



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2017 - 2021

UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES



udp

UNIVERSIDAD
DIEGO PORTALES



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 2017 - 2021

UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES

© Universidad Diego Portales, 2017

DISEÑO

Paola Irazábal - Ediciones Escuela de Diseño

IMPRESIÓN

Ograma Digital

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2017 - 2021

UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES



Edificio de Aulas

ÍNDICE

1.	05
INTRODUCCIÓN	
1.1. PRESENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES (UDP)	
1.2. DESAFÍOS ESTRATÉGICOS DE LA UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES PARA EL PERÍODO 2017-2021, POR RECTOR CARLOS PEÑA.	
2.	21
ANTECEDENTES PARA LA PLANIFICACIÓN UDP 2017-2021	
2.1. CINCO ESTUDIOS RELEVANTES PARA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN 2017-2021	
2.2. ENTORNO DE ECONOMÍA POLÍTICA PARA EL 2017-2021 (GRATUIDAD Y NUEVA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR)	
2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN UDP 2017-2021	
3.	39
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS UDP 2017-2021	
3.1. DIAGNÓSTICO GENERAL AL 2016 Y VISIÓN AL 2021	
3.2. DIAGNÓSTICO AL 2016 Y OBJETIVO GENERAL PARA EL 2021 POR ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	
3.3. RECURSOS PRESUPUESTARIOS Y FINANCIEROS PARA PLANIFICACIÓN UDP 2017-2021	
4.	61
RESUMEN LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS UDP 2017-2021	
5.	65
INDICADORES ESTRATÉGICOS DE SEGUIMIENTO UDP	
6.	71
MECANISMOS FORMALES Y PERIÓDICOS DE DIFUSIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO UDP 2017-2021	



1

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

1.1. PRESENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES

La UDP fue fundada el 4 de octubre del año 1982. Nace como una fundación de derecho privado sin fines de lucro derivada del Instituto Profesional IPEVE, el cual venía funcionando desde 1963. El inicio de sus actividades docentes se produjo en marzo de 1983 con tres Facultades: Ciencias Administrativas (Ingeniería Comercial, Contador Auditor e Ingeniería de Ejecución en Administración, Comercialización y Finanzas), Derecho y Psicología, cuyas carreras eran examinadas por universidades tradicionales. El 10 de marzo de 1990, con la publicación de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza, la universidad se somete voluntariamente al proceso de licenciamiento, con objeto de tramitar posteriormente su autonomía universitaria. Concluida la etapa de verificación de procesos académicos, el Consejo Superior de Educación decretó, el 18 de marzo de 1993, la plena autonomía de la Universidad, basada en el cumplimiento satisfactorio del Proyecto Institucional de la UDP en sus primeros diez años de funcionamiento.

Luego de obtener la autonomía, la UDP ha estado acreditada institucionalmente en forma ininterrumpida desde el año 2004, habiendo llevado a cabo tres procesos de autoevaluación y acreditación: el 2004 ante la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP), el 2008 y 2013 ante la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). En la actualidad la UDP está acreditada por 5 años (de 2013 a 2018), en las áreas obligatorias de Docencia de Pregrado y Gestión Institucional, y en las dos optativas de Investigación y Vinculación con el Medio. Paralelamente, la UDP ha desarrollado cuatro procesos de planificación estratégica en los siguientes períodos: 1995-2000, 2000-2005, 2007-2011 y 2012-2016. Este documento, describe el quinto proceso de planificación estratégica, correspondiente al período 2017-2021.

◀ FUNDACIÓN

◀ ACREDITACIÓN

2017-2021

**COMPLEJIDAD,
SELECTIVIDAD Y
DIVERSIDAD**

En la actualidad, la UDP es una universidad de complejidad de nivel intermedio dentro del sistema nacional, dada su fisonomía alcanzada en Pregrado, Postgrado, Investigación, Vinculación con el Medio, Relaciones Internacionales y Gestión Institucional.

A 2016, la UDP cuenta con diez Facultades y 35 programas de pregrado¹, de los cuales 31 están en régimen² y 26 están acreditados. La Universidad registra una matrícula total de 14.719 estudiantes de pregrado y una admisión anual de 3.482, puede clasificarse como una universidad de tamaño intermedio dentro del sistema³. Desde el año 2013, la UDP es la quinta universidad más selectiva del Sistema Único de Admisión (SUA) administrado por el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), medida por la Prueba de Selección Universitaria (PSU) promedio de su matrícula. Del mismo modo, la composición de sus estudiantes es diversa, estando integrada por 36% de alumnos que provienen de colegios privados, 46,3% de establecimientos particular subvencionados y 17,6% de colegios municipales. En 2016, el 40% de sus estudiantes son primera generación universitaria, 57% tiene Crédito con aval del Estado (CAE) y 25% del total (44% de admisión) accedió al beneficio de la gratuidad. Adicionalmente, el 51% de la matrícula total son hombres y 49% mujeres, 86% pertenece a las Región Metropolitana y 14% a otras regiones del país. Finalmente, la UDP registra más de 25.000 titulados y licenciados en el mercado laboral.

