

# Informe Ejecutivo Autoevaluación Institucional

Universidad de Aysén



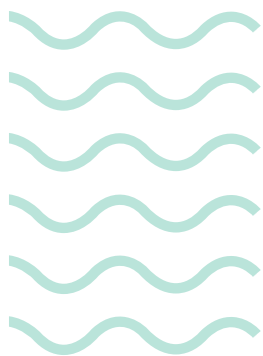


**ACREDITACIÓN**  
Institucional UAYSÉN  
2022

# Índice

<b>Palabras iniciales de la Rectora Natacha Pino Acuña</b> .....	<b>3</b>
<b>Presentación Institucional</b> .....	<b>4 - 10</b>
Contexto Histórico y Regional	4 - 5
<b>El proceso de autoevaluación UAYSÉN</b> .....	<b>11-14</b>
Planificación y Estrategia para el Desarrollo del Proceso	11
Comunicaciones del proceso Yo Acredito la Uaysén	11
Fases del proceso	12 -14
<b>Avances y logros del Plan de Mejoramiento Institucional 2019</b> .....	<b>15 - 19</b>
Área de mejora gestión de la calidad	16
Área de gestión institucional	17
Área de docencia de pre y posgrado	18
Área de investigación	18-19
Área de vinculación con el medio	19
<b>Área de Gestión Institucional</b> .....	<b>20-35</b>
Estructura y organización institucional	20
Sistema de Gobierno y Gestión de los Órganos Superiores	21
Diagnóstico, planificación, seguimiento y ajuste de prioridades de desarrollo institucionales	24
Gestión de personas	26
Recursos físicos y materiales	28
Recursos financieros	30
Capacidad de análisis institucional y uso de información para la gestión	32
Gestión de la calidad institucional	34
<b>Área de Docencia de Pregrado</b> .....	<b>36 - 46</b>
Diseño y Provisión de carrera y programas	37
Proceso de enseñanza	40
Dotación académica/docente	42
Ciclo de vida del/la estudiante	44
Calidad de la docencia	46
<b>Plan de Mejora Institucional 2022</b> .....	<b>47 - 61</b>
Área de Gestión Institucional	47 - 55
Área de Docencia de Pregrado	56 - 61

## Palabras iniciales de la rectora Natacha Pino Acuña

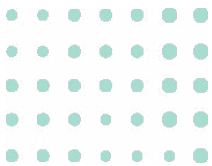


La Universidad de Aysén, nace desde un movimiento social, con una historia muy distinta a como han nacido las demás universidades del estado. Es una institución de educación superior estatal, con un sello de pertinencia territorial, con un firme propósito irrenunciable de educación pública, buscando la promoción de una cultura de gestión ágil y adaptativa. Lo anterior se refleja en nuestros pilares culturales y en nuestra propia estrategia que la reconoce como una universidad con vocación regional que busca contribuir al desarrollo nacional, pero con un especial énfasis en la Región de Aysén y desde ahí al mundo bajo una mirada global, a través de sus áreas misionales. Al mismo tiempo, reafirma su compromiso con la equidad, desarrollo sustentable, innovación, inclusión y equidad, entre otros valores institucionales, en consecuencia con lo plasmado en la ley N°20.842 de creación de la universidad. El mayor desafío al que nos enfrentamos es hacer universidad, desde una zona extrema, con condiciones geográficas, socioeconómicas y culturales muchas veces complejas y en condiciones de desigualdad, que permite plasmar en el sello universitario una impronta de alto compromiso, a todo nivel, por ser un aporte real a la formación de jóvenes que en un futuro permitan la movilidad social y un mejor desarrollo de la región y el país bajo la mirada de la justicia educativa. Es así como iniciamos nuestro primer proceso de acreditación institucional, desafío que asumimos con un alto compromiso, responsabilidad y con la experiencia de haber enfrentado una evaluación intermedia en contexto de pandemia. Para enfrentar de mejor manera este proceso, la universidad diseñó la “Ruta de la Acreditación”, que se compone de un conjunto de hitos importantes que orientó y delineó todo el proceso de autoevaluación interna desde el 2021 al 2022. Durante esta ruta, fuimos capaces no solamente de elaborar instrumentos, levantar la información necesaria y analizar dicha información, sino también de identificar nuestro relato institucional y darle forma, a partir de los distintos estamentos y niveles de acción; identificar nuestras fortalezas y debilidades para soñar una mejor universidad; y sobre todo reconocer que el éxito del proyecto institucional depende de todas y todos quienes somos la Universidad de Aysén. A través de este informe, plasmamos nuestra realidad en cuanto a nuestra historia y contexto regional; quiénes somos la comunidad universitaria que hace posible el sueño de la universidad en la región y cómo implementamos dos áreas esenciales: Gestión institucional y docencia de pregrado, entregando una visión crítica y completa de los avances y dificultades en estos siete años de vida.



# Presentación Institucional

## Contexto Histórico y Regional



Los anhelos desarrollados desde el movimiento ciudadano “**Aysén, tu problema es mi problema**” del año 2012, y luego canalizados a través del mandato presidencial de crear en Aysén la primera universidad estatal de la zona, han ido forjando el espíritu, la motivación y el compromiso de las y los distintos integrantes de la comunidad universitaria. Se trata de una comunidad con una diversidad cultural tan particular como lo es el propio proyecto universitario para el país. Diversas experiencias y conocimientos se encuentran en aquel deseo de contar con una universidad estatal y de calidad para Aysén, tanto en los y las estudiantes, el cuerpo académico y el personal de colaboración. Esta interculturalidad organizacional fomenta un sentido de retroalimentación mutuo entre la cultura regional y nacional, potenciando el sentido transformador que puede tener la universidad en el territorio, pero siempre reconociendo sus raíces, sus alcances y su entorno. A su vez, este contexto ha levantado un desafío importante para la gestión universitaria: cómo conjugar diversas culturas y experiencias, y desde ello, expectativas y creencias, en una visión única de universidad. No es fácil, incluso para una comunidad pequeña.

En el año 2019 es electa la rectora **Natacha Pino Acuña**, proponiendo dar un impulso al fortalecimiento de este equipo de gestión desde la necesidad de institucionalizar procesos e instalar otros nuevos para que la institución se proyecte en el largo plazo como una universidad compleja. Temáticas como la investigación, el desarrollo académico, la planificación, la equidad de género y la vinculación con el entorno empezaron a tomar focos específicos, sin dejar de dar continuidad al desarrollo de las carreras de pregrado, que se acercaban a tener sus primeras cohortes de titulados y tituladas. Esto llevó a mejorar la capacidad operativa de los equipos en distintas áreas y a avanzar en la instalación de otras nuevas. Al cierre del año 2021, se contaba con 168 funcionarios y funcionarias, siendo 48 de ellos y ellas, del cuerpo académico. Asimismo, la comunidad estudiantil creció a más de 600 estudiantes, y a la fecha ya se cuenta con 13 titulados y tituladas de diversas carreras. Este crecimiento tuvo que lidiar con los grandes desafíos que la pandemia COVID-19 impuso para dar continuidad a la función académica y administrativa, siendo muchas veces la conectividad remota la única opción disponible.

El año 2022 fue especial en este sentido, por cuanto la vuelta a la presencialidad en diversos ámbitos permitió encontrar a las personas y visibilizar el crecimiento que había experimentado la institución en aquel entonces.

Este proceso ha contado con el acompañamiento experto de la Universidad de Chile, como tutora, y también de otras universidades estatales regionales a través del Consorcio de Universidades del Estado (CUECH). Dicha colaboración ha sido muy importante para conocer las experiencias desarrolladas por universidades de amplia trayectoria y excelencia en Educación Superior. Esto ha facilitado un proceso de aprendizaje y reflexión de las implicancias y complejos desafíos de construir y consolidar una universidad pública en la Región de Aysén, la cual se caracteriza, entre otros, por ser la región con la menor cantidad de estudiantes egresados de enseñanza media a nivel nacional, con menor tasa de emprendimiento, menor índice de conectividad y una de las regiones con mayor índice de ruralidad. Todo este desarrollo ha ido forjando el cuerpo académico, el cual representa el centro de las capacidades y en el cual expresamos el valor de calidad, en especial desde su primera generación, quienes tuvieron un aporte central en implementar la primera oferta formativa. Se trata de un cuerpo académico relativamente joven, con un promedio de 41 años de edad, más de la mitad con grado de doctor y doctora y con alta especialización y diversidad disciplinar, con experiencias diversas en el desarrollo de la docencia y la investigación. Siendo un grupo altamente comprometido con el proyecto universitario, que empatiza con la importancia de desarrollar la gestión necesaria para la etapa de instalación de la universidad, en sintonía con sus funciones misionales, dedicando el tiempo y esfuerzo necesarios en ello, ya sea en la formalidad de los cargos o participando de diversas instancias en donde la visión académica es fundamental.

Son estas particularidades las que, en sucesivos ejercicios de planificación institucional y mejora continua, han dado sustento a una visión que se expresa en tres pilares culturales:

# 1

## Pertinencia Territorial

A la fecha, se ha aprendido lo que significa hacer universidad y ampliar el conocimiento en la Región de Aysén, en comparación al resto del país. Teniendo en cuenta los diversos ámbitos a los que una universidad emplazada en un territorio particular debe responder como aporte de bien público a ese territorio. Estos requerimientos pueden ser de orden cultural, en la salud, el deporte, en las emergencias, en los actos electorales, en el apoyo al emprendimiento local, entre múltiples otros ejemplos. La Universidad de Aysén se encuentra en una región que se considera patrimonio natural, conectividad en desarrollo, brechas educacionales, alto costo de vida y de insumos. Todo lo anterior son elementos que inciden en la misión institucional, por lo que se debe ser conscientes de esta realidad, y desde ello evidenciar cómo se ha desarrollado el rol de Universidad Estatal de Aysén.

# 2

## Propósito irrenunciable de Educación Pública

La universidad nace formalmente desde el clamor histórico de la comunidad regional de Aysén, que demandó una alternativa de educación superior durante años y que tomó protagonismo en el año 2012 en el contexto de la movilización social “Aysén, tu problema es mi problema”, siendo considerada actualmente como el único punto que se cumplió del acuerdo final del movimiento. Sin duda lo anterior, imprime un sello diferenciador a la universidad, reconociendo el rol clave como movilizador social al convertirse en una opción real de estudios superiores en la región para las y los jóvenes y sus familias, haciendo eco de las palabras de la Presidenta de la República Michelle Bachelet: “...**la educación superior es una herramienta fundamental para alcanzar el pleno desarrollo social, cultural, científico-productivo...**”, en su mensaje al crear la universidad. Al 2022, se avanzó en una instalación que llega a tener una oferta de 8 programas de pregrado de alta relevancia regional, ya contando con las primeras tituladas y titulados, por lo que resulta fundamental dar cuenta de los importantes logros y los desafíos vinculados a este proceso, en el contexto de región extrema.

# 3

## Promoción de una cultura de gestión ágil y adaptativa como organización

La universidad ha crecido, durante estos primeros años, de forma importante en tamaño de su comunidad y en su complejidad. Esto ha llevado a replantear el modelo de gestión con el cual damos soporte a las funciones misionales, buscando e ideando nuevos mecanismos que permitan dar respuesta de forma ágil a los distintos requerimientos de cada una de las áreas misionales. Lo anterior, significa desarrollar una capacidad orgánica de adaptación, aprender y des-aprender nuevas formas de hacer, incorporando conceptos y modelos. Es oportuno analizar los logros y desafíos desde este planteamiento, por cuanto permitirá avanzar en un nuevo diseño de organización, que responda a un siguiente nivel de desarrollo que la institución debe alcanzar. Finalmente, todo lo que realiza la institución responde a esta estrategia que funciona, en lo cotidiano, como matriz de evaluación para la toma de decisiones, sustentando el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y todo el accionar institucional vinculado a sus objetivos estratégicos.

## Objetivos institucionales

Figura N°1: Estructura del PEDI 2019-2023

# PEDI 2019 - 2023

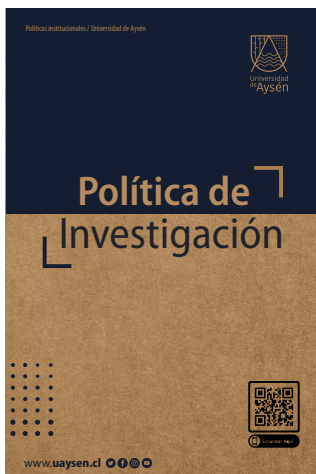


Fuente: PEDI 2019-2023

## Políticas Institucionales

Las políticas corresponden a directrices institucionales, declaraciones de carácter transversal que orientan las prioridades y las formas de acción conducentes al desarrollo de la Universidad en un momento específico de su vida como organización. Estas definen lineamientos en el marco de las diversas áreas críticas de funcionamiento de la institución, como la docencia, investigación, finanzas, etc. Estas directrices se han formulado gradualmente y de forma participativa, de acuerdo al Manual de elaboración de Políticas Institucionales, desarrollado por la Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad, el cual establece las indicaciones y etapas necesarias para el desarrollo de estos instrumentos

La Universidad de Aysén cuenta con 9 políticas



Escanea y revisa las políticas aquí



- 1 Política de Investigación de la Universidad de Aysén.
- 2 Política de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de la Universidad de Aysén.
- 3 Política de Internacionalización de la Universidad de Aysén.
- 4 Política de Vinculación con el Medio de la Universidad de Aysén.
- 5 Política de Gestión Integral de la Calidad de la Universidad de Aysén.
- 6 Política de Desarrollo de Personas de la Universidad de Aysén.
- 7 Política de Recursos Físicos y Materiales de la Universidad de Aysén.
- 8 Política de Finanzas de la Universidad de Aysén.
- 9 Política de Postgrado y Educación Continua de la Universidad de Aysén.

# 604

ESTUDIANTES DE  
PREGRADO



Fuente: Matrícula Unificada Abril 2022 (SIES-MINEDUC)



# 95%

ESTUDIANTES  
REGION AYSÉN

Fuente: Sistema de Gestión  
Académica UAysén

# 71%



ESTUDIANTES CON BENEFICIO  
DE GRATUIDAD (2021)

Fuente: Unidad de Desarrollo  
Estudiantil (de acuerdo a Informe de  
Autoevaluación Institucional)

# 87.680 M\$

MONTO DE BENEFICIOS  
ESTUDIANTILES INTERNOS

Fuente: Unidad de Finanzas  
UAysén (de acuerdo a Informe de  
Autoevaluación Institucional)

# 8



## PROGRAMAS DE PREGRADO

Fuente: Oferta Académica 2022 (SIES-MINEDUC)



# 10,9

SEMESTRES

TIEMPO PROMEDIO DE  
PERMANENCIA  
COHORTE 2017

Fuente: Base de titulados/as 2022 Unidad  
de Títulos y Grados UAysén (julio 2022)

# 76,4%

RETENCIÓN DE 1<sup>ER</sup> AÑO  
(COHORTE 2021)

Fuente: Matrícula Unificada Abril 2022 (SIES-MINEDUC)



# 13



TOTAL DE  
TITULADOS/AS

Fuente: Base de titulados/as  
2022 Unidad de Títulos y Grados  
UAysén (julio 2022)

# 12,9%

TASA DE TITULACIÓN  
OPORTUNA  
(COHORTE 2017)

Fuente: Base de titulados/as  
2022 Unidad de Títulos y Grados  
UAysén (julio 2022)





**138**  
ACADÉMICOS/AS Y  
DOCENTES  
COLABORADORES

**81%**

ACADÉMICOS/AS CON  
GRADO DE MAGÍSTER O  
DOCTORADO

**68,3**

JORNADAS COMPLETAS  
EQUIVALENTES

**48** ACADÉMICOS/AS **34,8%**

**90** DOCENTES COLABORADORES **65,2%**

Fuente: Proceso de Personal Académico 2022 (SIES-MINEDUC)

**43**



PUBLICACIONES  
INDEXADAS (2021)

Fuente: Indicadores CNED (de acuerdo a Informe de Autoevaluación Institucional)

**23**



SALAS  
DE CLASES

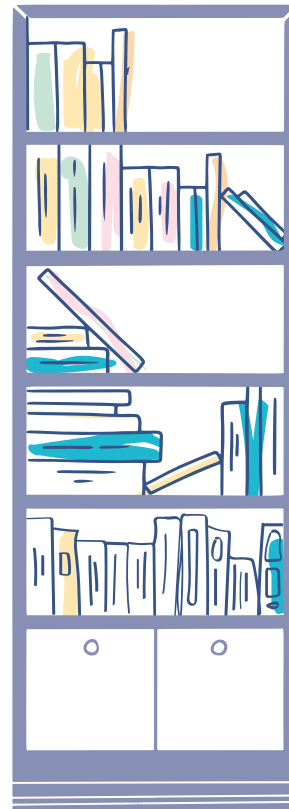
Fuente: Infraestructura y Recursos Educativos 2022 (año de ref:2021) - SIES/MINEDUC

**3**



DEPARTAMENTOS

Fuente: Infraestructura y Recursos Educativos 2022 (año de ref:2021) - SIES/MINEDUC



**1.851**  
EJEMPLARES EN  
BIBLIOTECA

Fuente:  
Infraestructura y Recursos Educativos 2022 (año de ref:2021)  
SIES/MINEDUC

**84,1 M<sup>2</sup>**  
CONSTRUIDOS  
DE BIBLIOTECA

Fuente:  
Infraestructura y Recursos Educativos 2022 (año de ref:2021)  
SIES/MINEDUC



**13** LABORATORIOS  
Y TALLERES 

Fuente: Infraestructura y Recursos Educativos 2022  
(año de ref:2021) - SIES/MINEDUC

**1** CENTRO

Fuente: Infraestructura y Recursos Educativos 2022  
(año de ref:2021) - SIES/MINEDUC



**114**  
PERSONAL  
DE COLABORACIÓN

Fuente: Unidad de Desarrollo de Personas UAysén  
(de acuerdo a Ficha de Datos Institucional)



**591**  
PARTICIPANTES EN  
ACTIVIDADES  
DE EXTENSIÓN (2021)

Fuente:  
Dirección de Vinculación con el Medio UAysén  
(de acuerdo a Informe de Autoevaluación Institucional)

**5.742 M<sup>2</sup>**  
SUPERFICIE TOTAL  
CONSTRUIDA

Fuente: Infraestructura y Recursos Educativos 2022  
(año de ref:2021) - SIES/MINEDUC

**1** SEDE **2** CAMPUS

Fuente: Infraestructura y Recursos Educativos 2022  
(año de ref:2021) - SIES/MINEDUC

**7.552 MM\$**  
INGRESOS INSTITUCIONALES  
UAYSÉN 2021

Fuente: Unidad de Finanzas UAysén (de acuerdo a Informe  
de Autoevaluación Institucional)



# El proceso de autoevaluación Uaysén

## Planificación y Estrategia para el Desarrollo del Proceso

Este es el primer proceso de Autoevaluación Institucional mandatado por la Ley N° 20.842 que crea las universidades estatales de las regiones de O'Higgins y Aysén. Luego del proceso de Evaluación Intermedia de la Gestión, y considerando los aprendizajes y la recepción del informe entregado por la CNA en agosto del año 2021, se tomó la decisión de comenzar en septiembre del mismo año su socialización con las áreas evaluadas y, de manera paralela, la planificación del proceso de Autoevaluación Institucional.

La planificación y estrategia del Proceso de Autoevaluación 2021-2022 fue liderada por la Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad como una propuesta que conjugó las mejores prácticas del proceso de Evaluación Intermedia, integrando actores clave para su discusión y aprobación en sesión del Equipo Directivo, definiendo las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, como las áreas a presentar al proceso de acreditación institucional. Dicha planificación contempló elementos de base como articulación entre las diferentes áreas que se someterán a evaluación, y también un análisis de pertinencia de las mismas, sumado a una comunicación enfocada en la estrategia interna y ejes transversales que se definieron para el proceso.

