0	8	4	21
Universidad de Los Lagos	✓	5	5	0	3	6	19
Universidad de Las Américas	✗	3	2	0	5	6	16
Universidad de Antofagasta	✓	2	1	0	2	4	9
Universidad Arturo Prat	✗	1	3	0	1	3	8
Universidad de La Serena	✓	1	3	0	1	1	6

Fuente: Vicerrectoría de Investigación y Postgrado

Tabla 4. Evolución proyectos Fondecyt regulares para universidades acreditadas por 5 años con y sin investigación

FONDECYT REGULAR	ACRED INV	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Universidad Diego Portales	✓	14	8	7	11	15	55
Universidad San Sebastián	✗	6	8	13	17	10	54
Universidad del Bío-Bío	✓	14	9	7	8	11	49
Universidad Alberto Hurtado	✓	8	5	11	16	7	47
Universidad Mayor	✓	8	4	6	6	13	37
Universidad Católica de la Santísima Concepción	✓	5	9	3	4	8	29
Universidad Católica del Maule	✓	5	3	4	7	6	25
Universidad Católica de Temuco	✓	5	4	5	6	4	24
Universidad de La Serena	✓	1	5	8	5	5	24
Universidad de Antofagasta	✓	2	2	6	2	6	18
Universidad de Los Lagos	✓	2	3	2	5	4	16
Universidad Playa Ancha	✗	2	0	4	3	4	13
Universidad Arturo Prat	✗	2	2	1	3	3	11
Universidad de Las Américas	✗	1	0	0	0	2	3

Fuente: Vicerrectoría de Investigación y Postgrado

En consecuencia, los indicadores asociados a las credenciales académicas y los productos de investigación presentan brechas importantes respecto de las universidades acreditadas en nivel avanzado de 5 años, con y sin investigación acreditada.

Desafíos de la Investigación en UDLA

Con el fin de profundizar el desarrollo y complejidad académica, y alcanzar las condiciones para la acreditación de la dimensión Investigación en el próximo proceso de acreditación institucional, la actualización del PDE 2024-27 contempla los desafíos del área como un propósito independiente, *Potenciar el Desarrollo del Investigación, la Creación y el Postgrado*, con cuatro objetivos específicos y metas de mayor alcance que las propuestas en el PDE 2022-26. En el periodo 2024-27 se plantea, al menos, avanzar en las líneas siguientes:

1. *Impulsar el desarrollo de programas de postgrado en diversas áreas disciplinares, atendiendo al nuevo sello formativo UDLA, los estándares disciplinares y las necesidades del mercado laboral (OE3 y OE4)*

Para lo cual se requiere:

- Sostenibilidad de los programas de magister existentes.
- Desarrollo y sostenibilidad de programas de doctorado.
- Incremento del número de magister con carácter académico.
- Implementación de programas de magister en colaboración con universidades extranjeras.

2. *Promover una mayor y mejor colaboración y sinergia entre investigadores para fortalecer las áreas disciplinares (OE1)*

Para lo cual se requiere:

- Fortalecer las líneas de desarrollo disciplinar en el ámbito de la investigación al interior de las Facultades, estableciendo criterios mínimos de producción y asegurando una dotación de recursos físicos y de capital humano consecuentes a ello.
- Lograr mayor homogeneidad en la actividad de investigación y creación entre facultades y sedes; y en la producción de investigación de las áreas disciplinares, considerando las dinámicas de investigación nacional e internacional de las diversas disciplinas.
- Articular las áreas de desarrollo de las Facultades, de forma que exista consistencia entre las principales áreas disciplinares del pregrado, la formación de capital humano especializado a nivel de Magíster y Doctorado; y los proyectos de investigación científica que se nutren y a la vez alimentan la formación del

pregrado y postgrado.

3. *Contribuir a la generación de conocimiento que aporte al bienestar de la sociedad (OE2)*

Para lo cual se requiere:

- Lograr mayor adjudicación de proyectos de investigación científica por los académicos de la institución, como los vinculados con líneas de financiamiento externo de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID).
- Orientar tanto la Investigación como las acciones de Vinculación con el Medio en función de su impacto interno en la formación de nuestros estudiantes, y en su impacto externo referido a su aporte a la sociedad, utilizando metodologías integrales, que contemplen ambos aspectos, y criterios y estándares objetivos de medición de impacto.