**POSTGRADO
Y EDUCACIÓN
CONTINUA**

La UDP dicta seis programas de doctorado, 28 de magíster, once especialidades médicas y odontológicas, 17 postítulos y 32 diplomados. La matrícula de postgrado y educación continua es de 3.938⁴, lo que

1 La Facultad de Arquitectura, Arte y Diseño, la Facultad de Derecho, la Facultad de Psicología, la Facultad de Medicina, la Facultad de Salud y Odontología (que imparte las carreras de Odontología, Enfermería, Tecnología Médica, Obstetricia y Neonatología y Kinesiología), la Facultad de Ciencias Sociales e Historia (que imparte las carreras de Sociología, Ciencia Política y Licenciatura en Historia y el programa en Bachillerato en Ciencias Sociales y Humanidades), la Facultad de Educación (que imparte las carreras de Pedagogía en Educación Básica, Parvularia, Diferencial, Inglés y dos pedagogías en Educación Media), la Facultad de Ingeniería (que imparte las carreras de Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Civil en Informática y Telecomunicaciones, Ingeniería Civil en Obras Civiles, el programa de Ingeniería Civil Plan Común, y las carreras vespertinas de Ing. en Industria y Logística e Ing. en Informática y Gestión), la Facultad de Economía y Empresa (que imparte las carreras de Ingeniería Comercial, Ingeniería en Control de Gestión, Contador-Auditor/Contador Público –en versión diurna y vespertina– y la carrera vespertina de Ingeniería en Administración de Empresas) y Facultad de Comunicación y Letras (que imparte las carreras de Periodismo, Literatura Creativa y Publicidad).

2 A 2016, Kinesiología, Obstetricia, Pedagogía en Inglés, Pedagogía Diferencial aún no tienen egresados.

3 A 2016, el rango de la matrícula total de las universidades chilenas va desde los 1.017 (Universidad Gabriela Mistral) a los 46.804 (Universidad Nacional Andrés Bello).

4 48 estudiantes en doctorado, 2.045 en magíster, 144 en especialidad médica, 1.083 en diplomados, 632 en postítulos.

2017.2021

2017.2021

representa el 21% de la matrícula total de la Universidad. A 2016, la UDP tiene cuatro doctorados acreditados, cuatro con doble titulación internacional y uno con una universidad nacional. Del mismo modo, la UDP tiene ocho magísteres acreditados y seis con doble título internacional. De las once especialidades médicas y/o odontológicas, una se encuentra acreditada. Entre 2010 y 2015, se registran 1.591 egresados y titulados de postgrado (doctorados, magíster y especialidades médicas y/o odontológicas).

Durante el último quinquenio (2012-2016), la Universidad ha aumentado significativamente sus niveles de producción científica, alcanzando niveles intermedios de complejidad a nivel nacional e iberoamericano. Desde el año 2014 la UDP produce más de 200 publicaciones Web of Science (WoS) anuales (325 en 2015), más de 80 SCieLO (93 en 2015) y registra más de 100 proyectos Fondecyt en ejecución (119 en 2015). Este mayor grado de complejidad en investigación es reconocido y certificado por una diversidad de agentes externos como la CNA, así como rankings nacionales e internacionales⁵. Tan importante como la investigación disciplinaria son los proyectos y publicaciones de investigación aplicada y/o orientados a la esfera pública, los cuales son promovidos a través de los múltiples centros y núcleos⁶, como también los proyectos inter-institucionales⁷ que desarrolla la Universidad. Desde 2007, la UDP cuenta con un Comité de Ética en Investigación (CEI-UDP), el cual es un órgano colegiado, multidisciplinario, independiente y autónomo en la toma de sus decisiones, cuya responsabilidad principal es la protección de

INVESTIGACIÓN

5 CNA, Clasificación QS, Clasificación de Universidades de *El Mercurio*, Informe Educación Superior en Iberoamérica, entre otros.

6 Centro Asia Pacífico (CEAP), Centro de Energía y Desarrollo Sustentable, Centro de Estudios de la Argumentación y el Razonamiento (CEAR), Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (CEGC), Centro de Derechos Humanos, Centro de Desarrollo Cognitivo, Centro de Fenomenología y Psiquiatría, Centro de Investigación Biomédica (CIB), Centro de Investigación y Desarrollo FAAD, Centro de Investigación y Publicaciones (CIP), Centro de Investigación en Contabilidad y Auditoría, Centro de Neuroeconomía, Centro de Políticas Comparadas de Educación (CPCE), Instituto de Ciencias Básicas, Instituto de Investigación en Ciencias Sociales (ICSO), Instituto de Humanidades (IDH), Instituto de Políticas Públicas UDP, Laboratorio Ciudad y Territorio, Laboratorio K+D (Knowledge and Decisions Lab), Laboratorio de Neurociencias Cognitivas, Laboratorio de Innovación y Creatividad, Núcleo de Astronomía, Núcleo de Investigación para las Neurociencias, Programa de Ética y Políticas Públicas en Reproducción Humana, Núcleo de Centro de Estudios de Fenomenología y Psiquiatría.