## Comunicaciones del proceso “Yo Acredito a la Uaysén”

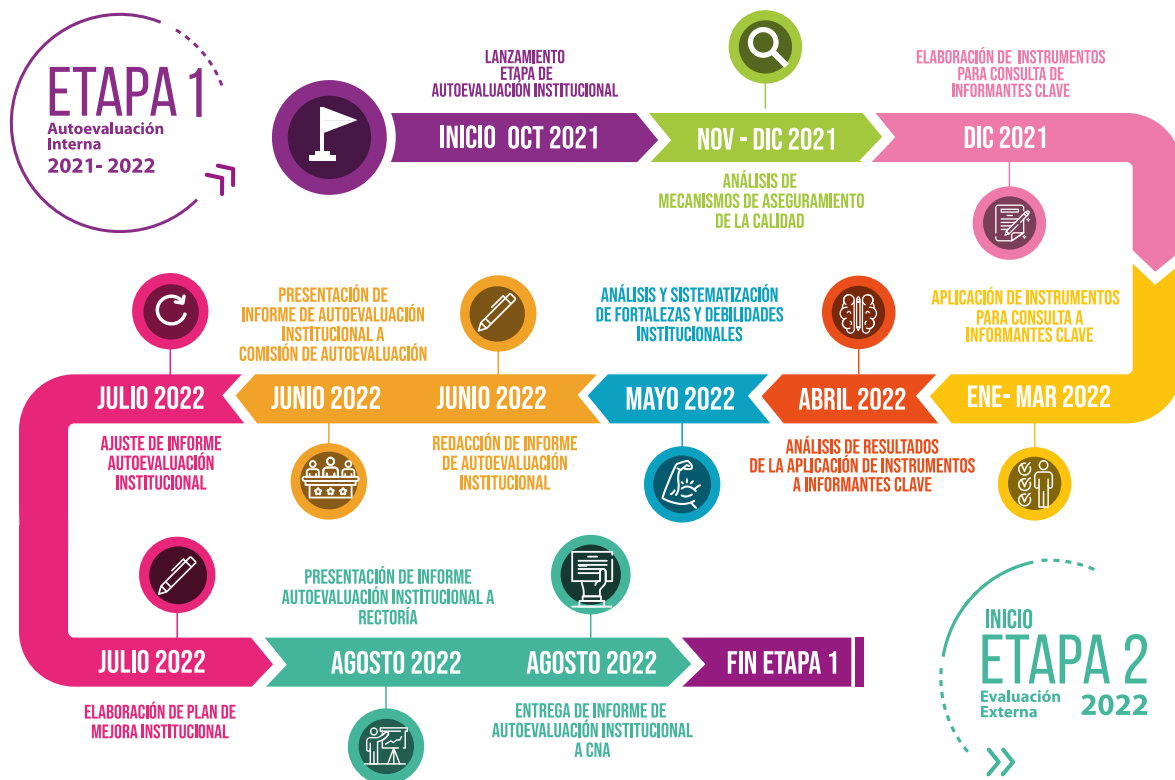
La estrategia comunicacional, desde enero hasta abril del año 2022, estuvo centrada en comunicar “hacia afuera” con el objetivo de difundir y socializar el proceso de Acreditación Institucional. A partir de mayo hasta agosto, la comunicación fue dirigida “hacia adentro”, centrándose en el trabajo que las subcomisiones estaban llevando a cabo y a la redacción del Informe de Autoevaluación. La tercera etapa estará enfocada en socializar los resultados del Informe de Autoevaluación y el trabajo que desarrollarán los pares evaluadores en su visita.

# Fases del proceso “Ruta de la Acreditación”

A fines de octubre de 2021 se realizó el hito inicial de **“Lanzamiento oficial del Proceso de Autoevaluación 2021-2022”**, donde participaron más de 100 personas de la comunidad universitaria, instancia en la cual se presentó, ante todas y todos, el inicio oficial del proceso de Autoevaluación Institucional. En dicha actividad, se entregó la mirada institucional del proceso, detalles de la planificación, aspectos relevantes del mismo y la coordinación inicial de las subcomisiones de Autoevaluación.

Los principales hitos del proceso de autoevaluación institucional se denominaron y planificaron de acuerdo a lo que se presenta en la siguiente figura:

Figura N°2: Hitos proceso de Autoevaluación Institucional 2021-2022



Fuente: Estrategia Proceso Autoevaluación 2021- DPAC

En función del carácter participativo que se propuso para el desarrollo del proceso, se estructuró y definió claramente la participación, rol e interrelaciones de quienes fueron identificados y denominados como las y los actores clave del proceso.

Figura N°3: Actores clave del proceso de autoevaluación institucional

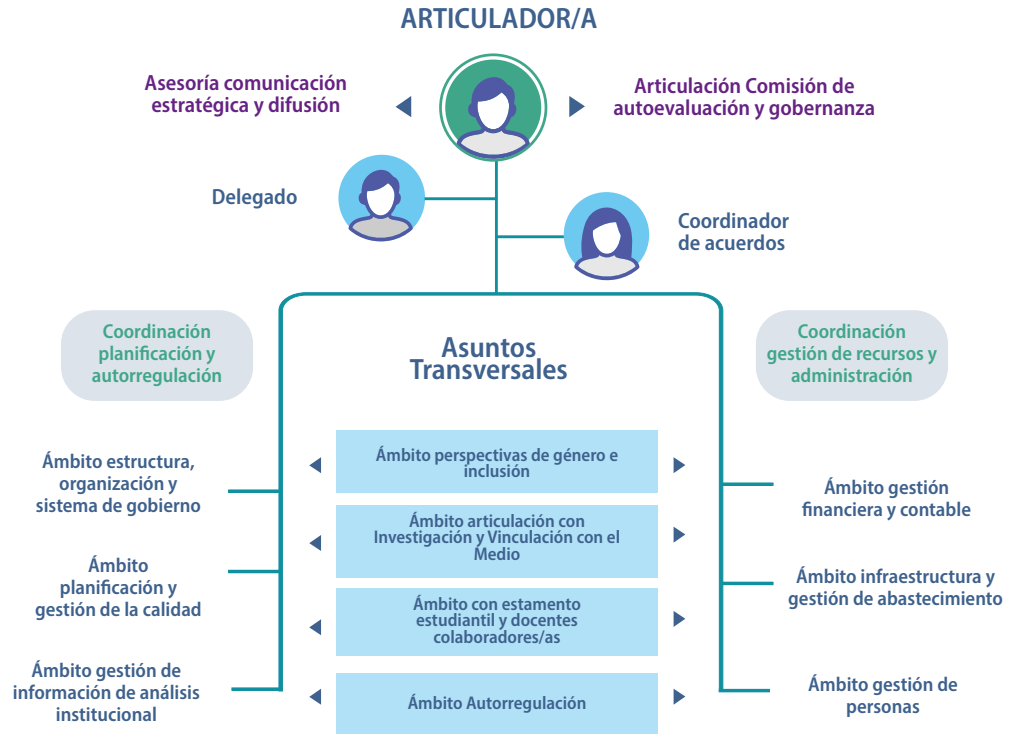


Fuente: Estrategia Proceso Autoevaluación 2021- DPAC

Con la finalidad de potenciar el desarrollo eficiente del proceso, el 18 de noviembre de 2021 se emitió el Memorandum Rectoría N° 039/2021, en el cual se instruyó la participación de los equipos de la institución para conformar y trabajar en las Subcomisiones de Autoevaluación de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, y adjuntaba el documento orientador “Configuración Subcomisiones Autoevaluación 2022”, que explicaba la estructura y roles de ambas subcomisiones de autoevaluación. Finalmente, la participación de las y los actores se formalizó mediante DUE N° 00100/2022.

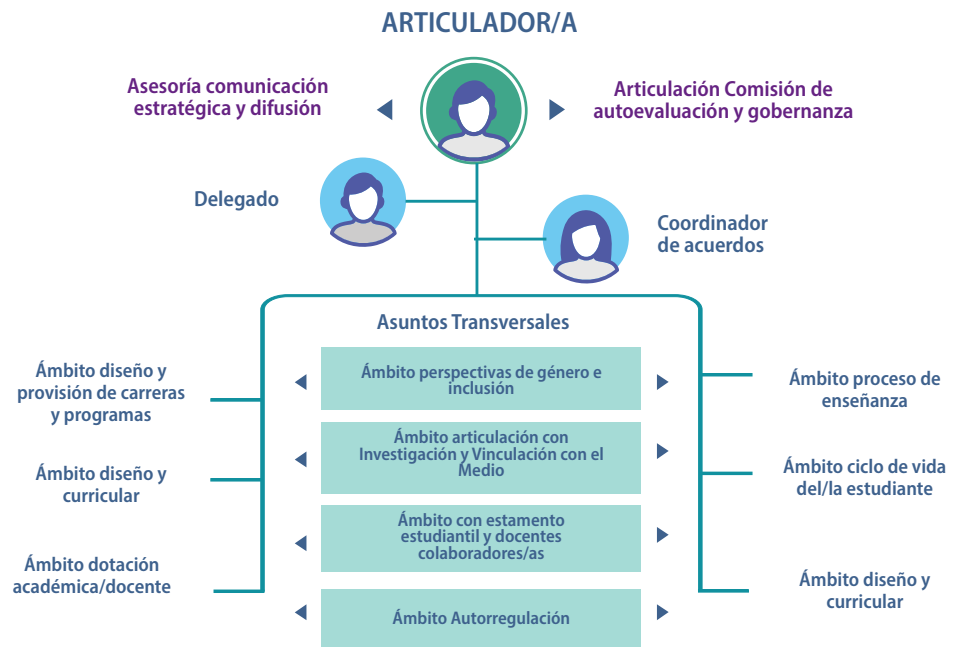


Figura N°4: Estructura Subcomisión Gestión Institucional



Fuente: Memorandum Rectoría N° 039/2021

Figura N°5: Estructura Subcomisión Docencia de pregrado

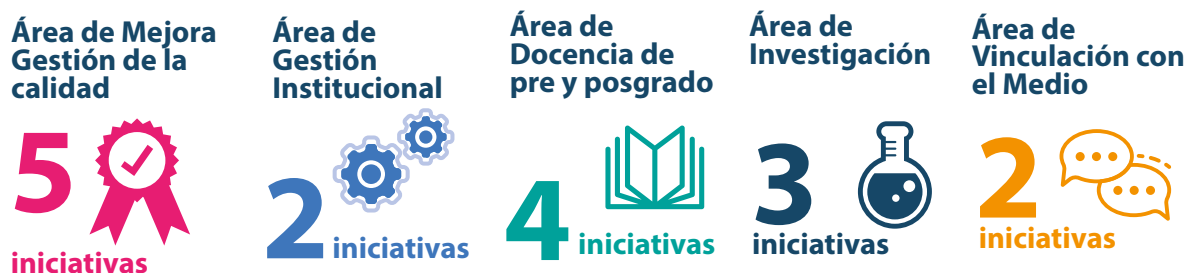


Fuente: Memorandum Rectoría N° 039/2021

# Avances y logros del Plan de Mejoramiento Institucional 2019

El Plan de Mejora 2019 orientó la gestión institucional para fortalecer la implementación de los mecanismos de aseguramiento de calidad hasta ahora creados, de manera de alcanzar con eficacia resultados para el año 2022, proceso de Acreditación Institucional, y desde el cual derivará el Plan de Mejora Institucional 2022. A continuación, se presentan los avances de las 16 iniciativas de mejora levantadas por la universidad.

Figura N° 6: Distribución del Plan de Mejora 2019

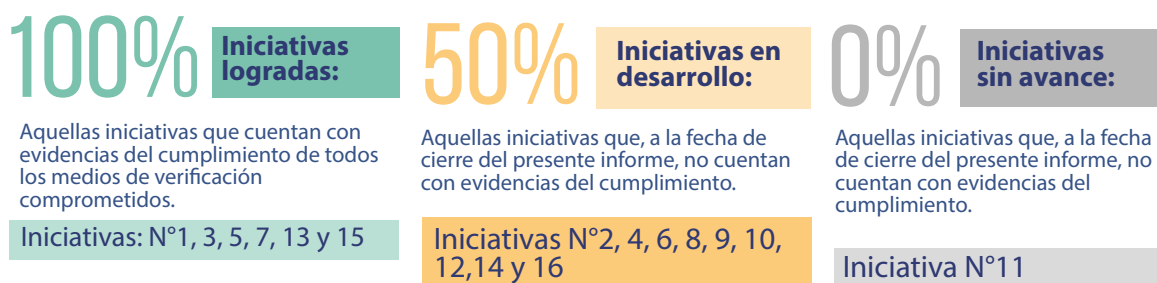


Fuente: Informe de autoevaluación 2019

El detalle de los medios de verificación por iniciativa se encuentra en el informe de Seguimiento cumplimiento PMI 2019.

El estado de cumplimiento de cada iniciativa comprometida en el Plan de Mejora Institucional 2019 se evaluó de acuerdo a los 3 estados descritos a continuación:

Figura N° 7: Estado de cumplimiento de las iniciativas comprometidas en el Plan de Mejora Institucional 2019



Fuente: Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional, 2022

# Área de mejora gestión de la calidad



## Para Iniciativa N°1,

La institución fortaleció su Sistema de Gestión Integral de la Calidad (SGIC), a través del fortalecimiento de la Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional, diseñando e implementando metodología ágil de documentación de procesos alineada a la norma ISO 21001:2018 a todo nivel, de acuerdo al Mapa de Procesos Institucional, instaurando las bases para la proyección de sistemas tecnológicos de soporte a la gestión administrativa y académica. Además, implementó auditorías anuales como mecanismos de control para asegurar la calidad en los procesos institucionales, cumpliendo así en su totalidad esta iniciativa.

## Iniciativa N°2

Se encuentra en estado de desarrollo. En materia de planificación y propósitos institucionales, uno de los principales avances que ha tenido esta iniciativa, es a partir de la implementación del proyecto URY 1999, concretamente a través del objetivo específico N°3 de dicho proyecto: diseñar un modelo de gestión institucional que tribute a la docencia e investigación, donde se ha establecido el Modelo de Gestión Universitario (MGU) de la Universidad de Aysén que representa un marco conceptual y de principios en materia de desarrollo organizacional para su gestión. Además, la institución implementó de manera piloto la plataforma COLABORA, que servirá para apoyar el seguimiento técnico financiero de los instrumentos de planificación como el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, Proyectos Institucionales y Plan Operativo Anual, de manera de integrar y alinear la planificación con la gestión financiera de éstos.

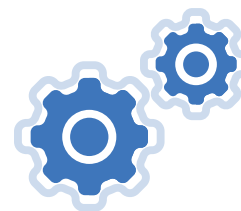
## Iniciativa N°3

Sobre dimensión de integridad, la institución ha desarrollado diversos mecanismos orientados a transparentar y difundir la rendición de cuentas no sólo de aspectos financieros, sino que también de sus procesos internos y resultados. Por una parte, para dar cuenta de la rendición financiera, existen diversos MdV que permiten constatar los presupuestos asignados, balances de su ejecución y modificaciones presupuestarias. Finalmente, la institución cuenta con actos públicos de rendición de cuentas, siendo la primera el año 2020 del periodo 2019-2020, y la segunda el año 2022 del periodo 2020-2021, logrando así dar cumplimiento efectivo a esta iniciativa.

## Iniciativas N°4 y N°5

Referidas a la gestión de personas, se ha avanzado en la metodología de levantamiento de perfiles de cargo, lo que se encuentra actualmente en proceso. Por otro lado, ha avanzado en la documentación de procesos y procedimientos asociados a ingreso a la contrata, generación de convenios a honorarios, pago de honorarios, solicitudes de permisos, tramitación de licencias médicas, evaluación del desempeño, entre otros, lo que sumado al nuevo reglamento de calificación del desempeño para el personal de colaboración DUE N° 161/2021, da cuenta del fortalecimiento gradual en los mecanismos de aseguramiento de la calidad en línea con lo declarado en la política de desarrollo de personas institucional, evidenciando a la fecha el estado de desarrollo en que se encuentra la iniciativa N° 4 y el logro en su totalidad de la iniciativa N° 5.

## Área de gestión institucional



### Iniciativa N°6

Se encuentra en estado de desarrollo, destacándose el fortalecimiento de la Unidad de Finanzas de la Dirección de Administración y Finanzas, a partir de la contratación de profesionales para las áreas contable, presupuesto, tesorería e inventario, entregando mayores capacidades al equipo. En este sentido, se destacan los avances en construcción y aprobación de la Política de Finanzas DUE N° 310/2020, la elaboración de Programación Financiera 2020-2024, informes de ejecución presupuestaria mensuales, la definición de centros de responsabilidad institucionales, el DUE N° 331/2020 que aprueba mecanismos para la aplicación en carácter de piloto de entrega de servicios y capacitación por parte de departamentos de la Universidad de Aysén.

### Iniciativa N°7

Durante el año 2020 se desarrollaron las bases de licitación de la etapa de ejecución del Edificio Aulario, las cuales fueron aprobadas por la Contraloría regional en el mes de enero de 2021. Además, se destaca la formalización de la política de recursos físicos y materiales DUE N° 1563/2019, formalización del Plan Maestro aprobado mediante DUE N° 235/2021, la creación del Plan de infraestructura 2021-2026, la actualización de fichas de infraestructura para los espacios de la universidad y mecanismos para la adecuación y mejoramiento de infraestructura. Lo anterior permite evidenciar el logro total de esta iniciativa.

## Área de docencia de pre y posgrado



### Iniciativa N°8

En estado de desarrollo, se destaca la aprobación del reglamento general de prácticas por parte del Senado Universitario, instrumento que orienta el proceso de formación práctica para el conjunto de las carreras de la institución.

### Iniciativa N°9

En estado de desarrollo, se destaca que durante el año 2021 se estableció una comisión para determinar el modelo de vinculación con tituladas, titulados y empleadores, lo que sentará la base de creación de la Red Alumni bajo el alero de la Dirección de Vinculación con el Medio. Por otra parte, la consolidación de estrategias de acompañamiento para el progreso y la titulación oportuna, lo cual ha sido posible mediante la implementación de estrategias que responden a un modelo de progresión orientado a brindar apoyo, desde los primeros años de estudio hasta la adaptación a la vida universitaria, y los últimos años hacia la profesionalización. Para ello se han diversificado las estrategias, permitiendo abarcar diferentes necesidades académicas y educativas de las y los estudiantes. Lo anterior ha sido posible gracias a las capacidades instaladas en los equipos de acompañamiento académico y desarrollo estudiantil, obtenidas a partir de diversos proyectos institucionales (URY 1756, URY 1856, URY 1877, URY 1977, URY 2077, URY 2177), que han permitido la continuidad e institucionalización de los objetivos del proyecto, aún después de su finalización. Por otra parte, se han desarrollado mecanismos que permiten no solo identificar a las y los estudiantes con bajo rendimiento académico, sino que comprender los motivos de ello mediante consejerías que permiten abordar situaciones emergentes de forma personalizada.

Finalmente, la implementación de un sistema de registro y monitoreo de las estrategias que evidencien la participación y progresión de las y los estudiantes, permite la detección temprana de rendimientos insatisfactorios para ejecutar estrategias de acompañamiento pertinentes y oportunas, proporcionando información consolidada de las estrategias a actores relevantes para la toma de decisiones y ajuste de acciones o estrategias que permite definir estándares de calidad de las estrategias de acompañamiento académico que den cuenta de la efectividad de las estrategias implementadas.