El avance en las líneas anteriores permitirá, por una parte, fortalecer las áreas de desarrollo disciplinar de la Universidad según las exigencias del nivel 2 del criterio *Resultados de la investigación, creación y/o innovación*; y por otra, alcanzar indicadores de publicaciones y productos de creación, programas de postgrado y proyectos externos que sean reconocidos, y nos sitúen el rango de las universidades acreditadas por 5 años con Investigación.

Estrategias para el logro de objetivos

Las estrategias implementadas por el área de Investigación para enfrentar los desafíos planteados, articular y poner en valor la investigación, innovación y creación artística en UDLA, y así conseguir el logro de los objetivos específicos y metas planteadas en el PDE para esta área en el periodo 2024-27, son las siguientes⁴:

- El desarrollo y avance de unidades asociativas: *grupos y núcleos de investigación* que permitan promover la colaboración y sinergia entre investigadores, y fortalecer las áreas disciplinares, según las definiciones de la Política de Investigación^{5,6}. Junto con ello, promover la instalación y desarrollo de *centros de investigación*, unidades que requieren un financiamiento basal en sus inicios y deben contar con infraestructura y equipamiento acorde al área de desarrollo disciplinar.
- El desarrollo de *núcleos de postgrado y claustros académicos* que permitan promover la colaboración y sinergia entre la formación de capital humano avanzado e Investigación, den sostenibilidad a los programas de magister existentes, permitan desarrollar un mayor número de magister con carácter académico y avanzar en la creación de programas de doctorado.
- El fortalecimiento de fondos internos concursables para apoyar proyectos de investigación y creación, contribuyendo a la promoción de investigación, creación e innovación en UDLA.
- El fortalecimiento del apoyo y acompañamiento para la postulación, gestión y desarrollo de proyectos de investigación y creación con financiamiento público y privado externos (ver <https://investigacion.udla.cl/fondos-concursables-externos/>), a través de la Dirección de Desarrollo y Transferencia, que además es la encargada de potenciar la protección y transferencia de los resultados de investigación realizados en UDLA (ver <https://investigacion.udla.cl/innovacion/>).

⁴ Las estrategias se describen en el documento “*Desarrollo y Proyección de la Investigación en UDLA 2024-27*” de la Oficina de Proyectos Institucionales, Vicerrectoría de Finanzas y Servicios, abril 2024.

⁵ Ver Política de Investigación vigente en: <https://www.udla.cl/universidad/reglamentos-y-normativas/>

⁶ Ver <https://investigacion.udla.cl/avances-en-investigacion/>

- La implementación de una Política de Atracción y Retención de investigadores, articulada con las estrategias de desarrollo de la institución y con el programa de incentivos que reconoce a académicos que realizan actividades de investigación y que dan origen a artículos publicados en revistas de corriente principal. Así también, apoyarlos financieramente en la publicación de sus manuscritos en revistas de acceso abierto, con pago parcial o total de los costos de publicación (APC o *Article Processing Charges*)⁷.
- El fomento de la vinculación nacional e internacional de investigadores con instituciones, empresas y organismos para el desarrollo de proyectos de investigación, propiciando de esta forma su participación en redes de investigación, con apoyo de la Subdirección de Relaciones Internacionales de la Dirección General de Vinculación con el Medio y Comunicaciones.
- El acompañamiento de un Comité Ético-Científico, organismo encargado de velar porque los proyectos de investigación científica que realizan los académicos de la institución se desarrollen de acuerdo con los estándares éticos establecidos por la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID), por acuerdos y tratados internacionales y por la Declaración de Singapur. El Comité revisa proyectos que involucran estudios con personas, animales o sustancias y se encuentra acreditado por la Seremi de Salud, desde diciembre de 2022 hasta diciembre de 2025, de acuerdo con lo expresado por la Resolución N° 2213474600.

Junto con atender y profundizar estas líneas de trabajo del área, están en revisión nuevas propuestas, como son los incentivos a la integración de estudiantes en proyectos de investigación, y una mayor capacitación y apoyo en la postulación a proyectos externos, entre otras.

Adicionalmente, la búsqueda de una mayor consistencia entre las líneas disciplinares del pregrado, postgrado e investigación, se traduce en un plan de trabajo con las Facultades, para redefinir y profundizar sus áreas de desarrollo de especialización. Esta iniciativa forma parte de la actualización de los Planes de Desarrollo de Facultad (PDFs) que surge a partir de la Actualización del PDE, y que se abordará durante el transcurso de 2024.

⁷ Ver programa de incentivo a publicaciones 2024 ventanilla abierta - programa de apoyo al acceso abierto, en <https://investigacion.udla.cl/apoyo-y-financiamiento/>.