### Iniciativa N°10

Con relación a los avances que presenta el desarrollo de la iniciativa N°10, destaca el diseño y construcción de la planificación de difusión de la admisión, instrumento que permite el monitoreo y seguimiento de las actividades y acciones realizadas durante el año. Asimismo, se ha generado una base de datos actualizada de estudiantes, profesoras y profesores jefas y jefes y equipos directivos de todos los establecimientos educacionales de la región, lo que permite realizar una campaña de difusión focalizada y pertinente de acuerdo con el contexto y realidad del establecimiento.

Finalmente, se destacan las actividades coordinadas con otras unidades, tanto de DAC (PEM-PACE) como de otras unidades como la Unidad de Análisis Institucional, Unidad de Tecnologías y Gestión de la Información (UTGI) y la Unidad de Comunicaciones, lo que ha permitido contar con una adecuada coordinación con las unidades que participan, directa e indirectamente, en el proceso de admisión, lo que contribuye al éxito de este, brindando soporte y enriqueciendo las acciones en el público objetivo

### Iniciativa N°11

Si bien el estado de la iniciativa N° 11 se califica sin avances, ya que no se cuenta con los mdv comprometidos, se destaca que en los programas de curso, las académicas y los académicos y docentes colaboradoras y colaboradores, articulan actividades de vinculación con el medio con la finalidad de que los equipos de esta dirección puedan entregar acompañamiento para el éxito de las actividades, permitiendo que la formación de las y los estudiantes presente constantemente instancias de vinculación con el territorio, enmarcado en las el informe de áreas de vinculación entre investigación, docencia e internacionalización.

Por otra parte, se fortaleció el área de formación transversal para responder a los desafíos de implementación del sello formativo institucional. En coherencia con el Modelo Educativo, se definieron tres cursos de formación fundamental centrados en la innovación social, por lo que se articuló la confección de programas de cursos con el laboratorio de innovación social y abordó la capacidad de participar en proyectos multidisciplinarios, ya sea del ámbito profesional o de investigación, interactuando en forma efectiva y constructiva, liderando o integrando grupos de trabajo.

## Área de Investigación



### Iniciativa N°12

En estado de desarrollo, se destacan las acciones realizadas en el marco del proyecto URY 2093, a través del cual se busca disminuir las brechas de acceso a actividades de divulgación científica que tienen las y los habitantes del territorio al alero de la participación de actividades de extensión y la generación de productos artístico-culturales que permitan su divulgación, en particular el programa Residencia Remota, orientado a establecer diálogos entre las y los creadores, investigadoras e investigadores y la comunidad de la Región de Aysén.

Adicionalmente, a través del FabLab, se han realizado actividades transversales e interdisciplinarias con el Museo Regional de Aysén, colaborando en exposiciones que tienen relación con el patrimonio cultural y artístico de la región. La interacción del Fablab con el Museo da pie a visibilizar la Universidad de Aysén como una institución en la que lo cultural, lo artístico y la comunicación con la comunidad es algo esencial, y forma parte de su quehacer habitual.

### Iniciativa N°13

Se decretaron jefaturas de las dos unidades, la Dirección de Investigación, según el organigrama institucional correspondientes a la Unidad de Innovación, Tecnología y Transferencia y Unidad de Desarrollo de la Investigación. Asimismo, se definió un presupuesto para la dirección en 2021, el cual fue aprobado por el Consejo Superior, lo que ha permitido dar cumplimiento total a esta iniciativa.



### Iniciativa N°14

En estado de desarrollo, las condiciones de investigación se han visto fortalecidas por el perfeccionamiento académico, ligado a los procesos de evaluación y jerarquización. Los claustros de académicas y académicos han sido esenciales en los avances en esta iniciativa, en especial, el desarrollado durante el mes de noviembre del año 2021, donde se definieron estrategias específicas para llevar a las instancias institucionales. Así, se crearon tres mesas específicas: la Mesa sobre Bienestar académico y perfeccionamiento, dirigida por el Director de la Dirección de Desarrollo Académico de la Universidad de Chile, Dr. Claudio Olea Azar; la Mesa sobre Calificación académica, liderada por el Dr. Fernando Santibañez, del Comité Superior de Calificación Académica de la Universidad de Chile; y la Mesa sobre La jerarquización dentro de la carrera académica, moderada por el Dr. Renato Hunter, Vicerrector Académico de la Universidad de la Frontera.

Específicamente se propusieron estrategias de perfeccionamiento académico ligadas a cursos, talleres y diplomados, que deberían suponer unas tres horas semanales, autorizadas por el jefe de departamento; así como el establecimiento de comisiones de estudio que propendan a la realización de especialidades y programas de doctorado, según las áreas, en las que se consideren las horas efectivas dedicadas al programa, que deben ser acreditadas por la institución que los administra.

Entre las actividades específicas adicionales sobre perfeccionamiento académico se encuentran el establecimiento de periodos sabáticos no menores de 6 meses (no mayores de 1 año en una laboratorio nacional o internacional) y las estadias de investigación, estadias como profesor visitante y estadias postdoctorales.

Todo ello se llevó a la normatividad a través de acciones específicas en el Plan Operativo Anual 2022.

## Área de vinculación con el medio



### Iniciativa N°15

Durante el año 2020, a pesar del contexto de pandemia, se logró realizar ajustes al funcionamiento del Consejo Social lo que permitirán fortalecer la dinámica de articulación entre las áreas misionales de la institución y las y los representantes de los diversos ámbitos regionales, conforme a los procedimientos establecidos en la comisión mixta, la cual se creó para mejorar el decreto de creación del Consejo Social. Asimismo, a través de los proyectos URY 1995 y URY 2095, se configuraron Consejos Sociales Territoriales, que se distribuyen en zonas pilotos de la región para potenciar la participación de zonas rezagadas a nivel territorial. La focalización de esta gestión universitaria permite centrar acciones académicas vinculadas a desafíos y necesidades territoriales, evidenciando el logro efectivo de esta iniciativa.

### Iniciativa N°16

En estado de desarrollo, la DVCM ha avanzado en el diseño del Modelo de Gestión Institucional de Vinculación con el Medio, que permitirá enriquecer la Política de Vinculación con el Medio desde el punto de vista teórico, metodológico y de medición del grado de contribución bidireccional del quehacer académico. Para ello, se ha logrado avanzar en la generación de experiencias piloto de vinculación con el medio que articulan el quehacer científico y de docencia universitaria a desafíos locales. Específicamente, se ha logrado impulsar proyectos de Vinculación Escolar Científica con 5 establecimientos educacionales públicos de la región.

En esta misma línea, desde el punto de vista estructural, se está desarrollando el proyecto del laboratorio de Innovación Social de la universidad, que se convertirá en el brazo operativo de la vinculación con el medio, a través de la creación de espacios creativos de docencia e investigación para responder a desafíos relevantes del territorio regional. Sumado a lo anterior, las gestiones impulsadas desde el proyecto URY 2095, permitirán escalar estos prototipos de innovación social a los extremos geográficos de la región, contribuyendo a un quehacer académico cada vez más pertinente a las necesidades territoriales.

# Área de Gestión Institucional

Todos los avances, en continuidad y sinergia, han ido dando forma al anhelado sueño de universidad estatal para la Región de Aysén, construida desde el apoyo de su gestión institucional. Ha sido un proceso gradual en un corto número de años, que paso a paso ha ido configurando los cimientos de un sistema de gestión tal como plantea la iniciativa n°2 del plan de mejora 2019. Al respecto, y para comprender de mejor forma lo que se presenta en esta área, se describen los principales puntos que caracterizan este sistema:

## Estructura y organización institucional

*Una definición organizacional sustentada desde lo formal, considerando la estructura que la configura y las instancias de gobernanza necesarias, complementada con un modelo de gestión en reciente desarrollo, que incorpora componentes informales con visión académica, holística, sistemática y consciente de la identidad y el contexto de la universidad, y que ha llevado a analizar mejoras en aspectos tan relevantes como la cultura organizacional y la comunicación estratégica.*

### Fortalezas:

- » Estructura organizacional funcional a los desafíos de una universidad estatal, autónoma y regional de Aysén, destacando la formalización y el funcionamiento sistemático de todos sus órganos de Gobierno Universitario (Consejo Superior, Rectoría, Contraloría Universitaria, Senado Universitario, siendo el último en constituirse el Consejo de Evaluación de la Calidad).
- » Se cuenta con mecanismos formalizados de regulación (reglamentos de conformación y funcionamiento), para la estructura funcional de la Universidad.
- » Se cuenta con el diseño avanzado del Modelo de Gestión Universitario como mecanismo conductor para el desarrollo organizacional que contribuirá en el logro de la misión, visión y valores institucionales.

### Debilidades:

- » Los estamentos académico y del personal de colaboración perciben que la estructura organizacional no es suficiente para el cumplimiento de los propósitos institucionales, según el actual estado de desarrollo y desafíos de la universidad.



## Sistema de Gobierno y Gestión de los Órganos Superiores

*Existe una proyección relevante en términos organizacionales, es haber comenzado el diseño del Modelo de Gestión de la Universidad de Aysén el cual aborda todos estos componentes informales desde la mirada de la cultura organizacional, el liderazgo y el sistema gestión, todo de forma integrada. Este trabajo, en su implementación, es de largo plazo, en donde se espera trabajar en directa articulación al avance del Plan de Fortalecimiento Institucional a 10 años*

### Fortalezas:

- » La institución cuenta con un Sistema de Gobierno que promueve en su comunidad universitaria la participación triestamental, garantizando la igualdad de oportunidades, con procesos transparentes y socialmente responsables con un actuar ético.
- » Se cuenta con mecanismos complementarios de apoyo a la gobernanza institucional y académica que contribuyen al aseguramiento interno de la calidad (Consejo Escuela de Pregrado, Consejo de Desarrollo Académico, Consejo de Coordinación Académica).

### Debilidades:

- » No existen mecanismos de comunicación estratégica que favorezcan el desarrollo del sistema de gobierno y la toma de decisiones.

### Análisis crítico

Desde una mirada organizacional, resulta relevante analizar la estructura y gobernanza de la Universidad de Aysén en dos dimensiones distintas, que, de manera complementaria, le permite a la institución articular el cumplimiento de sus funciones, tomar decisiones y propiciar su desarrollo en el tiempo. A continuación, se analizan ambas dimensiones con sus respectivos focos.

## *Estructura formal que sustenta la gobernanza*

En esta dimensión son relevantes los mecanismos asociados a la orgánica, a la normativa, a los roles y a las actividades desarrolladas a lo largo de la institución. Estos componentes se han logrado instalar de forma efectiva en la universidad, en coherencia con la normativa superior y respetando los procesos planificados. Estos logros son importantes, por cuanto le entregan respaldo a la sostenibilidad del proyecto universitario en lo que respecta a sus propósitos y estructura, incluso tomando en consideración que, en sus pocos años de vida, la universidad ha tenido tres rectorías distintas, cada una con diversas visiones y desafíos contextuales. En articulación a los antecedentes levantados en esta sección, viene al caso destacar los siguientes puntos:

» La institución ha logrado consolidar una estructura organizacional en su proceso de instalación que responde a sus desafíos como universidad estatal y regional de Aysén, destacando la conformación gradual y efectiva de sus órganos de gobierno. Esta instalación se sustenta en orgánica, funciones y reglas de operación formales, que se han puesto en práctica, y en muchos casos, se ha mejorado desde ello. En este punto, destaca en particular el desarrollo que ha tenido el Senado Universitario, por cuanto representaba un gran desafío constituir integralmente un órgano triestamental de sus características, desde una comunidad pequeña y con una pandemia en pleno desarrollo. En la encuesta de autoevaluación, esto es respaldado por la comunidad universitaria, en donde casi un 60% está de acuerdo con la afirmación “la institución cuenta con un sistema de gobierno que promueve la participación triestamental, garantizando la igualdad de oportunidades, y el actuar ético”.

» En complemento a la estructura organizacional, la institución ha avanzado gradualmente en la instalación de espacios de toma de decisión y de coordinación que dan soporte a diversos procesos y materias relevantes, en varios casos, profundizando más allá de las definiciones marco que entrega la actual estructura organizacional. Esto se traduce en la formalización, reglamentación funcional, y en algunos casos, en el mejoramiento de estos espacios. Uno de los que ha presentado una evolución relevante es el Consejo Social, avanzando en una revisión de su organización interna, logrando dar los primeros pasos en su descentralización territorial, y elaborando mecanismos para articular sus iniciativas con las otras instancias de decisión institucional. Esto profundiza en el importante rol que tiene la universidad en la región, y cómo desde ella se generan instancias relevantes de co-creación y retroalimentación junto al medio externo, especialmente relevantes para la gestión institucional y la docencia de pregrado. También destacan instancias vinculadas a la inclusión y a la equidad de género, espacios que han motivado la construcción de políticas en dichas temáticas. Estos avances son objetivados en la encuesta de autoevaluación, especialmente por el personal de colaboración, en donde un 63% adhiere a la afirmación “la universidad cuenta con mecanismos para facilitar la participación de los/as funcionarios/as en asociaciones y/o organizaciones en que la ley les concediere participación”, y en el estudiantado, en donde un 56% se adhiere a la afirmación “en la institución existen mecanismos que permiten canalizar demandas y necesidades estudiantiles a las autoridades”.

» El desarrollo de la dimensión formal descrita en este apartado se ha gestionado desde capacidades institucionales que, en rigor, han tenido que hacer un enorme esfuerzo para armonizar recursos destinados a dicha evolución con recursos para sustentar otros procesos en la universidad. En la situación actual, ha sido posible abordar ajustes a la estructura en desarrollo, pero no con la agilidad y con el respaldo metodológico idóneo. Esto levanta un desafío importante en materia de mejoramiento continuo de la estructura organizacional, por cuanto las capacidades que existen para estos procesos requieren avanzar hacia una organización más sistemática, que considere integralmente la identidad y el contexto institucional, y con perspectiva innovadora. Existen iniciativas planificadas que avanzarán en esta materia, como el proyecto URY 21992 “Implementación del Modelo de Gestión Institucional: Fortaleciendo capacidades estratégicas y transversales de gestión en la Universidad de Aysén”, y a través de ella y otras, se espera establecer los mecanismos de gestión necesarios para abordar el desafío planteado.

## *Componentes informales relevantes para la organización*

Siendo los componentes formales una pieza fundamental para el desarrollo organizacional de la universidad, resultan ser tanto o más importantes aquellos componentes informales en los cuales se manifiesta la eficiencia de las estrategias que aplica la gestión universitaria en su desarrollo. Para ello se están considerando aspectos tan relevantes como la agilidad organizacional para adaptar sus procesos, los mecanismos comunicacionales, la gestión de equipos de trabajo, el componente participativo de la gobernanza y la gestión del cambio. Este aspecto de la universidad fue abordado en el proceso de autoevaluación el año 2019 con una orientación más bien técnica, en la necesidad de integrar con efectividad el sistema de gestión (iniciativa n°2 del plan de mejora). Sin embargo, y desde aquel entonces, la institución ha identificado la necesidad de revisar otros componentes más humanos y sociales de su propia organización, contextualizados especialmente en su cultura.

Para profundizar en este punto, es necesario considerar elementos de percepción interna y externa en distintas dimensiones sobre el funcionamiento de componentes formales, para avanzar en una mayor comprensión de los componentes informales respectivos:

- » En la encuesta de autoevaluación realizada durante los años 2021 y 2022 a la comunidad universitaria, en particular al cuerpo académico y al personal de colaboración, se levantan algunos antecedentes relevantes. Por una parte, un 77% de las y los académicos y personal de colaboración está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la afirmación “La estructura organizacional de la universidad permite dar cumplimiento efectivo y eficiente a los propósitos y valores institucionales”. Por otro lado, un porcentaje importante (44%) está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la afirmación “La estructura académica de la universidad es adecuada para cumplir con las responsabilidades, funciones y atribuciones establecidas en el cargo que desempeña”.
- » En la misma encuesta, se evidencia una neutralidad que alcanza -el 37%- por parte del personal de colaboración ante la afirmación “los procesos para la toma de decisión y gobernanza, considerando sus distintas instancias, facilita el desarrollo institucional y se ajusta a los valores institucionales” y, en complemento, solo un 32% manifiesta algún tipo de acuerdo con ella.
- » Como parte de la retroalimentación obtenida en el proceso de evaluación intermedia de la gestión, los pares evaluadores indican que la universidad posee una estructura “compleja y propia de una universidad de mayor tamaño y desarrollo, lo que la hace de mayor costo operacional y lenta en la toma de decisiones”. Además, esto se resalta en la debilidad descrita como “lentitud en la adopción de decisiones, debido a la existencia de una estructura organizacional pesada” y en la recomendación “Aligerar la estructura organizacional de la universidad y establecer una instancia (consejo) donde participen rectora, direcciones, jefes de departamentos, representantes de estudiantes que permitan coordinar las actividades operativas”.
- » Las recomendaciones anteriores, si bien son de orden cualitativo, coinciden con la percepción interna que se ha dado en la comisión de diseño del Modelo de Gestión Universitario, lo que se ha materializado en las discusiones y reflexiones desarrolladas en sus sesiones de trabajo.

Cuando se contrastan los desarrollos analizados al inicio de esta sección sobre componentes formales, respecto a la percepción interna y externa descrita en los puntos anteriores sobre el impacto de los componentes informales, queda en manifiesto que los avances en los primeros no necesariamente han permitido asegurar mejoras en los segundos. Si bien, y como fue mencionado en la sección IV.1.2.2, existen estrategias institucionales para una revisión más profunda de la estructura organizacional, gracias a este diagnóstico la institución ha identificado que ello representa sólo una parte de lo que se necesita para mejorar las percepciones antes mencionadas.

Estas conclusiones dejan en manifiesto que la institución ha tenido capacidad de autorregulación en esta materia, lo cual es relevante de contextualizar en un escenario de una universidad que se instala en un contexto regional y cultural muy particular, desarrollado durante 7 años de vida. Al priorizar en estos años los esfuerzos institucionales en consolidar el componente formal de la organización, se ha avanzado naturalmente a identificar necesidades de mejora en el componente informal. Sumando a ello, la institución ya ha comenzado a implementar estrategias concretas en esta línea. Una tiene que ver con el trabajo en comunicación estratégica que se ha desarrollado de forma articulada con el proceso de autoevaluación institucional, descrito en la sección II.2.1. Otra, que tiene una proyección relevante en términos organizacionales, es haber comenzado el diseño del Modelo de Gestión de la Universidad de Aysén (descrito en la sección IV.1.2.1), el cual aborda todos estos componentes informales desde la mirada de la cultura organizacional, el liderazgo y el sistema gestión, todo de forma integrada. Este trabajo, en su implementación, es de largo plazo, en donde se espera trabajar en directa articulación al avance del Plan de Fortalecimiento Institucional a 10 años, en particular, a través de su objetivo estratégico AE1-OE1 “Consolidar el desarrollo y proyección de la gestión universitaria en todas sus áreas estratégicas, por medio de un modelo consolidado, sistémico y soportado por capacidades apropiadas, que entregue a la rectoría una herramienta de conducción para orientar la toma de decisiones y el desarrollo estratégico que contribuya a las funciones misionales de la institución”.



# Diagnóstico, planificación, seguimiento y ajuste de prioridades de desarrollo institucionales

*Un sistema de planificación estratégica en pleno desarrollo, que da contexto a los propósitos y principios institucionales, que los planifica en el largo plazo y que organiza su implementación en el tiempo desde el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, con particulares avances para el periodo en el componente operativo de su gestión.*

## Análisis crítico

La institución ha avanzado en materia de planificación estratégica, a través del diseño de instrumentos de planificación de largo plazo que entregan lineamientos y orientaciones institucionales para la acción universitaria en el corto y mediano plazo coherentes con la misión y visión institucional. Desde el año 2019, con la construcción del primer Plan Estratégico de Desarrollo Institucional con vigencia hasta el año 2023, como así también el diseño de diversas políticas institucionales en las áreas de investigación, vinculación con el medio, gestión integral de calidad, tecnologías de información y comunicaciones, internacionalización, desarrollo de personas, recursos físicos y materiales, finanzas y de postgrado y educación continua, y por otro lado, la formulación del Plan de Fortalecimiento Institucional a 10 años, que busca apoyar el desarrollo institucional de una universidad en su fase de instalación.

Se releva el alto nivel de conocimiento del PEDI por parte de la comunidad universitaria. El 85% de las y los académicos y personal de colaboración conocen el PEDI, las mujeres (87%) tienen un mayor conocimiento que los hombres (82%). El estamento con mayor conocimiento del mecanismo en la universidad es el de académicos y académicas, donde destaca un alto porcentaje en las académicas (95%). En el estamento del personal de colaboración es menor al de los académicos y las académicas, sin embargo, el porcentaje de conocimiento del PEDI es de un 82%.

Por otro lado, se evidencia que el 74% de las y los académicos consideran que “los propósitos de la universidad, establecidos en su Plan de Desarrollo Estratégico son coherentes con la misión y visión Institucional”. Las académicas en un 79% declaran encontrar coherencia entre el propósito institucional y la misión y visión, en mayor porcentaje que los académicos con un 73%.

En este mismo sentido, la misión, visión y valores institucionales de la universidad son ampliamente conocidos por la comunidad universitaria, lo que se demuestra en el 76% que responde estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con dicha afirmación. El 91% de las y los académicos afirma conocer en plenitud dichos aspectos. Mientras que el 88% del personal de colaboración de la universidad se declara de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación.

En el estamento del personal de colaboración, destaca el alto porcentaje de las mujeres que manifiestan dicho conocimiento (94%). Un porcentaje menor, pero no menos significativo, es el que representa el estamento estudiantil, alcanzando al 65%, donde los estudiantes hombres (69%) declaran estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la información, contra un 62 % de las estudiantes mujeres.

Por otro lado, la implementación de los instrumentos institucionales de largo plazo, se han desarrollado principalmente a través del diseño y ejecución de la Planificación Operativa Anual a partir del año 2019, avanzando en mejoras considerables hasta el presente año. Actualmente, el diseño e implementación del POA incorpora las acciones y compromisos institucionales de todas las direcciones estratégicas y unidades tácticas, como también los tres departamentos académicos de la universidad. Los resultados de conocimiento del PEDI en el estamento del personal de colaboración, asegura que las bases de la gestión universitaria son sólidas y que los esfuerzos institucionales por alinear a su cuerpo académico y de colaboradores en torno a un desarrollo planificado y estratégico, de base participativa, se logró.

Los avances en la planificación operativa también se ven reflejados en mejoras tecnológicas desarrolladas por la propia institución (plataforma Colabora), que buscan mejorar en eficiencia y eficacia en relación a la gestión, seguimiento y monitoreo de las acciones y compromisos que tributan a los propósitos institucionales,

no obstante se reconoce la falta de difusión y educación sobre los mecanismos de seguimiento y monitoreo, establecidos por la universidad relacionados a la planificación institucional, lo que se ve reflejado en el 39% que se declara neutral al responder la consulta “La universidad dispone de mecanismos para verificar el grado de avance hacia las metas establecidas”. Lo que se complementa con la baja positividad en las respuestas a la consulta “Tras evaluar el nivel de avance hacia las metas establecidas, los resultados obtenidos son utilizados para ajustar metas, acciones y recursos” con un 36% (entre totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) y un 46% neutral.

De igual manera, se avanzó durante el año 2022 en la articulación de la planificación operativa con la planificación presupuestaria, vinculando a todas las acciones comprometidas anualmente a una asignación presupuestaria, a través de un centro de responsabilidad.

Con respecto al diseño y ejecución de una cartera de proyectos institucionales, al alero del Plan de Fortalecimiento Institucional a 10 años, establecidos como estrategias de mediano plazo, han permitido fortalecer el quehacer misional de la universidad y avanzar en la instalación de capacidades institucionales (académicas, recursos humanos, materiales, infraestructura, entre otras.), que buscan abordar las brechas identificadas en las áreas de la docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión institucional.

Un ejemplo de estos avances es la incorporación de los proyectos institucionales a las acciones priorizadas en la planificación operativa anual, permitiendo articular el seguimiento y monitoreo de estos instrumentos. Sin embargo, se requiere seguir avanzando en la articulación de la planificación operativa anual con el desarrollo de los distintos proyectos institucionales.

Por otra parte, se reconoce la ausencia de mecanismos que permitan sistemáticamente difundir a la comunidad universitaria los alcances, avances y logros de los proyectos institucionales implementados por la universidad.

Los desafíos en materia de planificación institucional para los próximos años se centrarán en la construcción del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional durante el 2023, lo que permitirá contar con lineamientos y directrices institucionales actualizadas para los próximos años, y por otro lado, el fortalecimiento del Sistema de Planificación y Coordinación Institucional, a través de la adecuación y mejora de los mecanismos que permitan una gestión más eficiente e integrada de las distintas estrategias institucionales.

Todo lo anterior, ha permitido ir avanzando en la conformación progresiva de un sistema de gestión integral para el diseño e implementación de la estrategia universitaria, lo que permite dar mejor soporte institucional al quehacer misional de la universidad.

## Fortalezas:

- » Existencia de un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional que establece la misión, visión y propósitos institucionales, el cual contiene un análisis estratégico externo e interno, que define objetivos estratégicos, objetivos operacionales, indicadores y metas.
- » Amplio conocimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) a nivel académico, del personal de colaboración y a nivel de jefaturas tácticas.
- » Mejoramiento sistemático de mecanismos para el diseño, implementación y seguimiento de la planificación operativa anual, a nivel de direcciones y de unidades académicas, con la incorporación de herramientas tecnológicas de apoyo y de forma articulada con el ejercicio presupuestario, lo que contribuye a una gestión integrada de la planificación institucional.

## Debilidades:

- » Mecanismos incipientes de seguimiento y actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, cuya retroalimentación se basa principalmente en la actualización de los indicadores estratégicos.
- » Insuficiente articulación entre la planificación operativa anual con el desarrollo de los distintos proyectos institucionales repercutiendo en temáticas de coordinación y ejecución presupuestaria.
- » Faltan mecanismos que permitan sistemáticamente informar a la comunidad universitaria sobre la evaluación y ejecución de los proyectos institucionales.

## Gestión de personas

*Procesos de gestión de las personas sustentados en una política conductora, que demuestran avances en los procesos de selección y contratación, además de desarrollos fundacionales en la calificación del desempeño, la capacitación y el perfeccionamiento.*

### Análisis crítico

En el análisis de los procesos requeridos para la Gestión de Personas, la Universidad de Aysén ha avanzado en su instalación, entendiendo que esta área tiene relación con todo el ciclo de vida laboral de sus colaboradoras y colaboradores a todo nivel.

La institución cuenta con su Política de Desarrollo de Personas y Evaluación de la Calificación del Desempeño, así como también, recientemente aprobado, el Reglamento de Capacitación para el Personal de Colaboración, y la incipiente implementación del proceso de inducción institucional. Se continúa avanzando y complementando los procesos y de ese modo responder sistémicamente al ciclo de vida laboral. Varios de estos se vinculan estrechamente sin ser limitantes. En este sentido, la universidad demuestra capacidad de regulación y aplicación de los estatutos, políticas y reglamentos institucionales de contratación, capacitación y calificación, que norman el actuar del personal de colaboración, lo que se refleja en las respuestas obtenidas en la consulta a informantes clave donde sólo un 22% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la afirmación "La universidad respeta y aplica los estatutos y reglamentos institucionales que norman el actuar del personal de colaboración".

Respecto a la elaboración de los perfiles de cargo, es importante señalar que el trabajo de implementación inició a fines del año 2021, sin embargo, y luego de varios meses de trabajo la empresa consultora a cargo del proyecto no dió cumplimiento a los productos comprometidos lo que significó tomar acciones legales. Dada esta situación se inició un trabajo colaborativo con la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile para efectos de concretar dicho instrumento y así contar con una metodología que aborde esta materia, y de este modo avanzar instalando la metodología, conocimiento y competencias en la Institución. Es relevante darle continuidad a esta acción, debido a que son un insumo necesario para el proceso de calificación como así también para las iniciativas de capacitación. Aun así, de alguna manera existen y se encuentran distribuidos en los diversos actos administrativos aprobatorios de bases concursales, tanto del personal académico como del de colaboración, los cuales constituyen un recurso inicial para el proceso de definición de los perfiles de cargo en curso.

Para el proceso presupuestario es indispensable la planificación y programación de las contrataciones requeridas para cada uno de los estamentos, de acuerdo a necesidades institucionales. Actualmente, la planificación anual de los requerimientos de contratación ha sido deficiente, dado que en algunas ocasiones se efectúan solicitudes sin saber previamente si se cuenta con el presupuesto necesario. Por lo cual, es importante que se inicien acciones tendientes a focalizar en las unidades y departamentos la importancia de los procesos de planificación en la universidad, lo que se refleja en las respuestas de la encuesta de autoevaluación, donde el personal de colaboración, académicos y académicas declaran frente a la afirmación "La institución tiene y aplica mecanismos que permiten objetiva y sustentablemente abordar el fortalecimiento del cuerpo académico/equipo de trabajo", estar en un 50% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, y un 29% se declara neutral. Para un logro exitoso de esta planificación, es importante implementar una estrategia institucional para la atracción de talentos, ya que si bien la universidad cuenta con un estamento académico y de personal de colaboración altamente capacitado y calificado, cuya atracción y retención es altamente afectada por las condiciones extremas que presenta la ubicación de la institución, no obstante, existe un alto compromiso de quienes forman parte de la institución con este proyecto, lo cual se suma a que un 77% de las respuestas de académicos, académicas y personal de colaboración señalan sentir orgullo de pertenecer a la Universidad de Aysén.

En lo que respecta a la capacitación del personal de colaboración, no ha sido desarrollada de manera sistemática ni planificada, sin embargo a raíz del nuevo Reglamento de Capacitación y el primer proceso de calificación del desempeño 2022, se generarán los insumos necesarios para realizar el Plan Anual de Capacitación para el período 2023. Del mismo modo, el levantamiento de perfiles de cargo complementará dicho plan, de manera de contar con una oferta de capacitación que responda a las necesidades reales de sus funcionarias y funcionarios. De forma complementaria, se deben llevar a cabo estrategias de difusión de este mecanismo, ya que de acuerdo a la consulta realizada “Conozco las políticas, (reglamentos, procesos, etc) asociados a: perfeccionamiento”, un 53%, entre personal de colaboración, académicos y académicas, declara estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, y un 28% se declara neutral.

La falta de software tecnológico para la gestión del capital humano, ha sido una limitante en muchas oportunidades, que decanta en procesos administrativos del área de personas soportados de manera manual y con formatos análogos, lo que ha dificultado su registro, control y tiempos de respuesta. Lo que se vio reflejado en las respuestas obtenidas del personal de colaboración, académicos y académicas a la consulta “Los procedimientos para realizar trámites administrativos son simples y expeditos” con un 49% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, y un 19% se declara neutral. No obstante, en el afán de mejorar continuamente el proceso global, pudiendo optimizarlos para ser automatizados y de autogestión por parte del personal del área, se ha avanzado con el levantamiento de los procesos, modelamiento, manuales y análisis de ámbitos críticos que es necesario, definir previamente, para instalar cualquier sistema de gestión de información automatizado en línea con la priorización de sistemas tecnológicos de la institución.

Finalmente, es importante mencionar que la Universidad de Aysén desde el año 2020 cuenta con una planta decretada y con toma de razón por parte de la Contraloría General de la República, por lo que ya se encuentra legalmente autorizada para iniciar el proceso de análisis de criterios para el encasillamiento del personal.

## Fortalezas:

- » Existencia de la Política de Desarrollo de Personas, que se operacionaliza a través de distintos mecanismos asociados al personal académico y de colaboración, que entrega claridad respecto al ingreso a la institución, derechos y deberes funcionarios y sistema de remuneraciones.
- » Estandarización de los procesos de ingreso a modalidad a contrata, presentación de antecedentes, generación de convenios a honorarios, entre otros, alineados al Sistema de Gestión Integral de la Calidad.
- » Uniformidad en los mecanismos de reclutamiento, selección y contratación, mediante etapas de evaluación y entrevistas psicolaborales en el cotejo de los antecedentes requeridos según bases concursables.

## Debilidades:

- » Falta de mecanismos que permitan la estandarización y gestión integrada de perfiles de cargos que especifique las funciones, roles y responsabilidades de los estamentos de personal de colaboración y académico, que permitan operacionalizar sus procesos de perfeccionamiento.
- » Los procesos de inducción actuales son insuficientes para socializar adecuadamente los diferentes mecanismos y procesos que rigen el quehacer del desarrollo de las personas en la institución.
- » Falta una proyección de instalación de capital humano en base a los procesos institucionales, en que la dotación de personal tanto del estamento académico, como el de personal de colaboración se integre a los procesos de planificación institucional y al ámbito presupuestario.
- » Falta de un mecanismo integrado entre los procesos, optimización normativa y modernización tecnológica del ciclo completo de trayectoria de los y las funcionarios/as en la institución (selección, contratación, remuneraciones, desarrollo, evaluación, movilidad y desvinculación).
- » Estrategias insuficientes para la atracción de nuevos talentos en las áreas de docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión, para desarrollar las funciones de la estructura que permitan alcanzar los propósitos institucionales.

## Recursos físicos y materiales



*Infraestructura que da soporte suficiente al quehacer académico, al desarrollo estudiantil y a las necesidades de gestión desplegadas durante el proceso de instalación de la universidad, con una proporción inicial de arriendos, pero con proyectos y gestiones avanzadas para el crecimiento del Plan Maestro Institucional, contextualizado en el futuro campus Río Coyhaique de la Universidad de Aysén.*

*Recursos tecnológicos y de comunicaciones que se han fortalecido especialmente en los últimos años, avanzando en herramientas y sistemas de información con especial foco en la docencia universitaria, organizados en un portafolio tecnológico emergente, soportándose en servicios de plataforma, infraestructura y asociatividad estratégica, como la red REUNA.*

### Análisis crítico

Como ha sido descrito en apartados anteriores, la Región de Aysén presenta una serie de adversidades, las cuales han afectado el desarrollo del proyecto de instalación del nuevo Campus Río Coyhaique. Entre ellas se puede mencionar que la Ciudad de Coyhaique no cuenta con infraestructura disponible para la compra de edificios que puedan dar soporte a las funciones académicas y administrativas propias de una institución en desarrollo y crecimiento.

Sumado a lo anterior, se deben considerar las contingencias económicas y sanitarias (pandemia) de alcance nacional e internacional que también han dificultado la ejecución de los proyectos de infraestructura.

A las complejidades descritas previamente, se suman las territoriales, que exacerban y profundizan las brechas para poder responder de forma oportuna y eficiente al plan de infraestructura institucional que ha impedido la instalación en las dependencias definitivas de la universidad (Campus Río Coyhaique). Todos estos factores han llevado a una serie de complejidades administrativas que se deben superar a corto plazo, mediante la definición de una estrategia de articulación con otras entidades regionales y nacionales, para el financiamiento de los proyectos comprometidos a los que se ha planeado llegar al año 2024. Desde el inicio del proyecto Aulario, la universidad ha tenido la capacidad de ir apalancando recursos a través de diversas gestiones, ya sea desde proyectos institucionales (URY) o a través de plan de ahorro de los Aportes Institucionales de Universidades Estatales (AIUE) que son de libre disponibilidad. Adicionalmente la universidad ha iniciado gestiones con el Gobierno Regional y el Ministerio de Educación, quienes están muy dispuestos a comprometer recursos en su presupuesto 2023 para conseguir los fondos complementarios, necesarios para construir el primer edificio de la Universidad de Aysén.

Haciéndose cargo de poder avanzar en soluciones a la infraestructura universitaria, para el periodo 2022-2024, se ha generado una estrategia de habilitación de espacios docentes, administrativos y de laboratorios que permita cubrir el crecimiento de la universidad en estos dos años de ingresos de nuevas cohortes de estudiantes. Dentro de ellas, se ha definido Implementar una serie de estrategias conducentes a abordar necesidades críticas de mejoramiento de infraestructura en el corto y mediano plazo.

Se reconoce que la actual infraestructura es insuficiente en términos de disponibilidad de superficies habilitadas (m<sup>2</sup>) principalmente para estudiantes, y académicas y académicos, lo que queda de manifiesto en la encuesta de autoevaluación, aplicada a los mencionados estamentos, en lo referente a la consulta "Los espacios destinados al estudio son suficientes y adecuados para las necesidades del cuerpo académico, docentes colaboradores/as y estudiantado", donde un 43% se encuentra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y un 21% se mantiene neutral, por lo que se debe avanzar en revertir estos porcentajes. Por otra parte, se realiza una buena evaluación de la infraestructura existente en cuanto a las salas de clases y oficinas, por parte de estos dos estamentos, lo que queda reflejado en la consulta "Las salas de clases/oficinas académicas tienen condiciones ambientales e instalaciones adecuadas para el desarrollo de sus actividades" donde un 47% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, siendo un 20% que se mantiene neutral. En cuanto a las instalaciones en general, existen opiniones divididas, de los tres estamentos, lo que se ve reflejado en la consulta "La universidad dispone de infraestructura e instalaciones adecuadas para el óptimo desarrollo

de las actividades académicas/del personal de colaboración” donde un 39% está de acuerdo o totalmente de acuerdo y un 19% se mantiene neutral. Además, existe una muy buena percepción en cuanto a que permanentemente se está mejorando la calidad de la infraestructura, lo que queda reflejado en la consulta “La universidad mejora permanentemente la calidad de la infraestructura y las instalaciones” donde un 54% está de acuerdo o totalmente de acuerdo y un 27% se mantiene neutral.

La institución se ha propuesto acortar las brechas identificadas en el informe de autoevaluación y demás mecanismos de planificación institucionales a través del levantamiento de las plantas de los edificios existentes y evaluación de la carga de ocupación, con esto se podrá tomar la decisión de reacondicionar o cambiar su uso para hacer más eficiente la ocupación de estos espacios.

## Análisis crítico

### Recursos en tecnología de información y comunicación

La institución ha avanzado en establecer la importancia de las tecnologías de la información y comunicación, mediante el establecimiento de plataformas tecnológicas al servicio de los procesos misionales y de soporte, hechos que se encuentran sustentados en el PEDI, Plan de Gobierno de Rectoría (2019-2023), Plan de Tutoría 2022 y en la Política de Tecnología de la Información, lo cual ha dado un gran impulso a la instauración de las áreas de la UTGI cómo líder en la materia, con presupuestos apropiados para inversiones y contratación de capital humano calificado, quedando a disposición de la comunidad a través de diversos servicios. Aun cuando la Institución ha priorizado su labor en función de la coyuntura para fortalecer las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, es necesario avanzar en su gobernanza, entendida como una función estratégica, que permita establecer un Plan Maestro de Informática y, a nivel táctico-operativo, establecer los portafolios de proyectos anuales, los cuales consideren prioridades y capacidades institucionales -humanas y económicas- logrando el mayor valor institucional con los recursos existentes. Es por ello, que en la planificación de normalización de procesos del año 2022 de la Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional, se encuentra priorizado el proceso de Portafolio Tecnológico, para incorporarlo al Sistema de Gestión Integral de la Calidad.