IV. ACTUALIZACIÓN DE PROPUESTA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

IV. ACTUALIZACIÓN DE PROPUESTA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Como se ha señalado en las secciones anteriores, UDLA avanzó sostenidamente en su desarrollo institucional, mejorando las credenciales de sus académicos y consecuentemente indicadores de progresión estudiantil, innovación en el pregrado, desarrollo de programas de postgrado y creciente producción e impacto de la investigación y de la vinculación con el medio. Todo ello, ha sido gracias tanto al fiel cumplimiento de su planificación estratégica como a la capacidad de ajuste mostrada en el periodo.

Sin embargo, como también se señaló, la Universidad enfrenta desafíos en los ámbitos de credenciales académicas, formación virtual, internacionalización, progresión estudiantil e inserción laboral de los egresados e investigación y postgrado. Esto en el marco del cumplimiento del Plan de Mejoramiento Institucional, de las exigencias del nuevo modelo de acreditación institucional, así como también de la implementación del Proyecto de Actualización Curricular y de la transformación digital de los procesos misionales y de apoyo. Estos elementos basales y de contexto fundamentan y avalan la necesidad de revisar y ajustar el PDE 2022-26, para conseguir una actualización de sus propósitos, objetivos, indicadores y metas, y una prórroga de su vigencia, para dar cuenta de los nuevos desafíos.

Prórroga de la vigencia del Plan de Desarrollo Estratégico

Con el fin de disponer de adecuado tiempo para la consecución de los objetivos y las metas, disponer de los tiempos para hacer ajustes de los planes de desarrollo de las facultades y articular mejor los próximos procesos de autoevaluación institucional con la planificación estratégica se propone ampliar hasta 2027 la vigencia del Plan de Desarrollo Estratégico, es decir la actualización del PDE comprende el periodo 2024-27.

Ajustes propósitos, objetivos, indicadores y metas

Se propone fusionar los Propósitos 1 y 2 en uno que tenga como eje central la innovación y que impacte tanto en la oferta formativa y sus modalidades como en los aspectos metodológicos asociado a los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación y el impacto sobre los indicadores de progresión académica estudiantil. Se propone también separar el Propósito 3 en uno que recoja los desafíos en *Investigación*, y otro que recoja los de *Vinculación con el Medio*. Además, se incorporan objetivos asociados a la transformación digital.

Por su parte, se revisan las metas de los distintos indicadores, ajustando aquellas que ya se hubieran cumplido o estén próximas a cumplirse, para (i) hacerlas comparables con las de universidades acreditadas por 5 años, y (ii) asegurar la superación de las debilidades relativas a credenciales, internacionalización, formación online, tasas de titulación, empleabilidad y progresión estudiantil.

En otras palabras, es necesario asegurar que el propósito de *profundización* del plan conduzca a una institución que efectivamente incremente y evidencie un mayor desarrollo académico, aspirando a mantener la acreditación por 5 años y agregar la dimensión *Investigación* a las obligatorias de Docencia y Resultados del Proceso Formativo, Gestión Estratégica y Recursos Institucionales, Aseguramiento de la Calidad y Vinculación con el Medio.

Con las definiciones anteriores es posible hacer un ajuste en los acentos estratégicos y definir consistentemente nuevos indicadores, nuevas metas y eventualmente hacer ajustes a propósitos y objetivos. De esta forma, la actualización del Plan de Desarrollo Estratégico, se propone agrupar los ajustes por función

misional e incorporar uno transversal asociado a la transformación digital. En síntesis, se plantea lo siguiente:

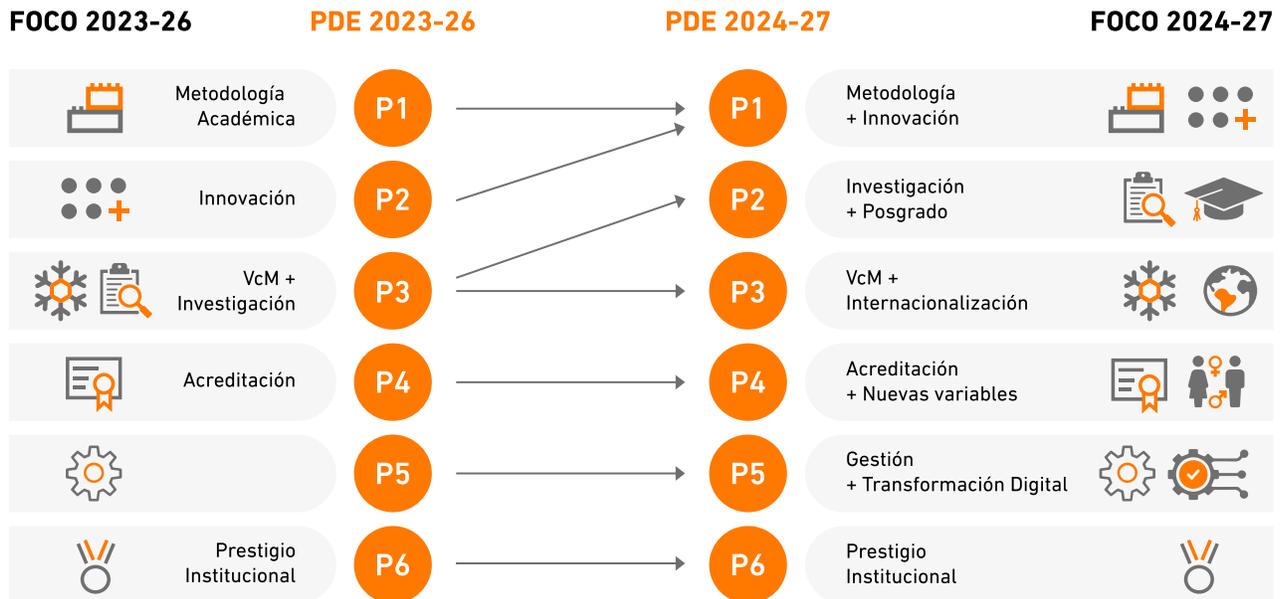
- En docencia se ajustan los indicadores de progresión estudiantil, titulación y empleabilidad con metas en torno al promedio de las universidades de referencia, y con foco en la disminución de la dispersión al interior de UDLA de dichos indicadores.
- Entre los indicadores a ajustar para generar acciones específicas en el ámbito de Investigación y de Postgrados destacan, por una parte, los asociados a credenciales de académicos y perfil de ellos y luego aquellos que miden directamente la producción en investigación y el postgrado, como número de publicaciones y productos de creación, registros de propiedad intelectual, proyectos con financiamiento externo, así como número de programas ofertados de postgrado, entre otros. Se destaca que además de los indicadores cuantitativos reseñados, debe existir una consistencia en las facultades, a nivel de las disciplinas, entre la especialización del pregrado, la formación de capital humano avanzado en programas de magister y doctorados, y las áreas prioritarias de investigación disciplinar.
- Respecto de la función misional de Vinculación con el Medio se revisan e incluyen indicadores y metas para asegurar actividades similares en número y complejidad en las distintas facultades y sedes, mientras que, en la línea internacionalización se proponen indicadores y metas que den cuenta de actividades que respondan a un plan y política desafiantes y permitan dar por superada la debilidad consignada en la Resolución Exenta N°728 de la CNA (enero 2023), que acredita a UDLA en el nivel avanzado de 5 años. Adicionalmente se enfatiza en esta área la relevancia de que las actividades y productos generados contribuyan positivamente a la docencia y a la investigación.

Adicionalmente, y dada la necesidad de avanzar sostenidamente en la transformación digital de la institución, para acompañar los procesos de innovación y eficiencia en la gestión, la docencia y todos los procesos misionales se incluyen nuevos objetivos, indicadores y metas asociadas al desarrollo tecnológico. Además, se explicitan metas asociadas a la matrícula nueva y total, su composición y consecuentemente, infraestructura y equipamiento para sostener las ratios institucionales.

La Figura 2 resume los ajustes relevantes a nivel Focos y Propósitos Institucionales del PDE 2022-26, propuestos por la Actualización PDE 2024-27.

Finalmente, es necesario tener en cuenta que una vez aprobados los ajustes propuestos en la Actualización del PDE 2024-27 por parte de las instancias directivas correspondientes, se debe dar paso al ajuste y actualización de los Planes de Estratégicos de Facultad, en lo que sea pertinente.

Figura 2: Ajuste en Focos y Propósitos Institucionales – Actualización PDE 2024-27



Fuente: Oficina de Proyectos Institucionales – Vicerrectoría de Finanzas y Servicios

A continuación, se presentan los ajustes a los enunciados de propósitos y objetivos, para el periodo 2024-27.