A pesar de las dificultades de atracción de talento humano, se ha logrado conformar un equipo robusto para atender las necesidades tecnológicas actuales y proyectadas, distribuidas por áreas funcionales, con el fin de lograr especializaciones para brindar servicios con estándares de calidad. En esta línea, la UTGI rige su actuar basado en la Normativa de Uso de Tecnologías de la Información, con incidencia en todas las áreas. Sin embargo, es necesario actualizar los ámbitos de este documento en función del aumento de la complejidad del stack tecnológico y de las normativas que rigen a las instituciones públicas. De esta manera, se encuentra en proceso de elaboración la Política de Seguridad de la Información, con proyección de conclusión este 2022 por la Comisión de Seguridad de Información, según DUE N°407/2021. Por su parte, cada área se encuentra en el desarrollo de estándares de aseguramiento de la calidad y/o seguridad de la información - mecanismos de control de la norma ISO 27001 - ya sea en etapa de aplicación sistemática, como en etapa de pilotaje.

Es necesario avanzar sostenidamente en la difusión y concientización de los servicios disponibles en materia tecnológica, ya sean prestados centralizadamente por la UTGI o por otra unidad de la universidad, debido al alto grado de desconocimiento que existe sobre herramientas y sistemas que soportan la toma de decisiones corroborado por el 33% de respuestas neutrales del personal de colaboración al consultarles “La universidad cuenta con sistemas informáticos que apoyan el registro, la gestión, el análisis institucional y la toma de decisiones oportunas”, y por otro lado el 29%, considerando las respuestas de académicos, académicas, docentes colaboradoras y colaboradores y personal de colaboración, declara estar de acuerdo y totalmente de acuerdo respecto de la afirmación “La universidad cuenta con sistemas de información y herramientas de gestión académica y administrativa adecuadas a sus necesidades”.



## Fortalezas:

- » La Universidad ha logrado disponer una infraestructura que, a pesar de los obstáculos estructurales del territorio y la situación sanitaria mundial, ha permitido el desarrollo del quehacer universitario, en la gestión de las funciones del desempeño de la docencia, investigación y creación, gestión administrativa, provisión de espacios e instalaciones al servicio de la comunidad universitaria.
- » Posesión de 23 hectáreas del terreno para el futuro Campus Río Coyhaique, que ha permitido la formalización de un Plan Maestro Institucional a mediano y largo plazo (2021-2026).
- » Existe en la proyección de infraestructura para la construcción del Campus Río Coyhaique, permitiendo el desarrollo de dos proyectos emblemáticos (Edificio Aulario y Edificio Fundacional), para los cuales se ha gestionado financiamiento institucional y de fuentes externas, lo que permitirá el tránsito de una infraestructura arrendada a una propia.

## Debilidades:

- » La infraestructura disponible asociada a espacios de servicios, recreación y de esparcimiento es insuficiente para las necesidades de la comunidad universitaria, y esta no ha podido ser aprovisionada por la oferta de arriendos local.
- » Mecanismos incipientes y poco integrados que permitan la identificación, planificación, evaluación y actualización de la infraestructura y equipamiento para el desarrollo de las actividades académicas y de gestión.
- » Procesos de gestión de abastecimiento no optimizado, dificultando la instalación de capacidades de coordinación en las áreas de compras, inventarios, bodega y control de existencias.

## Recursos Financieros



*Recursos financieros orientados desde una política conductora y un sistema presupuestario que lo coordina, definiendo gradualmente una estructura de ingresos y costos necesaria para el funcionamiento de una universidad pública y regional en Aysén, para necesidades estudiantiles y académicas, con un componente relevante de recursos derivados desde proyectos institucionales externos, con definiciones y diseños presupuestarios articulados gradualmente, con la planificación operativa institucional y con definiciones para una proyección financiera que armonice la responsabilidad social de la universidad, su sustentabilidad, pero también, su naturaleza estatal.*

## Análisis crítico

En términos generales, la institución ha avanzado en la definición de diversos mecanismos, donde se destaca la Política de Finanzas la cual se desarrolló conforme a la metodología de construcción de políticas de la Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad, con validación de otras universidades, Equipo Directivo y Consejo Superior. Su objetivo abarca conceptos fundamentales como el uso eficiente de los recursos, equilibrio presupuestario y sustentabilidad financiera. Sin embargo, no dispone de un instrumento de planificación que la operacionalice, mediante objetivos y acciones específicas.

En cuanto al Plan Estratégico Financiero, se debe avanzar en la formalización del mecanismo, el que tal como se indicó precedentemente, entregará orientaciones estratégicas que contribuirán al objetivo de la política financiera. Del mismo modo, se debe avanzar en la definición de objetivos y acciones estratégicas en coordinación con las unidades ejecutoras.

Ahora bien, en lo que respecta al sistema presupuestario, existen acciones sistemáticas que son parte del sistema, como el mejoramiento del sistema de formulación presupuestaria, vinculado con la planificación institucional, la emisión de informes de ejecución presupuestaria mensual. Estos mecanismos se ven fortalecidos con la definición de los procesos “formulación presupuestaria” y “ejecución, seguimiento y evaluación presupuestaria”, lo que asegura que la asignación de recursos presupuestarios sea realizada en función de la disponibilidad, de tal forma de resguardar la sustentabilidad institucional.

Por otra parte, en cuanto a proyección presupuestaria, se ha realizado en su tercera versión, lo que da cuenta de una acción que avanza a lo sistemático, mostrando un incremento de los gastos corrientes en comparación a los gastos capital, produciendo un desequilibrio en la ejecución presupuestaria. A nivel institucional se ha seguido la estrategia de articular el gasto de presupuesto institucional con los gastos permitidos a través de los proyectos URY's.

Respecto de los Estados Financieros auditados, señalar que esta acción se ha aplicado sistemáticamente, sin embargo, no existe un proceso de evaluación de estos resultados a nivel interno.

En este ámbito, es posible concluir que, específicamente en relación a los mecanismos del ámbito financiero, hay un desconocimiento general de los productos como tal, lo que se evidencia en la respuesta a la consulta “La universidad cuenta con una estructura financiera, orientada por una política que le permite sustentar su proyecto educativo” con un 48% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, y un 30% neutral. Como así también de los relacionados con el ámbito presupuestario evidenciado en la respuesta a la consulta “La universidad cuenta con mecanismos de seguimiento y control del presupuesto que permiten realizar una gestión financiera contable confiable” con un 38% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, y un 38% neutral.

Finalmente, el análisis presentado da cuenta que la gestión financiera de la universidad cuenta con mecanismos que deben ser trabajados continuamente a fin de que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. Se concluye que existen acciones que, de una u otra manera son necesarias en cada uno de estos instrumentos.

Éstas son:

- » Formalización de mecanismos.
- » Planificación institucional.
- » Participación y articulación efectiva.
- » Comunicación estratégica y difusión.
- » Evaluación y mejora.

## Fortalezas:

- » Política de Finanzas formalizada que orienta el uso eficiente de los recursos, el equilibrio presupuestario y la sostenibilidad financiera, encontrándose en fase de difusión e implementación.
- » Se evidencian avances sostenidos en el diseño y documentación de los procesos claves asociados a la administración de presupuesto institucional en la formulación presupuestaria, ejecución, seguimiento y evaluación, alineados al Sistema de Gestión Integral de la Calidad basado en la gestión por procesos.
- » La formulación presupuestaria institucional está diseñada de forma participativa e integrada con el proceso de planificación operativa anual.
- » Las competencias del equipo de Finanzas se han fortalecido lo que ha permitido establecer ajustes a procesos y promover una cultura de mejora continua a propósito de los procesos de auditoría del ámbito financiero.

## Debilidades:

- » Proyección financiera institucional que requiere profundizar en un análisis de criterios consecuentes con la realidad académica y contextual de la Institución, según los propósitos institucionales e iniciativas específicas que deriven de ello.
- » Inexistencia de un sistema automatizado e integrado a la gestión de información que permita registrar, procesar, analizar y comunicar información clave para la gestión financiera y contable.
- » No se han formalizado estrategias que posibiliten instaurar fuentes de ingreso diversas y significativas, que apoyen al desarrollo institucional como complemento al aporte estatal directo.

## Capacidad de análisis institucional y uso de información para la gestión



*Disponibilidad de datos e información que habilita el análisis de la propia institución en sus diversas áreas de gestión, contando con generación periódica de estudios, reportes, actualización de indicadores y otros componentes de información fundamentales, junto a procesos institucionales que permiten responder adecuadamente a requerimientos internos y externos de información.*

### Análisis crítico

La universidad ha demostrado tener los equipos de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional y de Tecnologías de la Información con el capital humano necesario para responder a los requerimientos institucionales relacionados al levantamiento, procesamiento y gestión de datos e información. Desde el año 2020, la Unidad de Tecnologías y Gestión de la Información mediante la creación de una área de gestión del conocimiento, que brinda el soporte tecnológico al proceso de gestión de datos institucionales, en articulación con la Unidad Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional, que gestiona los requerimientos de acceso a información tanto a nivel interno como externo, han desarrollado y fortalecido el Sistema de Análisis Institucional de la institución.

Para esto, la Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional participa activamente en las iniciativas de desarrollo tecnológico con la finalidad de brindar una mirada integral y plantear aquellos aspectos necesarios para que los sistemas de información puedan dar respuesta que vaya más allá del nivel operativo. Ambas unidades en el último tiempo han tecnologizado sus procesos incorporando herramientas tecnológicas de primer nivel, entre ellos se destacan el datalake DREMIO que permite unificar diversas fuentes de datos en un solo repositorio institucional, TABLEAU para la visualización de datos e información institucional y QUESTIONPRO, software que permite gestionar encuestas para el desarrollo de estudios o reportería en ámbitos específicos.

En materia de disponibilidad, es necesario considerar que los sistemas tecnológicos actualmente presentan cierto nivel de intermitencia en la conectividad, lo que hace que ciertos procesos se vean afectados en su ejecución, esto tiene como un componente no menor el contexto geográfico institucional y la cobertura de conectividad que ofrece la región. Otro elemento que se debe considerar, es que aunque ambas unidades se esfuerzan por dar soporte actualmente a todos los requerimientos institucionales en materia de tecnologías y acceso y provisión a la información, el personal humano es minoritario, lo que hace que el avance en el logro de los objetivos sea más lento de lo esperado.

A nivel institucional, se presentan desafíos en dos dimensiones, la primera de ellas corresponde a mejorar los canales de comunicación y que permitan posicionar el ecosistema de reportes como un medio oficial para la toma de decisiones. Esto se sustenta en que tan solo un 33% de las y los informantes clave está de acuerdo con la afirmación: “La universidad cuenta con un Sistema de Análisis Institucional que facilita el seguimiento y toma de decisiones oportuna de los procesos institucionales”. Por otro lado, se debe desarrollar una estrategia que instale como parte de la cultura institucional la cultura de datos. Esto se evidencia en el desarrollo de acciones, que contando con procesos definidos, no permiten levantar, procesar y desplegar la información necesaria y que permita tomar decisiones a las y los líderes institucionales. Esto se ve reflejado en que tan solo un 22% de las y los informantes clave esté de acuerdo con la siguiente afirmación “La institución mide y evalúa periódicamente los efectos y resultados asociados a las áreas declaradas en su proyecto educativo”.

Por último, es necesario avanzar en la consolidación de datos en otros ámbitos institucionales asociados a la gestión Institucional (como presupuesto y proyección presupuestaria) de forma de mejorar la toma de decisiones en cuanto a proyección académica y financiera, infraestructura, priorización de áreas de trabajos, etc.

## Fortalezas:

- » Existe una adecuada articulación entre los procesos de análisis institucional y gestión tecnológica, que permite abordar nuevos desafíos en torno a la normalización de procesos institucionales, con equipos de trabajo de alta experiencia en el levantamiento, procesamiento, almacenamiento y reportería de datos.
- » Se dispone de herramientas tecnológicas que permiten acceder a información válida, confiable y oportuna, lo que promueve avanzar en el cumplimiento de los propósitos institucionales mediante toma de decisiones basadas en el conocimiento.
- » Articulación de la Universidad de Aysén y la Red Nacional de Investigación y Educación de Chile (REUNA) para fortalecer la conectividad de la universidad con la infraestructura digital en colaboración con las instituciones a nivel nacional y global.

## Debilidades:

- » Desconocimiento en la comunidad universitaria sobre el ecosistema de reportes disponibles para la toma de decisiones basadas en el conocimiento.
- » Falta de mecanismos para la gobernanza de datos en ámbitos institucionales específicos, que contribuyan a la toma de decisiones en cuanto a proyección académica, infraestructura, personal, entre otros.
- » Los estamentos académico y de personal de colaboración, perciben que los sistemas informáticos no colaboran adecuadamente para la gestión académica.

## Gestión de la calidad institucional



*Un sistema de gestión de la calidad en pleno fortalecimiento y maduración, con una política conductora, un modelo de gestión propuesto, gobernanza en instalación, y otros aspectos de organización sustentados principalmente en una metodología integral de gestión de procesos institucionales, y un diseño naciente de estrategias para medir periódicamente criterios y estándares propios de la Institución, coherente con las definiciones de la CNA, con estándares como ISO 21001:2018, con la normativa superior y los propósitos institucionales.*

## Análisis crítico

La Universidad de Aysén ha realizado y configurado en los últimos dos años una serie de ajustes y optimizaciones de mecanismos y procesos para la mejora continua a nivel institucional intencionando la operacionalización sistémica y alineada al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, bajo el alero del Sistema de Gestión Integral de la Calidad, el cual se ha dado a conocer a la comunidad en general y sobre todo en el estamento estudiantil, llegando a un alto porcentaje del estudiantado, con respuestas de 31% totalmente de acuerdo y 47% de acuerdo, sumando un 78% en esta dimensión, reconociendo que el sistema contribuye al mejoramiento continuo de la formación de pregrado y los servicios estudiantiles, sin embargo, se tiene; que a nivel de comunicación y difusión de la política de gestión integral de la calidad, no se ha alcanzado una gran cobertura, llegando aproximadamente al 44% del personal de colaboración y académico, de conocimiento parcial y total, lo que queda reflejado fielmente con el 35% de respuestas en la categoría de "neutral", de la misma manera, los mecanismos de aseguramiento de la calidad a nivel del personal de colaboración cuentan con cerca de 50% de claridad respecto del quehacer de sus respectivas áreas, también con un nivel elevado de respuesta en la categoría de neutral (26%).

Debido a lo anterior, existe un gran desafío a nivel institucional de generar instancias y acciones tendientes a visibilizar actividades y mecanismos, así como acompañar a las unidades, tanto académicas como administrativas, en la implementación, actualización y evaluación de sus respectivos mecanismos de aseguramiento de la calidad, bajo la superintendencia del Consejo de Evaluación de la Calidad en el corto plazo.

Además, se releva que a nivel de documentación y sistematización de procesos, bajo la metodología institucional de gestión por procesos, existe un amplio conocimiento técnico de la unidad especializada, Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional, que entrega soporte y acompañamiento a las áreas estratégicas, mediante reuniones, talleres y capacitaciones, que han permitido normalizar una serie de procesos de las diversas áreas como se pudo evidenciar en la sección anterior, considerando que la cantidad de procesos priorizados y la diversidad de la universidad en términos de acciones que debe realizar, debido a

su estado de instalación, hace complejo llevar a cabo una implementación acelerada de estos, sin embargo, según la consulta a informantes clave, casi el 60% del personal de colaboración declara que ha identificado adecuadamente los procesos asociados a las actividades en las que se desarrolla, lo que manifiesta que han dado resultado las técnicas y estrategias ágiles de documentación, que se han implementado en el corto plazo, pero que sin duda, habrá que fortalecer con acciones de socialización de los productos, beneficios y mejoras aplicadas en cada una de ellos.

Finalmente, es importante destacar que el análisis muestra el grado de consolidación del equipo técnico necesario para la implementación, monitoreo y optimización del Sistema de Gestión Integral de la Calidad, promoviendo la cultura de calidad mediante diversos talleres y cursos, orientados a enriquecer el cambio cultural de una institución de educación superior, no obstante, la gran diversidad de los y las integrantes de la comunidad universitaria, sumada a la compleja realidad y de contexto en la que se inserta la institución, hace necesario fortalecer con estrategias innovadoras para lograr el compromiso de cada uno de los estamentos y personas con la cultura de calidad en todo su quehacer.

## Fortalezas:

- » Se cuenta con la Política de Gestión Integral de la Calidad la cual manifiesta la orientación a los procesos de autorregulación y el cumplimiento de los propósitos institucionales con enfoque en la calidad, aseguramiento de la calidad y mejoramiento continuo en todos los niveles de la institución.
- » Se ha avanzado en fortalecer y mejorar el Sistema de Gestión Integral de la Calidad mediante la implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad institucional y académico, acompañado de instancias de capacitación y perfeccionamiento a la comunidad universitaria y sustentada en forma importante en la implementación de la gestión por procesos.
- » Implementación piloto de mecanismo de evaluación de satisfacción de servicios internos a nivel institucional, cuyos resultados son entregados a las instancias responsables para promover la mejora continua.
- » Constitución y puesta en marcha del Consejo de Evaluación de la Calidad, órgano de superintendencia de la función evaluadora de la Calidad Institucional y Académica.

## Debilidades:

- » Ausencia de procesos de gestión del cambio que apoyen la transición hacia la cultural orientada a la calidad y el mejoramiento continuo en la institución, en concordancia con los propósitos institucionales.
- » Falta una estrategia de comunicación interna de los procesos, sistemas e instancias de gestión de la calidad, logros alcanzados y oportunidades de mejora, dirigidas a la comunidad universitaria.
- » Falta avanzar en la implementación y operacionalización de la auditoría de procesos como parte de su modelo de gestión integral.



# Área de Docencia de Pregrado

La Universidad de Aysén cuenta con diferentes mecanismos de aseguramiento de la calidad en el ámbito de la docencia de pregrado, los que se encuadran en el marco que define el Modelo Educativo, formalizado a través del DUE N° 1359/2019, que fue diseñado y trabajado institucionalmente desde el año 2016. Este Modelo fue la base para el diseño e implementación de la oferta inicial de pregrado el año 2017 con 6 carreras, y posteriormente, en el año 2020, con dos nuevas carreras. Define entre otros elementos, las orientaciones para la gestión académica y curricular de los planes de estudio, incorpora en su definición el Marco Nacional de Cualificaciones (MNC), el Sistema de Créditos Transferibles (SCT-CHILE), y en el rol protagónico que asigna a las y los estudiantes en su proceso formativo, establece que es el perfil de egreso el elemento articulador y guía para la implementación de los planes de estudio.

La formulación del modelo fue liderada por la Dirección Académica, quien con apoyo institucional de la Universidad de Chile, como institución tutora, buscó plasmar los acuerdos más importantes propuestos por la comisión ejecutiva que funcionó durante la creación de la universidad y cuyas definiciones quedaron sistematizadas, además, en el libro "Sentando las bases para habitar de otro modo el planeta". Desde acá, se desprenden una serie de elementos orientadores -y en particular algunos objetivos que marcan el quehacer del proyecto educativo de la Universidad de Aysén- y que han sido pilares en la formulación de los planes de estratégicos, de desarrollo y operativos, entre ellos:

- » Permitir el desarrollo de las capacidades humanas en y para la región.
- » Considerar la necesidad de profesionales actualizados y actualizadas, y especializados y especializadas que asuman nuevos desafíos.
- » Implementar políticas de equidad e igualdad, de oportunidades de acceso a la educación superior, así como también políticas de desarrollo de la ciencia y la tecnología.
- » Concebirse como un bien social de calidad y un foco de desarrollo para la región.
- » Considerar, de forma preferente, áreas que se vinculen al desarrollo de la región, en docencia, investigación, vinculación y creación. En docencia, se busca dar una perspectiva regional a la formación de pregrado, posgrado y formación continua.

Un aspecto interesante de destacar, es el hecho de que a pesar de lo reciente que es aún el proyecto educativo de la Universidad de Aysén, más del 60% de la comunidad educativa reconoce la contribución que está realizando la universidad al bienestar regional. Esta percepción positiva es muy significativa en el propósito de dar cumplimiento a la misión institucional, que proyecta el aporte del proyecto educativo no solo a nivel local, sino también a nivel nacional, pero con pertenencia y pertinencia en los desafíos del territorio regional y sus comunidades. En este sentido, tanto las líneas de investigación de los departamentos académicos como el diseño y el sello de las carreras de pregrado, ha estado fuertemente influenciado por este principio de pertinencia, que ha sido plasmado, además, en la visión institucional y que se ha ido concretando, por ejemplo, en líneas de desarrollo en el área del rescate patrimonial de la región, medioambiente o tecnologías de conectividad, y que del mismo modo son consistentes con los propósitos disciplinares incorporados en las carreras de pregrado; Ingeniería Forestal tiene un foco en la restauración y no en la explotación, Ingeniería Civil Informática propone énfasis en la conectividad y el valor de los datos en las organizaciones o Trabajo Social, cuyo sello orienta a la formación de profesionales capaces de desarrollar intervenciones sociales, liderando y

coordinando acciones de fortalecimiento y desarrollo de los territorios, el medio ambiente y la sustentabilidad. La oportunidad es otro elemento diferenciador, y para ello se han implementado, por ejemplo, mecanismos de admisión especial con criterios de inclusión, diversidad, pertinencia regional y contextos especiales, becas de residencia, locomoción y ayudantías, se han establecido equipos multidisciplinares de acompañamiento académico para las y los estudiantes, se ha coordinado una oferta de talleres extracurriculares muy variada y vinculada con las actividades que se realizan en la región y se han logrado titular satisfactoriamente, 13 estudiantes, 2 hombres (15%) y 11 mujeres (85%), según datos registrados al 11 de julio de 2022, rompiendo una brecha de género que además es muy significativa cuando se considera que el 54% de las y los primeros titulados de la Universidad de Aysén representan a la primera generación de profesionales de sus familias.

## Diseño y Provisión de carrera y programas

### Análisis crítico

Con respecto al crecimiento o proyección de matrículas y/o carreras, se requiere establecer y difundir internamente metas institucionales a mediano y largo plazo, como una forma de articular los esfuerzos institucionales para su concreción. En particular, se vislumbra la necesidad de contar con esta información para proyectar la infraestructura necesaria.

Por otra parte, actores clave de la institución, como el Equipo Directivo y las jefaturas de carrera, han valorado en las entrevistas realizadas durante el proceso de autoevaluación que la oferta inicial de pregrado busca entregar un sello regional y una mirada global que las destaque, pese a catalogarse como tradicionales.

Tal como se ha mencionado, existe un conjunto de documentos y normas formalizadas que han permitido dar cumplimiento a la etapa de instalación de la docencia de pregrado. Sin embargo, es necesario avanzar en sistemas de información y formalización de procedimientos y documentos orientadores, que faciliten la gestión curricular; la evaluación y monitoreo de logro del perfil de egreso; la revisión, ajustes y rediseño curricular; la regulación de equivalencias entre asignaturas, la formación transversal, entre otros.

Es importante destacar con respecto al fortalecimiento de la docencia, tal como se evidencia en el grupo focal de jefaturas de departamentos y carreras que, las y los académicos de la institución tienen conocimiento y entienden los documentos de trabajo que formalizan en la práctica el Modelo Educativo, por ejemplo: el Sistema de Créditos Transferibles formalizado por la institución, la elaboración de los programas de las asignaturas, la formulación de los perfiles de egreso, entre otros.

Sin duda, la definición más crítica en la que se debe avanzar es en una política de pregrado, que incluya un capítulo sobre desarrollo curricular y una pauta para generar el seguimiento del Modelo Educativo, los perfiles de egreso y el sello formativo de la Universidad de Aysén. Hasta el momento, se han evaluado dichos avances por iniciativas independientes entre sí, pero no basadas en criterios institucionalizados. También se requieren normas y procedimientos formales que regulen la implementación de la formación transversal y sus asignaturas (electivos, formación fundamental, herramientas informáticas, cursos de inglés). Existen orientaciones y documentos guía, que han permitido organizar e implementar esta línea formativa. Es urgente institucionalizar esta línea formativa, consolidando el trabajo realizado hasta ahora. Se requiere decretar definiciones, mecanismos de seguimiento y de evaluación para corroborar que el sello formativo transversal se esté logrando de igual forma en todas las carreras.

Por otro lado, se identificó como desafío el fortalecimiento de los mecanismos asociados a las prácticas profesionales e internados, entendiéndose como momentos claves en la formación de las y los estudiantes. Al respecto, se han formalizado diversos convenios marco y específicos, para realizar estas prácticas en la región. En la encuesta levantada para la autoevaluación, un 57% del estamento estudiantil considera que la universidad tiene convenios adecuados y suficientes centros de práctica en la Región de Aysén. Además, la institución se adjudicó un Fondo de Educación Superior Regional (ESR), con el proyecto URY N° 2295,

“Vinculando el ciclo profesional de las carreras de pregrado de la Universidad de Aysén con el territorio: una propuesta de articulación territorial multidisciplinar y bidireccional”, uno de cuyos focos es fortalecer la articulación interna y externa para la formación profesional -prácticas y procesos de titulación-.

En términos de inclusión y equidad de género, la oferta de carreras y los procesos de admisión han favorecido a equilibrar el acceso entre hombres y mujeres a la educación superior, estableciendo cupos de admisión especial para mujeres en carreras de ingeniería y tecnología, y cupos para hombres en carreras de la salud. Estas normas internas buscan abordar la discriminación estructural de género y acortar la brecha que afecta en la postulación según el área o la disciplina. En términos generales, se evidencia una alta representación de mujeres, correspondiente al 68% de la matrícula total al año 2022, frente a un 32% de hombres. Sin embargo, se comprueba una tendencia que debe revertirse: mayor porcentaje de mujeres en carreras consideradas feminizadas, mientras que hay mayor porcentaje de hombres en carreras históricamente masculinizadas. Ejemplo de esto, es lo que ocurre con el Departamento de Ciencias Naturales y Tecnología, que contempla 4 carreras vinculadas a las ingenierías (carreras históricamente masculinizadas): según información del Sistema de Análisis Institucional, el 59% de la matrícula de primer año de estas carreras corresponde a hombres, versus un 41% de mujeres. Por lo tanto, se deben reforzar estrategias -considerando la difusión, el proceso de admisión y el trabajo de vinculación con liceos- que permitan reducir brechas o limitar la desigualdad de acceso. Para este caso en particular, se espera acortar la brecha de género existente a través de la implementación del proyecto en red URY 21996. Consecuentemente con el acceso, se debe avanzar aún más en estrategias que acompañen el proceso formativo y promuevan el avance curricular adecuado, disminuyendo la deserción académica vinculada a cuestiones de género. Se plantea la necesidad, además, de incorporar esta perspectiva en los procesos de provisión de nueva oferta (esto es, al momento de decidir y diseñar nuevas carreras, así como las normas que las rigen), como un factor relevante que da cumplimiento a los valores institucionales.

Tal como se ha descrito precedentemente, los procesos de provisión de carrera se han guiado por mecanismos y principios definidos. Sin embargo, se evidencia un conocimiento parcial de estos procesos por parte de académicos, académicas y estudiantes. Según la encuesta aplicada, un 48% del estamento académico y un 50% de docentes colaboradores y colaboradoras está en conocimiento de que la provisión de carreras ha recogido información relevante sobre el mercado laboral y las necesidades de la Región de Aysén y del país. Esto implica que más de la mitad desconoce los informes y procesos realizados para levantar la oferta 2017 y 2020. Es de suma importancia socializar y trabajar de forma profunda esto con unidades académicas, difundiendo estudios e informes utilizados en estos procesos, así como el historial de ajustes y modificaciones, fortaleciendo la comunicación interna, que a la vez permita asegurar su participación en futuros procesos de diseño de carreras.

Otro aspecto que se ha detectado es el conocimiento del Modelo Educativo y de cómo éste se concreta en las carreras, por parte de la comunidad universitaria, lo que se refleja en la encuesta aplicada a informantes clave. Un 97% del estamento estudiantil indica conocer o conocer parcialmente cómo se implementa el Modelo Educativo en sus carreras. En el caso del estamento académico un 83% declara conocer o conocer parcialmente cómo el Modelo Educativo se implementa en el departamento académico al que pertenecen, mientras que en las y los docentes colaboradores el conocimiento de la implementación del Modelo Educativo aumenta, alcanzando un 94%. Es importante visualizar que, aún cuando el Modelo Educativo es ampliamente conocido, se debe trabajar en estrategias orientadoras para su aplicación y en este sentido es importante avanzar en cobertura puesto que sólo un 54% del estamento académico reconoce que la universidad desarrolla actividades para proveer herramientas formativas y de evaluación de aprendizaje para incorporar el Modelo Educativo a las actividades docentes. Interesantemente, este mismo indicador en el estamento de docentes colaboradores y colaboradoras llega al 82%. En cuanto a la información cualitativa, se desprende poca claridad en la vigencia de aplicación del Modelo Educativo (independiente de la fecha de decreto). Se manifiesta desconocimiento de que el diseño de la oferta del año 2017 incluyera los principios de este documento, sin embargo pese a no estar decretado, el Modelo Educativo se manejaba como referente desde el año 2016. Si bien ha existido un proceso de difusión de este mecanismo, se requiere ampliarlo, focalizando los principios y orientaciones fundamentales para el desarrollo de la docencia y el logro de los perfiles de egreso, dirigido a estudiantes y docentes.

Por otra parte, es necesario mejorar la comunicación y articulación entre los departamentos y las direcciones de gestión, para abordar en conjunto estrategias institucionales que potencien la docencia y la implementación de las carreras. Si bien, existen lineamientos institucionales que emanan desde diferentes direcciones (por ejemplo, política de internacionalización, política de vinculación con el medio, política de gestión integral de la calidad) y que pueden contribuir en la implementación curricular, no se han concretado canales de articulación formales o permanentes, en particular con la Escuela de Pregrado, de manera que estos esfuerzos institucionales se concreten de forma pertinente y eficiente. En esta línea, se requieren desarrollar programas que contribuyan con las metas de dichas políticas (por ejemplo, desarrollo de habilidades interculturales y pensamiento crítico, ambas contenidas en la Política de Internacionalización de la universidad, o instalación sistemática de actividades curriculares que se conecten con necesidades o metas de desarrollo de la región, para dar cuenta de una vinculación bidireccional con el medio).

Existen mecanismos de evaluación estudiantil sobre la docencia. Actualmente, está en funcionamiento una comisión triestamental para la revisión y mejora del proceso de evaluación de la docencia, integrada por representantes del estamento académico y estudiantil de todas las carreras y profesionales de unidades transversales de gestión. Su propósito es actualizar el instrumento vigente y proponer mejoras en los procesos para abordar los resultados. Un aspecto esencial para este seguimiento, como para el relacionado con el logro de perfiles de egreso, es ordenar la administración de carreras, de forma que se facilite el análisis y seguimiento, así como apoyar el trabajo de las jefaturas de carrera.

En relación con el seguimiento del logro de los perfiles de egreso, la encuesta de autoevaluación realizada indica que sólo un 38% del estamento académico y de docentes colaboradores y colaboradoras manifiestan haber evaluado el perfil de egreso de su carrera, mientras que un 26% reconoce que la universidad cuenta con mecanismos para monitorear el logro del perfil de egreso. Por otra parte, en las entrevistas realizadas a los actores institucionales se manifiesta que ciertos hitos -como las prácticas- entregan información valiosa para evaluar el impacto o logro de la formación, pero que no están sistematizados. En este mismo contexto, se han recogido percepciones muy positivas sobre las y los estudiantes que realizan prácticas, por parte actores de la región, pero no se han materializado en registros formales ni se han sistematizado sus resultados como un insumo que permita evidenciar el logro del perfil de egreso o del Modelo Educativo. Esto da luces de la necesidad de abordar con criterios y procedimientos comunes estas mediciones. Además, se está planificando el seguimiento de las y los primeros egresados de la institución y sus futuros empleadores, como instancias que enriquezcan la medición del éxito formativo.

## Fortalezas:

- » El diseño inicial de las carreras de pregrado ha sido basado en las directrices que emanan del Modelo Educativo y en acompañamiento constante por parte de la Universidad Tutora.
- » Existen mecanismos formalizados que regulan la provisión y ajustes de los planes de estudio, para la correcta implementación de las carreras de pregrado.
- » Se dispone de documentos orientadores complementarios, principalmente en el ámbito curricular, que guían la operacionalización del Modelo Educativo en las carreras de pregrado.
- » Se cuenta con mecanismos formalizados que regulan los procesos fundamentales para el desarrollo y seguimiento del proceso formativo a nivel instruccional y de carreras.
- » La mayoría de las carreras de pregrado han logrado plasmar el sello institucional a través de la incorporación de actividades curriculares en temáticas como igualdad de género, inclusión, diversidad, derechos humanos y sustentabilidad medioambiental.

## Debilidades:

- » No se han sistematizado mecanismos para regular la evaluación y monitoreo del logro del Perfil de Egreso, la estructura curricular y la regulación de equivalencias entre experiencias formativas.
- » El área de formación transversal se implementa en la formación de pregrado, sin embargo, requiere mayor formalización y estandarización de mecanismos que permitan su incorporación de manera uniforme y sistemática.
- » Existe desconocimiento por parte de la comunidad universitaria, sobre los mecanismos y procesos que se disponen para la provisión e implementación de las carreras de pregrado.

## Proceso de enseñanza

### Análisis crítico

El sistema de admisión interno ha ido progresando y adaptándose a los cambios introducidos por el Ministerio de Educación, la Subsecretaría de Educación Superior y el Departamento de Medición y Registro Educacional desde el año 2017 a la fecha, los que han incorporado ajustes tanto en la coordinación y organización del sistema, como en los mecanismos e instrumentos de medición (PSU - PDT - PAES). Durante el año 2020, se encargó una auditoría con el objetivo de diagnosticar el estado del macroproceso de admisión a las carreras de pregrado y proponer acciones de mejora. La referida auditoría culminó con la entrega de un informe descriptivo que incorporó recomendaciones, entre las que se destacan las siguientes:

- » Normalización del proceso, ya que a la fecha no se contaba con protocolos, decretos u otros documentos orientadores y que normaran el proceso, de tal forma que este fuera claro, objetivo y transparente.
- » Definición de participantes clave, de tal forma de asegurar el correcto funcionamiento del macroproceso.
- » Planificación de actividades, ya que a la fecha no se contaba con una planificación estratégica ni un plan de actividades consistente y coherente con el Plan Estratégico Institucional.
- » Conformación de la unidad o el equipo de admisión, dado que en dicha fecha, se encontraba incorporada a la Unidad de Acceso y Desarrollo Estudiantil.

#### **Estas recomendaciones se materializaron mediante las siguientes acciones:**

- » Diseño y documentación del proceso de admisión en una iniciativa que contó con la orientación técnica de la Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional.
- » Incorporación a la Escuela de Pregrado de un equipo de admisión formado por un coordinador y dos profesionales de apoyo. Esta acción permitió avanzar en la consecución de un plan de difusión de la admisión, y acceder a presupuesto dedicado para el posicionamiento de la oferta académica de pregrado. Junto con ello, se fortaleció la coordinación interna con la Unidad de Comunicaciones de la Dirección de Vinculación con el Medio, a través de la designación de una profesional periodista que potenció el plan de difusión y la estrategia comunicacional de la oferta. Esta acción de organización estratégica está descrita en el funciograma actual de la Dirección Académica.
- » Elaboración de una planificación operativa de Admisión, junto a un plan de difusión de la oferta académica de pregrado.

En cuanto a los resultados evidenciados de la aplicación de la encuesta de autoevaluación, el 81% del estamento estudiantil indica conocer total o parcialmente el sistema de admisión especial que propone la Universidad

de Aysén, mientras que el 80% menciona además conocer los criterios utilizados para la admisión. Este mismo indicador llega al 76% en el estamento académico y docentes colaboradores. Es importante remarcar que este mismo estamento indicó en un 95% estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación “La universidad posee un sistema de admisión especial de estudiantes”.

Respecto a los procedimientos de evaluación del aprendizaje, la universidad cuenta con el Reglamento General de Estudios de Pregrado que da cuenta de la normativa básica, estructura, organización y administración de los estudios de pregrado, de tal forma de contar con un marco que permite definir de manera objetiva todos los procesos descritos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, progresión académica, ciclos, asignaturas, proceso de titulación, entre otros, que hoy se encuentran descritos en el Modelo Educativo de la universidad. Es importante mencionar que como parte de la consulta a informantes clave, las y los académicos y docentes colaboradoras y colaboradores, reconocen en un 62% que la universidad desarrolla actividades para proveer herramientas formativas y de evaluación de aprendizaje para incorporar el Modelo Educativo a las actividades docentes, y en un 88%, que las evaluaciones que se aplican son adecuadas para medir el logro de los objetivos de aprendizaje establecidos en los programas de asignatura.

Una de las necesidades que requiere ser abordada es la formalización y difusión del programa de acompañamiento, para instalar mecanismos de aseguramiento de calidad que den cuenta del avance y logro de las estrategias de enseñanza. Esto incluye fomentar la participación y certificación de las actividades programadas semestralmente. Si bien esto último se ha hecho por primera vez en los talleres pedagógicos del primer semestre 2022, es necesario darle continuidad como mecanismo.

En esta misma línea, se identifica la necesidad de articular de manera más profunda las estrategias de formación y acompañamiento a la docencia con los procesos de evaluación y jerarquización de académicas y académicos, así como con la evaluación de los docentes colaboradores y colaboradoras. Es relevante que los resultados de las innovaciones que se realizan en docencia puedan ser valoradas y consideradas en esas instancias.

Por otra parte, aun cuando los productos en investigación en educación son incipientes, la Universidad de Aysén ha definido un área de desarrollo en “educación escolar y superior en la región”, que contempla 4 líneas de investigación y cuyo propósito es analizar las problemáticas que afectan al sistema escolar y superior, y proponer soluciones que disminuyan las brechas a través de la generación de conocimientos y de estrategias innovadoras:

- » Políticas educativas, desigualdades y calidad en la región.
- » Procesos de enseñanza aprendizaje en educación escolar y superior.
- » Desarrollo profesional docente e innovación.
- » Convivencia y desarrollo de comunidades escolares.

En los procesos de acompañamiento a la docencia se comienzan a delinear estrategias para vincular docencia con investigación, promoviendo la generación de proyectos investigativos, así como la participación en congresos y seminarios. Durante el mes de abril del año 2022, se contó con la visita de dos académicos, una académica de la Universidad de la Frontera y un académico de la Universidad Católica de Temuco, quienes compartieron su experiencia de participación en congresos y seminarios internacionales de innovación docente. Se espera que esta línea de acción contribuya, a mediano plazo, con cambios favorables para la docencia y, por ende, los procesos de enseñanza.

En atención al Sistema de Bibliotecas, es importante señalar que, al ser una unidad orientada a los servicios, no cabe duda que el contexto sanitario afectó fuertemente el funcionamiento de la biblioteca, lo que implicó reforzar el apoyo en entregar soluciones tecnológicas y de conectividad, tarea no menor que resultó ser



compleja, pero satisfactoria, ya que se solucionó el 100% de las solicitudes realizadas a bibliotecas. En el año 2020, se entregaron equipos computacionales y chips de conectividad en dos etapas.