#	Propósitos Institucionales	#	Objetivos
1	Actualizar y adecuar la oferta académica de pregrado, potenciando la innovación curricular y metodológica, haciéndola más accesible, eficaz, y pertinente para la vida laboral y personal de un estudiante que demanda una educación continua a lo largo de la vida	OE 1	Implementar metodologías educativas con base tecnológica organizadas bajo diseños instruccionales que potencien la efectividad de los aprendizajes, propiciando el desarrollo de una Educación Digital.
		OE 2	Avanzar hacia el fortalecimiento de la inserción y desarrollo de carrera, a través de una estrategia integrada en todo el ciclo de vida del estudiante y posterior a su egreso.
		OE 3	Fortalecer la relación con egresados y empleadores para potenciar la retroalimentación de los currículos y la inserción laboral de egresados.
		OE 4	Fortalecer la retención a través de todos los componentes del SIAE para cada uno de los segmentos de estudiantes
		OE 5	Potenciar la capacidad institucional de innovar en su oferta de programas académicos de pregrado, mediante la búsqueda de nuevas carreras y haciendo más pertinentes y accesibles las actuales mediante la articulación de estudios, la diversificación de modalidades y jornada.
		OE 6	Fortalecer el cuerpo académico en función de los nuevos desafíos institucionales.
		OE 7	Actualizar e innovar la estructura curricular conforme al desarrollo del sello formativo y las tendencias formativas en educación superior (Proyecto de innovación curricular).
2	Potenciar el desarrollo de la investigación, la creación y el postgrado	OE 1	Consolidar la investigación y creación a través del fortalecimiento del capital humano y de las unidades académicas asociativas considerando los desafíos internos y externos.
		OE 2	Contribuir a la generación de conocimiento que aporte al bienestar de la sociedad.

		OE 3	Impulsar el desarrollo de programas de magister y doctorado, en áreas disciplinares concordantes con los Planes de Desarrollo de las Facultades.
		OE 4	Potenciar el desarrollo de programas de continuidad de estudios en el marco del fortalecimiento de la formación continua de los egresados de la educación superior.
3	Potenciar la Vinculación con el Medio con énfasis en la evaluación de impacto en el entorno relevante y en el desarrollo de la internacionalización	OE 1	Potenciar el vínculo bidireccional con la sociedad civil, el sector productivo público y privado, para contribuir a la formación de nuestros estudiantes y al impacto en el desarrollo regional y bienestar de las comunidades.
		OE 2	Promover la internacionalización en programas de pregrado, educación continua, postgrado y proyectos de investigación
		OE 3	Elaborar una estrategia de sostenibilidad UDLA.
4	Implementar el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad en la totalidad de las funciones, sedes, niveles y programas de la Universidad	OE 1	Fortalecer la implementación del sistema de gestión estratégica, medido a través de la ejecución y monitoreo del PDE y PDFs y PDA Sedes.
		OE 2	Avanzar en los procesos de evaluación, certificación y acreditación nacional e internacional, institucional y de programas, para asegurar la implementación de las funciones misionales y su despliegue homogéneo al interior de la Institución.
		OE 3	Establecer un programa permanente de mejora continua en procesos, potenciando una gestión moderna, eficiente y sustentable, teniendo al estudiante en el centro de todo nuestro quehacer y con mirada ambiental y tecnológica.
5	Fortalecer la sustentabilidad en la Universidad mediante el fortalecimiento de un modelo de gestión que asegure la implementación de su proyecto Institucional	OE 1	Consolidar la sustentabilidad financiera de la Universidad, generando las rentabilidades necesarias para financiar los proyectos de desarrollo de la institución.
		OE 2	Implementar una estructura organizacional eficiente mediante el fortalecimiento de gestión con foco en el estudiante y promocionando el talento, el desarrollo de carrera y ambiente laboral de colaboradores y académicos.
		OE 3	Generar eficiencias en la gestión académica para potenciar la sustentabilidad.
		OE 4	Robustecer el plan maestro de infraestructura que se adapte a los nuevos desafíos de la gestión y el desarrollo de la Universidad.
		OE 5	Implementar un proceso de transformación digital como sello diferenciador que impacte en la gestión institucional en la formación en los estudiantes y en la comunidad académica.
		OE 6	Potenciar la educación a distancia y semipresencial.
		OE 7	Instalar un modelo de desarrollo integral en la comunidad UDLA que asegure la implementación de políticas y mecanismos en materias de convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión.
6	Fortalecer el prestigio institucional mediante el posicionamiento de la Universidad	OE 1	Proyectar una universidad con foco en la innovación y el impacto social.
		OE 2	Generar mayores niveles de conocimiento e interacción con actores claves del entorno a través de una estrategia de gestión adecuada y diferenciada para cada actor relevante.