Dentro del mismo contexto sanitario, el préstamo de bibliografía física se redujo drásticamente y se entregó como alternativa el acceso remoto a la bibliografía digital, por lo que aumentó el uso y demanda de estos recursos, apoyando en la creación de cuentas a través del correo de biblioteca. Esta situación se ve reflejada en los resultados obtenidos de la encuesta de autoevaluación, donde un 57% declara no utilizar regularmente el sistema de biblioteca. Sin embargo, el resultado es positivo al momento de consultar “siempre encuentro en la biblioteca los recursos bibliográficos físicos o virtuales”, donde un 72% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación.

## Fortalezas:

- » El estamento estudiantil indica conocer el Modelo Educativo y reconoce positivamente las metodologías de enseñanza-aprendizaje utilizadas por académicos, académicas y docentes.
- » La universidad cuenta con un conjunto de iniciativas de acompañamiento a la docencia y un proceso de inducción para el estamento académico.
- » Se dispone de instrumentos y/o pautas que promueven la aplicación de los lineamientos y orientaciones didácticas para la implementación del Modelo Educativo, disponibles a través de plataformas digitales.
- » La comunidad educativa reconoce positivamente los diferentes mecanismos que regulan los procesos de acceso a la Universidad, admisión regular, admisión especial.
- » Se cuenta con instancias institucionales de coordinación permanente que promueven y coordinan la incorporación de las TIC en estrategias didácticas y de gestión de la docencia.

## Debilidades:

- » Los resultados obtenidos en los mecanismos de evaluación estudiantil no se vinculan sistemáticamente con las estrategias de cierre de brechas en el ámbito de calidad de la docencia.

# Dotación académica / docente

## Análisis crítico

El Reglamento General Académico de la Universidad de Aysén regula el ingreso a la categoría académica regular sean estas ordinaria o adjunta, a través de un concurso público coordinado por una comisión compuesta por 5 personas: dos académicos y/o académicas pertenecientes a las más altas jerarquías del respectivo departamento, el Director Académico o Directora Académica, un o una representante del área de desarrollo de personas y la jefatura del departamento académico al que ingresará quien se adjudique el concurso. Este mecanismo, junto con otros complementarios como la calificación y jerarquización, regulan y orientan el quehacer del estamento académico. Estos procesos son conocidos por la comunidad sin embargo se debe avanzar en los mecanismos que complementan el acceso y jerarquización, como el perfeccionamiento y la carrera académica. Con atención a los procesos de jerarquización académica, y en general al desarrollo académico, actualmente, se está trabajando en la generación del manual de procesos y su flujograma, el cual está siendo creado desde la Dirección Académica en colaboración con la Unidad de Aseguramiento de la Calidad. Estos productos deben ser visados por el Comité de Desarrollo Académico. Adicionalmente, a partir del proyecto URY 20991, se está trabajando en el diseño de una metodología de autoevaluación de los

departamentos académicos, enfocada en el desarrollo académico institucional, lo cual permitirá, a partir de la identificación y revisión integral de mecanismos para el desarrollo académico, sentar las bases para regular la organización interna de los departamentos académicos.

En este mismo sentido, es importante mencionar que el proceso de jerarquización se desarrolla 2 veces al año, el cual no tiene periodos específicos definidos, razón por la cual algunos académicos y académicas que se han incorporado a la universidad recientemente (4-5 meses) aún no son jerarquizados y jerarquizadas. Si bien existe el reglamento para esto, actualmente se está diseñando el manual de procesos y flujograma, ambos instrumentos diseñados desde la Dirección Académica.

A nivel institucional el crecimiento del personal académico y docente, tanto en número como en jornadas completas equivalentes, ha variado consistentemente acorde al crecimiento de la oferta académica y al número de estudiantes matriculados. En particular, las JCE entre los años 2017 y 2022 ha aumentado 4.4 veces, de 15.4 a 68. Desde la perspectiva de género, aún cuando la distribución entre JCE es relativamente equilibrada (52 % mujeres y 48% hombres), los hombres muestran un mayor grado de formación (65% doctorado, 19% magíster) con respecto a las mujeres (50% doctorado, 27% magister), situación que debe ser abordada en la proyección de los claustros y en la política de desarrollo académico.

Con respecto a los procesos de acompañamiento académico/docente, se destaca el proceso actual que está enmarcado en 4 momentos en cada semestre, y que incorpora talleres de inducción iniciales, orientación en la confección y actualización de programas de estudio, apoyo en el diseño e implementación de estrategias y material didáctico, y conversatorios reflexivos en torno a fortalezas y debilidades de las prácticas pedagógicas.

## Fortalezas:

- » Se dispone de mecanismos y pautas formalizadas para la evaluación, jerarquización y calificación académica, a través de un Reglamento General Académico.
- » Los y las académicas de los claustros de los departamentos cuentan en su mayoría con formación de postgrado y cuyas líneas de investigación son consistentes con las disciplinas que se promueven en las carreras de pregrado.
- » Se cuenta con proyectos de fortalecimiento y estrategias institucionales a largo plazo cuyos propósitos permitirán formalizar, implementar y proyectar el área de Desarrollo Académico.
- » El aumento de las jornadas completas equivalentes y de docentes colaboradores ha sido consistente con la ampliación de la oferta educativa.
- » El proceso de jerarquización tiene una alta cobertura y mantiene una comisión externa altamente calificada.

## Debilidades:

- » Las estrategias de acompañamiento docente que dispone la Universidad para la mejora continua, requieren de mayor formalización y sistematización.
- » El Reglamento General Académico cuenta con orientaciones para la carrera académica, pero no aborda en detalle lo que debe contener una política de Desarrollo Académico.
- » No existen sistemas de información que permitan integrar adecuadamente los antecedentes relacionados con los procesos de evaluación, jerarquización y calificación académica.

## Ciclo de vida del/la estudiante

### Análisis crítico

En relación a servicios estudiantiles altamente personalizado, es posible mencionar que la institución ha avanzado sistemáticamente sobre esta materia, consolidando la unidad de Desarrollo Estudiantil -que se encuentra en pleno funcionamiento- con tareas bien definidas, normadas y decretadas, dentro de lo cual se encarga de asistir a las y los estudiantes en la obtención de beneficios y becas tanto estatales como internas, función que es realizada por profesionales idóneos, contando con un presupuesto, mecanismos de asignación normados y canales de comunicación que permiten al estamento estudiantil acceder a los beneficios de manera oportuna, corroborado por un 78% de estudiantes que afirman que la universidad cuenta con canales de difusión para informar de manera clara y oportuna sobre beneficios estudiantiles, ya sean ofrecidos por el Estado o por la universidad, según la última encuesta de autoevaluación. Todo esto se ha llevado a cabo, debido a que cuenta con profesionales que dirigen un plan de fortalecimiento e intervención en salud mental, siendo especialmente relevante durante y posterior al confinamiento producto de la pandemia. De la misma forma, es importante mencionar que las y los estudiantes, en un 80%, afirman en la encuesta de autoevaluación, que “la institución cuenta con mecanismos de apoyo de orientación, social, psicológica, económica, etc. dirigidos a los/as estudiantes”. Es importante que la institución avance en la integración de esta información, a modo de facilitar el seguimiento de cada estudiante.

En materia normativa, la universidad cuenta con un reglamento de corresponsabilidad parental y con una unidad que permite a estudiantes padres y madres atender a sus actividades académicas con mayor facilidad. Sumado a ello, la universidad se ha preocupado del levantamiento de una importante cantidad de actividades extracurriculares que enriquecen la vida universitaria y que favorecen conductas y un estilo de vida saludable, intencionado también, de manera constante, la formación de centros de estudiantes y de una federación, pero a la vez reconoce la independencia y autonomía en la forma en que se da esa asociatividad.

En relación al acompañamiento y asistencia académica que se les brinda a las y los estudiantes, es posible reconocer que se cuenta con un equipo consolidado de profesionales para cumplir las funciones de acompañamiento en distintas dimensiones (lectoescritura, en ciencias y matemáticas, psicosocial y hábitos de estudio), y a través de distintas metodologías (tutoría profesional, tutoría par y orientación, psicosocial, hábitos de estudio) con la finalidad de asistir a las y los estudiantes, de una manera oportuna y eficaz, para lograr una progresión adecuada en el plan de estudios. Estas labores han sido muy bien reconocidas y valoradas por las y los estudiantes, académicos, académicas y docentes colaboradores y colaboradoras, contando en la encuesta de autoevaluación, en donde afirman en un 70% que la universidad se preocupa por la adecuada inserción a la vida universitaria, y un 79% indica que tienen acceso a mecanismos de orientación o tutoría cuando es necesario. Además, es relevante mencionar que se cuenta con la existencia de un equipo PACE, constituido por un equipo de facilitadores, quienes se encargan de atender las necesidades de las y los estudiantes de este programa. Las actividades y trabajo de estos facilitadores es muy bien valorada y ha logrado importantes avances en retención y éxito académico.

Con respecto a los niveles de retención, la Universidad de Aysén en los años 2017, 2019 y 2020, se mantuvo por sobre el promedio de retención de primer año de las universidades pertenecientes al CUECH, presentando solo una caída, de muy poca significancia (menos de un 1%), en el año 2018. Sin embargo, para el año 2021 se presenta una caída de casi un 10% con respecto a la retención de primer año de la cohorte anterior. Dado esto, es importante que la universidad avance en la articulación de mecanismos institucionales que permitan formular estrategias de alerta temprana.

En relación al seguimiento de egresados, la Universidad de Aysén es una universidad joven, donde recién durante el año 2022, las carreras fundacionales entran en régimen. En función a lo anterior, se identifican responsabilidades y actores claves en esta función. También se ha elaborado una propuesta de análisis de empleabilidad e incorporación al mundo del trabajo y se ha iniciado el diseño y desarrollo de un plan de

trabajo con los empleadores, para generar futuros encuentros y retroalimentar el perfil de egreso de las y los estudiantes.

Finalmente, es importante destacar la existencia de estrategias integrales de acompañamiento implementadas para estudiantes con algún tipo de discapacidad (física o del neurodesarrollo), así como las instancias y mecanismos normados para atender situaciones de violencia de género y discriminación, incluyendo medidas de atención, acompañamiento y seguimiento.

## Fortalezas:

- » Se cuenta con capacidades institucionales de acompañamiento estudiantil a nivel psicoeducativo y disciplinar, articuladas con la iniciativa PACE, cuya implementación se focaliza en el ciclo de formación inicial, en las ciencias básicas y en asignaturas críticas, contribuyendo al logro de mejores indicadores de retención.
- » La Institución cuenta con un Plan de Fortalecimiento e Intervención de Salud Mental que, a través de procedimientos de registro, derivación y monitoreo, acompaña y entrega herramientas para abordar de mejor manera, los diferentes desafíos de su vida como estudiantes.
- » Se cuenta con información sistematizada sobre el desempeño y la participación estudiantil en estrategias de acompañamiento académico y psicoeducativo, la cual se provee para la gestión de las carreras de pregrado.
- » Se cuenta con mecanismos formalizados de corresponsabilidad, lo que promueve en las y los estudiantes, la posibilidad de conciliar adecuadamente las exigencias académicas con las responsabilidades familiares.
- » Se dispone de diversos mecanismos formales de ayudas estudiantiles cuyo impacto es pertinente y significativo en estudiantes con situación de vulnerabilidad.
- » Se cuenta con una estrategia de caracterización estudiantil inicial y sistemática, lo que ha permitido la operacionalización del Sistema de Alerta Temprana que contribuye a la toma de decisiones de carácter académico.
- » Se cuenta con iniciativas de preparación para estudiantes de últimos años, cuyo foco es fortalecer desarrollo de carrera y facilitar la transición al mundo laboral.

## Debilidades:

- » La infraestructura actual es limitada y no favorece la asociatividad estudiantil ni la organización de actividades extraprogramáticas.
- » Faltan mecanismos institucionales que permitan realizar un seguimiento adecuado y oportuno del registro académico, desarrollo estudiantil y acompañamiento académico de cada estudiante.
- » Existe una débil articulación entre los mecanismos institucionales y la administración de las carreras que permitan realizar acciones que contribuyan de manera significativa a mejorar la retención estudiantil y la titulación oportuna.

# Calidad de la docencia

## Análisis crítico

Durante el período comprendido entre los años 2019 al 2021 es posible evidenciar avances significativos en el desarrollo de la investigación para mejorar la calidad de la docencia. Tal como se mencionó anteriormente, existe un desarrollo progresivo de actividades tendientes al desarrollo de las líneas de investigación académica que tributan a la docencia universitaria.

En primera instancia, es posible evidenciar el aumento en las publicaciones científicas de las académicas y académicos adscritos a la institución, también el aumento en la adjudicación de proyectos y fondos internos y externos, y en el acompañamiento a su trabajo investigativo. Estos elementos son relevantes, ya que, desde el Comité de Coordinación de Investigación y Docencia, se ha podido confirmar que estas actividades e instancias tributan al quehacer docente. Es por este motivo que se pueden observar iniciativas de inclusión de estudiantes en proyectos de investigación en formato de apoyo o ayudantías. También es posible establecer las relaciones que se han ido cimentando con el territorio regional, no solo a través de las investigaciones, que las y los estudiantes de pregrado desarrollan, sino que también en sus prácticas profesionales. Esto da cuenta de una articulación potente entre las diversas áreas involucradas: Dirección Académica, Dirección de Investigación, Dirección de Vinculación con el Medio y Unidad de Relaciones Internacionales. Esto ha sido clave para el trabajo en conjunto en el acompañamiento a la investigación con miras al desarrollo y mejoramiento de las prácticas docentes.

Una de las debilidades que se evidencian, es la falta de concursos internos de fomento de la investigación durante los años 2020 y 2021, años en los que el contexto sanitario mundial marcó una nueva agenda. Sin embargo, es posible considerar que desde el área de acompañamiento docente surgieron instancias y talleres de apoyo a la enseñanza y también un concurso en innovación a la docencia, efectuado durante el año 2022. Además, es importante considerar que en la actualidad se encuentra en proceso de evaluación el concurso relacionado con la instalación de centros de estudios interdisciplinarios, actividad desarrollada por la Dirección de Investigación en alianza con la Dirección de Vinculación con el Medio.

Por otra parte, es importante relevar la adquisición por parte de la institución de la plataforma ISOTOPE, lo cual significa un avance en la organización de los datos relacionados con la producción académica en todos sus ámbitos: docencia universitaria, investigación, extensión, vinculación con el medio y gestión administrativa.

## Fortalezas:

- » Se cuenta con un Comité formalizado de Investigación y Docencia que busca y promueve iniciativas que permitan vincular adecuadamente las dimensiones de Investigación y Vinculación con el Medio, con los procesos formativos.
- » La comunidad académica cuenta con fondos concursables que promueven la innovación en la docencia universitaria.
- » Existen mecanismos formales que permiten la vinculación y participación de estudiantes en los proyectos de investigación.
- » La comunidad estudiantil percibe en su mayoría, que cuenta con los materiales educativos necesarios para un proceso efectivo de enseñanza-aprendizaje desde la investigación.

## Debilidades:

- » Escaso desarrollo en investigación en áreas como la didáctica y los procesos de enseñanza-aprendizaje en la docencia universitaria.
- » Escaso conocimiento del estamento estudiantil con respecto a las temáticas de investigación que realiza el estamento académico y cómo esta contribuye a mejorar los procesos de formación disciplinar y multidisciplinar.
- » No existen mecanismos que promuevan o incentiven la participación académica en centros, grupos, redes o programas de investigación en calidad de la docencia.

# Plan de Mejora

## Gestión Institucional



### Ámbito Estructura y organización institucional

#### Debilidad



Los estamentos académico y del personal de colaboración perciben que la estructura organizacional no es suficiente para el cumplimiento de los propósitos institucionales, según el actual estado de desarrollo y desafíos de la universidad.

#### Acción de mejora



Diseñar y ejecutar un plan de socialización que permita mejorar la percepción de los estamentos de personal de colaboración y académico respecto de la estructura organizacional.

#### MDV acción de mejora



Plan de Socialización de la Estructura organizacional.

#### Indicador de Resultado



**Nombre** Percepción de los estamentos de personal de colaboración y académico con respecto a la consulta "la estructura organizacional de la Universidad permite dar cumplimiento efectivo y eficiente a los propósitos y valores institucionales".

#### Líder Estratégico

Dirección de Vinculación con el Medio.

#### Líder Ejecutivo

Unidad de Comunicaciones.

Meta  
50 %

Plazo  
2025



### Ámbito Sistema de gobierno

#### Debilidad



No existen mecanismos de comunicación estratégica que favorezcan el desarrollo del sistema de gobierno y la toma de decisiones.

#### Acción de mejora



Formalizar mecanismo (s) de comunicación estratégica que favorezcan el desarrollo del sistema de gobierno y la toma de decisiones.

#### MDV acción de mejora



Decreto que formaliza mecanismo (s).

#### Indicador de Resultado



**Nombre** Número de mecanismo(s) de comunicación estratégica formalizado (s).

#### Líder Estratégico

Rectoría.

#### Líder Ejecutivo

Unidad de Gabinete.

Meta  
1

Plazo  
2023





## Ámbito Planificación Estratégica

### Debilidad



Mecanismos incipientes de seguimiento y actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, cuya retroalimentación se basa principalmente en la actualización de los indicadores estratégicos.

### Acción de mejora



Aplicar mecanismo(s) de elaboración, seguimiento y actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

### MDV acción de mejora



Decreto que formaliza mecanismo(s).

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Mecanismos formalizados.

#### Líder Estratégico

Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.

#### Líder Ejecutivo

Unidad Planificación y Coordinación Institucional.

Meta

3

Plazo

2026



## Ámbito Planificación Estratégica

### Debilidad



- Insuficiente articulación entre la planificación operativa anual con el desarrollo de los distintos proyectos institucionales repercutiendo en temáticas de coordinación y ejecución presupuestaria.
- Faltan mecanismos que permitan sistemáticamente informar a la comunidad universitaria sobre la evaluación y ejecución de los proyectos institucionales.

### Acción de mejora



Formalizar mecanismo(s) que permitan la gestión articulada entre la planificación operativa y los proyectos institucionales.

### MDV acción de mejora



Decreto que formaliza mecanismo (s).

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Porcentaje anual de mecanismos formalizados.

#### Líder Estratégico

Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.

#### Líder Ejecutivo

Unidad Planificación y Coordinación Institucional.

Meta

50%

Plazo

anual



## Ámbito Gestión de personas

### Debilidad



Falta de mecanismos que permitan la estandarización y gestión integrada de perfiles de cargos que especifique las funciones, roles y responsabilidades de los estamentos de personal de colaboración y académico, que permitan operacionalizar sus procesos de perfeccionamiento.

### Acción de mejora



Revisar, mejorar y formalizar los perfiles de cargos de los estamentos del personal de colaboración y académico.

### MDV acción de mejora



Decreto que formaliza el Manual de cargos y funciones.

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Manual de cargos y funciones actualizado.

#### Líder Estratégico

Dirección de Administración y Finanzas.

Meta

1

#### Líder Ejecutivo

Unidad de Desarrollo de Personas.

Plazo

2025



## Ámbito Gestión de personas

### Debilidad



Los procesos de inducción actuales son insuficientes para socializar adecuadamente los diferentes mecanismos y procesos que rigen el quehacer del desarrollo de las personas en la institución.

### Acción de mejora



Fortalecer el proceso de inducción que permita difundir el quehacer universitario.

### MDV acción de mejora



Decreto que formaliza el protocolo de inducción institucional.

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Porcentaje anual de personas que participan en el proceso de inducción de acuerdo al protocolo.

#### Líder Estratégico

Dirección de Administración y Finanzas.

Meta

100%

#### Líder Ejecutivo

Unidad de Desarrollo de Personas.

Plazo

anual



## Ámbito Gestión de personas

### Debilidad



Falta una proyección de instalación de capital humano en base a los procesos institucionales, en que la dotación de personal tanto del estamento académico, como el de personal de colaboración se integre a los procesos de planificación institucional y al ámbito presupuestario.

### Acción de mejora



Desarrollar un mecanismo de proyección de instalación de capital humano en base al desarrollo de la estructura organizacional.

### MDV acción de mejora



Decreto que formaliza mecanismo de proyección de capital humano.

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Mecanismo formalizado.

#### Líder Estratégico

Dirección de Administración y Finanzas.

Meta

1

#### Líder Ejecutivo

Unidad de Desarrollo de Personas.

Plazo

2024



## Ámbito Gestión de personas

### Debilidad



Falta de un mecanismo integrado entre los procesos, optimización normativa y modernización tecnológica del ciclo completo de trayectoria de los y las funcionarios/as en la institución (selección, contratación, remuneraciones, desarrollo, evaluación, movilidad y desvinculación).

### Acción de mejora



Ajustar los procesos y normativas que permitan la implementación de un sistema Informático como soporte de los procesos de gestión de personas y al ciclo laboral de los/as funcionarios/as.

### MDV acción de mejora



Acta de cierre del proyecto de implementación del sistema Informático de gestión de personas.

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Porcentaje anual de módulos del sistema Informático ERP de procesos de gestión de personas.

#### Líder Estratégico

Dirección de Administración y Finanzas.

Meta

100%

#### Líder Ejecutivo

Unidad de Desarrollo de Personas.

Plazo

2024



## Ámbito Gestión de personas

### Debilidad



Estrategias insuficientes para la atracción de nuevos talentos en las áreas de docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión, para desarrollar las funciones de la estructura que permitan alcanzar los propósitos institucionales.

### Acción de mejora



Implementar estrategias que promuevan la atracción de talentos en las áreas de docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión.

### MDV acción de mejora



Informe de estrategias que promueven la atracción de talentos.

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Porcentaje de avance anual de las acciones definidas en las estrategias que promueven la atracción de talentos.

#### Líder Estratégico

Dirección de Administración y Finanzas.

Meta

80%

#### Líder Ejecutivo

Unidad de Desarrollo de Personas.

Plazo

anual



## Ámbito Infraestructura y gestión del abastecimiento

### Debilidad



La infraestructura disponible asociada a espacios de servicios, recreación y de esparcimiento es insuficiente para las necesidades de la comunidad universitaria, y esta no ha podido ser aprovisionada por la oferta de arriendos local.

### Acción de mejora



Implementar una serie de estrategias conducentes a abordar necesidades críticas de mejoramiento de infraestructura en el corto y mediano plazo.

### MDV acción de mejora



Resultados de encuestas de percepción respecto a mejoramiento de infraestructura universitaria.

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Porcentaje de la comunidad universitaria que evalúa satisfactoriamente las mejoras en infraestructura.

#### Líder Estratégico

Dirección de Administración y Finanzas.

Meta

75%

#### Líder Ejecutivo

Infraestructura y Servicios Generales.

Plazo

2024



## Ámbito Infraestructura y gestión del abastecimiento

### Debilidad



Mecanismos incipientes y poco integrados que permitan la identificación, planificación, evaluación y actualización de la infraestructura y equipamiento para el desarrollo de las actividades académicas y de gestión.

### Acción de mejora



Gestionar mecanismos que permitan la identificación, disposición, planificación, evaluación y actualización de la infraestructura y equipamiento.

### MDV acción de mejora



Plan Maestro Institucional actualizado.

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Plan Maestro Institucional actualizado.

#### Líder Estratégico

Dirección de Administración y Finanzas.

Meta

1

#### Líder Ejecutivo

Infraestructura y Servicios Generales.

Plazo

2024



## Ámbito Infraestructura y gestión del abastecimiento

### Debilidad



Procesos de gestión de abastecimiento no optimizado, dificultando la instalación de capacidades de coordinación en las áreas de compras, inventarios, bodega y control de existencias.

### Acción de mejora



Evaluar e incorporar mejoras a los procesos de gestión de abastecimiento.

### MDV acción de mejora



Proceso de Abastecimiento Institucional mejorado.

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Proceso de abastecimiento formalizado.

#### Líder Estratégico

Dirección de Administración y Finanzas.

Meta

1

#### Líder Ejecutivo

Unidad de Adquisiciones.

Plazo

2024



### Ámbito **Gestión financiera y contable**

#### Debilidad



Proyección financiera institucional que requiere profundizar en un análisis de criterios consecuentes con la realidad académica y contextual de la Institución, según los propósitos institucionales e iniciativas específicas que deriven de ello.

#### Acción de mejora



Generar una metodología con enfoque participativo y sistemático para enriquecer la proyección financiera.

#### MDV acción de mejora



Metodología de la proyección financiera institucional.

#### Indicador de Resultado



**Nombre** Metodología formalizada asociada a la proyección financiera.

#### Líder Estratégico

Dirección de Administración y Finanzas.

#### Líder Ejecutivo

Unidad de Finanzas.

Meta

1

Plazo

2024



### Ámbito **Gestión financiera y contable**

#### Debilidad



Inexistencia de un sistema automatizado e integrado a la gestión de información que permita registrar, procesar, analizar y comunicar información clave para la gestión financiera y contable.

#### Acción de mejora



Implementar un sistema Informático como soporte de los procesos financieros y contables.

#### MDV acción de mejora



Acta de cierre del proyecto de implementación del sistema Informático de gestión financiera y contable.

#### Indicador de Resultado



**Nombre** Porcentaje anual de módulos del sistema Informático ERP de procesos financieros y contables.

#### Líder Estratégico

Dirección de Administración y Finanzas.

#### Líder Ejecutivo

Unidad de Finanzas.

Meta

100%

Plazo

anual



### Ámbito **Gestión financiera y contable**

#### Debilidad



No se han formalizado estrategias que posibiliten instaurar fuentes de ingreso diversas y significativas, que apoyen al desarrollo institucional como complemento al aporte estatal directo.

#### Acción de mejora



Diseñar, implementar y evaluar el Plan Económico Institucional.

#### MDV acción de mejora

Plan Económico Institucional.

#### Indicador de Resultado



**Nombre** Plan Económico Institucional.

#### Líder Estratégico

Dirección de Administración y Finanzas.

#### Líder Ejecutivo

Unidad de Finanzas.

Meta

1

Plazo

2022





## Ámbito Gestión de la información y análisis institucional

### Debilidad



Desconocimiento en la comunidad universitaria sobre el ecosistema de reportes disponibles para la toma de decisiones basadas en el conocimiento.

### Acción de mejora



Diseñar, implementar y evaluar un Plan de Difusión y capacitación del ecosistema de reportes de información institucional.

### MDV acción de mejora



Informe del Plan de Difusión y capacitación del ecosistema de reportes de información institucional.

### Indicador de Resultado



**Nombre** Porcentaje de ejecución del Plan de Difusión y capacitación del Ecosistema de reportes información institucional.

#### Líder Estratégico

Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.

#### Líder Ejecutivo

Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional.

Meta

85%

Plazo

2023



## Ámbito Gestión de la información y análisis institucional

### Debilidad



Falta de mecanismos para la gobernanza de datos en ámbitos institucionales específicos, que contribuyan a la toma de decisiones en cuanto a proyección académica, infraestructura, personal, entre otros.

### Acción de mejora



Desarrollar mecanismos integrados para el gobierno de datos Institucional.

### MDV acción de mejora



Decreto que formaliza el mecanismo que regula el gobierno de datos Institucional.

### Indicador de Resultado



**Nombre** Formalización de mecanismos que regulen el gobierno de datos Institucional.

#### Líder Estratégico

Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.

#### Líder Ejecutivo

Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional.

Meta

1

Plazo

2024



## Ámbito Gestión de la información y análisis institucional

### Debilidad



Los estamentos académico y de personal de colaboración, perciben que los sistemas informáticos no colaboran adecuadamente para la gestión académica.

### Acción de mejora



Sistematizar las necesidades de los sistemas informáticos asociados a la gestión académica.

### MDV acción de mejora



Informe de necesidades sistematizadas y propuesta de solución.

### Indicador de Resultado



**Nombre** Informe de necesidades sistematizadas y propuesta de solución asociadas a los sistemas informáticos para la gestión académica.

#### Líder Estratégico

Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.

#### Líder Ejecutivo

Unidad de Tecnologías y Gestión de la Información.

Meta

1

Plazo

2023



## Ámbito Aseguramiento de la calidad

### Debilidad



- Ausencia de procesos de gestión del cambio que apoyen la transición hacia la cultura orientada a la calidad y el mejoramiento continuo en la institución, en concordancia con los propósitos institucionales.
- Falta una estrategia de comunicación interna de los procesos, sistemas e instancias de gestión de la calidad, logros alcanzados y oportunidades de mejora, dirigidas a la comunidad universitaria.

### Acción de mejora



Implementar una estrategia en gestión del cambio que contribuya a la instalación de una cultura de calidad y al mejoramiento continuo en la institución.

### MDV acción de mejora



Informe de la implementación del Plan Institucional para la gestión del cambio que contribuya a la instalación de una cultura de calidad y al mejoramiento continuo en la institución.

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Número de iniciativas realizadas anualmente que abordan la gestión del cambio que contribuya a la instalación de una cultura de calidad y al mejoramiento continuo en la institución.

#### Líder Estratégico

Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.

Meta

8

#### Líder Ejecutivo

Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional.

Plazo

2026



## Ámbito Aseguramiento de la calidad

### Debilidad



Falta avanzar en la implementación y operacionalización de la auditoría de procesos como parte de su modelo de gestión integral.

### Acción de mejora



Implementar metodología de auditoría de procesos adscritos al Sistema de Gestión Integral de la Calidad.

### MDV acción de mejora



Informes de Auditoría de procesos adscritos al Sistema de Gestión Integral de la Calidad.

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Porcentaje anual de procesos adscritos al Sistema de Gestión Integral de la Calidad auditados.

#### Líder Estratégico

Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.

Meta

85%

#### Líder Ejecutivo

Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional.

Plazo

anual

# Plan de Mejora

## Docencia de Pregrado



### Ámbito Diseño y Provisión de carrera y programas

#### Debilidad



No se han sistematizado mecanismos para regular la evaluación y monitoreo del logro del Perfil de Egreso, la estructura curricular y la regulación de equivalencias entre experiencias formativas.

#### Acción de mejora



Fortalecer la integración del marco normativo asociado a la evaluación y monitoreo del logro del Perfil de Egreso, la estructura curricular y la regulación de equivalencias entre experiencias formativas.

#### MDV acción de mejora



Decreto que formalizan las modificaciones reglamentarias pertinentes.

#### Indicador de Resultado



#### Nombre

Porcentaje de carreras con proceso de seguimiento Perfil de Egreso implementado.  
\*Seis carreras en régimen.

**Líder Estratégico**  
Dirección Académica.

**Líder Ejecutivo**  
Escuela de Pregrado.

Meta  
70%

Plazo  
2025



### Ámbito Diseño y Provisión de carrera y programas

#### Debilidad



El área de formación transversal se implementa en la formación de pregrado, sin embargo, requiere mayor formalización y estandarización de mecanismos que permitan su incorporación de manera uniforme y sistemática.

#### Acción de mejora



Fortalecer la línea de formación transversal de los programas de pregrado en coherencia al modelo educativo.

#### MDV acción de mejora



Decreto que formaliza la implementación de la formación transversal.

#### Indicador de Resultado



#### Nombre

Decreto que formaliza la formación transversal.

**Líder Estratégico**  
Dirección Académica.

**Líder Ejecutivo**  
Escuela de Pregrado.

Meta  
1

Plazo  
2023



## Ámbito Diseño y Provisión de carrera y programas

### Debilidad




Existe desconocimiento por parte de la comunidad universitaria, sobre los mecanismos y procesos que se disponen para la provisión e implementación de las carreras de pregrado.

### Acción de mejora



Generar un Plan de Socialización que permita mejorar el conocimiento de los procesos de provisión de carreras de pregrado vigentes.

**MDV acción de mejora**   
Plan de Socialización que permita mejorar el conocimiento de los procesos de provisión de carreras de pregrado vigentes.

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Porcentaje de avance anual del Plan de Socialización que permita mejorar el conocimiento de los procesos de provisión de carreras de pregrado vigentes.

#### Líder Estratégico

Dirección Académica.

Meta

80%

#### Líder Ejecutivo

Escuela de Pregrado.

Plazo

anual



## Ámbito Proceso de enseñanza

### Debilidad




Los resultados obtenidos en los mecanismos de evaluación estudiantil no se vinculan sistemáticamente con las estrategias de cierre de brechas en el ámbito de calidad de la docencia.

### Acción de mejora



Mejorar la encuesta de evaluación docente y el uso de sus resultados para la definición de las estrategias para el perfeccionamiento docente.

**MDV acción de mejora**   
Plan de Acompañamiento y perfeccionamiento a la Docencia articulado con los resultados de la evaluación docente.

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Encuesta actualizada e implementada.

#### Líder Estratégico

Dirección Académica.

Meta

1

#### Líder Ejecutivo

Escuela de Pregrado.

Plazo

2024



## Ámbito Dotación académica/docente

### Debilidad



Las estrategias de acompañamiento docente que dispone la Universidad para la mejora continua, requieren de mayor formalización y sistematización.

### Acción de mejora



Formalización de las estrategias de acompañamiento y perfeccionamiento docente en articulación con los resultados de la evaluación docente.

### MDV acción de mejora



Informe de evaluación de mejora en la docencia universitaria.

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Informe de evaluación de la mejora en la docencia universitaria.

#### Líder Estratégico

Dirección Académica.

Meta

1

#### Líder Ejecutivo

Escuela de Pregrado.

Plazo

2025



## Ámbito Dotación académica/docente

### Debilidad



El Reglamento General Académico cuenta con orientaciones para la carrera académica, pero no aborda en detalle lo que debe contener una Política de Desarrollo Académico.

### Acción de mejora



Armonizar los mecanismos que orientan el desarrollo de la carrera académica en coherencia con funciones, trayectorias y grados académicos.

### MDV acción de mejora



Normativas que operacionalizan la Política de Desarrollo Académico.

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Porcentaje de normativas que operacionalizan la política formalizada.

#### Líder Estratégico

Dirección Académica.

Meta

100%

#### Líder Ejecutivo

Dirección Académica\*.

Plazo

2024

\*En proceso de formalización de la Unidad de Desarrollo Académico.



## Ámbito Dotación académica/docente

### Debilidad



No existen sistemas de gestión de información que permitan integrar adecuadamente los antecedentes relacionados con los procesos de evaluación, jerarquización y calificación académica.

### Acción de mejora



Diseñar, implementar y socializar sistema de información de Desarrollo Académico.

### MDV acción de mejora



Sistema de información de Desarrollo Académico implementado.

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Sistema de Información de Desarrollo Académico implementado.

#### Líder Estratégico

Dirección Académica.

Meta

1

#### Líder Ejecutivo

Dirección Académica.

Plazo

2024

\*En proceso de formalización de la Unidad de Desarrollo Académico.



## Ámbito Ciclo de vida del/la estudiante

### Debilidad



La infraestructura actual es limitada y no favorece la asociatividad estudiantil ni la organización de actividades extra programáticas.

### Acción de mejora



Habilitar espacios según necesidades estudiantiles para favorecer la asociatividad estudiantil y la implementación de talleres extracurriculares.

### MDV acción de mejora



Formalización de las actividades extraprogramáticas en el UCampus.

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Porcentaje de estudiantes que evalúan satisfactoriamente las actividades y espacios físicos para el desarrollo de actividades extracurriculares para el periodo t.

#### Líder Estratégico

Dirección Académica.

Meta

90%

#### Líder Ejecutivo

Desarrollo Estudiantil.

Plazo

Semestral





## Ámbito Ciclo de vida del/la estudiante

### Debilidad



Faltan mecanismos institucionales que permitan realizar un seguimiento adecuado y oportuno del registro académico, desarrollo estudiantil y acompañamiento académico de cada estudiante.

### Acción de mejora



Implementar plataforma que evidencie registro académico, desarrollo estudiantil y acompañamiento académico de cada estudiante.

### MDV acción de mejora



Acta de cierre del proyecto con firma de la contraparte del proceso.

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Ficha implementada del estudiante.

#### Líder Estratégico

Dirección Académica.

Meta

1

#### Líder Ejecutivo

Secretaría Académica.

Plazo

2024



## Ámbito Ciclo de vida del/la estudiante

### Debilidad



Existe una débil articulación entre los mecanismos institucionales y la administración de las carreras que permitan realizar acciones que contribuyan de manera significativa a mejorar la retención estudiantil y la titulación oportuna.

### Acción de mejora



Articular estrategias que permitan fortalecer el ciclo inicial, mejorar la retención estudiantil y la titulación oportuna.

### MDV acción de mejora



Plan de implementación de estrategias de articulación que permitan fortalecer el ciclo inicial, mejorar la retención estudiantil y la titulación oportuna.

### Indicador de Resultado



#### Nombre

Porcentaje de avance del Plan de implementación de estrategias de articulación entre acompañamiento estudiantil y docente, y Consejos de Carreras.

#### Líder Estratégico

Dirección Académica.

Meta

80%

#### Líder Ejecutivo

Escuela de Pregrado.

Plazo

2026



## Ámbito Calidad de la docencia

### Debilidad



Escaso desarrollo en investigación en áreas como la didáctica y los procesos de enseñanza-aprendizaje en la docencia universitaria.

### Acción de mejora



Generar investigaciones en didáctica y proceso de enseñanza-aprendizaje en docencia universitaria.

### MDV acción de mejora



Publicaciones.

### Indicador de Resultado



**Nombre** Investigaciones publicadas en revistas científicas por académicos/as de los tres Departamentos.

**Líder Estratégico**  
Dirección Académica.

**Líder Ejecutivo**  
Escuela de Pregrado.

**Meta**  
3 (1 publicación por Departamento)

**Plazo**  
2026



## Ámbito Calidad de la docencia

### Debilidad



Escaso conocimiento del estamento estudiantil con respecto a las temáticas de investigación que realiza el estamento académico y cómo esta contribuye a mejorar los procesos de formación disciplinar y multidisciplinar.

### Acción de mejora



Socializar las Investigaciones académicas con el estamento estudiantil.

### MDV acción de mejora



Lista de asistencia de las jornadas de socialización de investigaciones académicas.

### Indicador de Resultado



**Nombre** Percepción del estamento estudiantil respecto a la consulta "He participado en instancias de difusión sobre Investigación aplicada que contribuyen a mejorar la formación que he recibido".

**Líder Estratégico**  
Dirección Académica.

**Líder Ejecutivo**  
Unidad de Desarrollo Estudiantil.

**Meta**  
75%

**Plazo**  
2026



## Ámbito Calidad de la docencia

### Debilidad



No existen mecanismos que promuevan o incentiven la participación académica en centros, grupos, redes o programas de investigación en calidad de la docencia.

### Acción de mejora



Generar estrategias de incentivo para la participación académica en centros, grupos, redes, programas de investigación en calidad de la docencia.

### MDV acción de mejora



Decreto que formaliza el proceso de incentivo para la participación académica en centros, grupos, redes, programas de investigación en calidad de la docencia.

### Indicador de Resultado



**Nombre** Sumatoria de académicos/as que participan en centros, grupos, redes, programas de investigación en calidad de la docencia.

**Líder Estratégico**  
Dirección Académica.

**Líder Ejecutivo**  
Dirección Académica\*.

**Meta**  
Al menos un académico/a por Departamento

**Plazo**  
2026

\*En proceso de formalización de la Unidad de Desarrollo Académico.



uaysen.cl



Universidad  
de Aysén



**ACREDITACIÓN**  
Institucional UAysén  
2022

# Informe Ejecutivo Autoevaluación Institucional

Universidad de Aysén