7 Núcleo Milenio de Discos Protoplanetarios, Núcleo Milenio de Investigación sobre Energía y Sociedad, FONDEF Una Herramienta Táctico-Estratégica de Gestión y Planificación de Sistemas de Transporte Público Urbano, FONDEF Medidor de Impacto y Derrames de Proyectos Regionales en Chile, Desarrollo de Plataforma de Amenaza Sísmica para el Norte de Chile y Propuesta de Actualización de Nomas de Diseño Sismo-Resistente, Anillo Mejoramiento de la Actividad Escolar en Chile, FONDAP Centro de Estudios del Conflicto y Cohesión Social (COES), FONDAP Centro de Estudios Interculturales e Indígenas (CIIR), ALMA-Conicyt UNAB-UDP Joint Seminar Series, entre otros.

VINCULACIÓN CON EL MEDIO

los derechos, la seguridad y el bienestar de los sujetos de investigación, mediante la revisión y evaluación de los protocolos de investigación científica en seres humanos que sean sometidas a su consideración.

La vinculación con el medio y orientación a la esfera pública es una de las dimensiones diferenciadoras e identitarias de la UDP. La Universidad dispone de una Política de Vinculación con el Medio mediante la cual promueve y desarrolla una amplia gama de programas, proyectos y actividades en las áreas de extensión académica, arte, cultura y patrimonio; servicios a la comunidad; mundo productivo y social, tecnología e innovación; contribución a las políticas públicas; y participación en el debate nacional en temas de interés público. Instancias destacadas en esta dimensión son los centros y proyectos que tiene la UDP, las cátedras, sus clínicas y la participación de sus académicos en instancias gubernamentales y en los medios de comunicación, las actividades de extensión de la Biblioteca Nicanor Parra y Ediciones UDP.

REDES INTERNACIONALES

La UDP se encuentra inserta en redes universitarias internacionales de calidad a través de una serie instancias y convenios, siendo los más relevantes los acuerdos de doble titulación a nivel de doctorado⁸ y magíster⁹, convenios de cooperación e investigación específicos entre algunos de sus centros y facultades con prestigiosas universidades extranjeras¹⁰, un creciente flujo de académicos y estudiantes desde y hacia el extranjero, y algunas experiencias innovadoras de integración de la internacionalización en la formación de pregrado¹¹.

8 Acuerdos de doble titulación entre Leiden University y Doctorado en Filosofía, Doctorado en Educación Superior y Doctorado en Ciencia Política (este último optativo). Convenios de intercambio con posibilidad de doble titulación y co-tutela entre Universitat Pompeu Fabra, Universidad de Berlín, Universidad Paris III con Doctorado en Derecho UDP. Acuerdo de doble titulación entre Universidad Alberto Hurtado y Doctorado en Educación UDP

9 Acuerdos de doble titulación entre Universitat Pompeu Fabra con Magíster en Dirección de Empresa, Magíster en Dirección Financiera, Magíster en Dirección de Marketing, Magíster en Finanzas e Inversiones, Magíster Internacional en Comunicación. Acuerdos de doble titulación entre Feuerstein Institute y Magíster en Desarrollo Cognitivo.

10 Convenio del Instituto de Políticas Públicas UDP con Columbia University (13º en Cs. Sociales ranking THE/11º en Economía Ranking QS), convenio Facultad de Derecho UDP con Yale University (4º en Derecho en Ranking QS), Convenio del Instituto de Humanidades y Centro de Políticas Comparadas en Educación con Leiden University (17º en Humanidades ranking THE), convenio de la Facultad de Educación con Monash University (16º en Educación en Ranking QS), convenio Facultad de Economía y Empresa y Facultad de Comunicación y Letras con Universtat Pompeu Fabra (23º en Economía en Ranking QS).

11 La FAAD tiene Workshop Internacional (Berlín, París, Barcelona), Taller Latitud Sur, Workshop Venecia. Por otra parte, la Facultad de Derecho ofrece a sus estudiantes pasantías y becas en Yale Uni-

2017.2021

2017.2021

Acorde con esta mayor complejidad, la UDP ha desarrollado una gestión institucional que promueve la transparencia y rendición pública de cuentas¹², un sistema de gobierno claramente definido¹³ que contempla y promueve la participación de académicos y estudiantes, una estructura de administración central y de facultades con crecientes niveles de especialización funcional, una significativa inversión en el crecimiento de las comunidades académicas y en el fortalecimiento de su carrera académica, una política de recursos humanos regulada a través de una serie de instancias (contratos colectivos, definiciones de cargo, evaluación anual de desempeño y *feedback* de funcionarios, encuesta de clima, gestión de beneficios, entre las principales), una significativa inversión en infraestructura física y tecnológica, contando desde 2014 con SAP, un sistema de información integrado de nivel internacional, así como en su equipamiento general y recursos bibliográficos. La mayor complejidad alcanzada por la UDP en el quinquenio 2012-2016, de la que dan cuenta las inversiones y su crecimiento general, ha sido posible gracias a su política de inversión total de los excedentes en el proyecto académico e institucional¹⁴, también la modernización de sus mecanismos de formulación, control y monitoreo presupuestario¹⁵.

◀ GESTIÓN INSTITUCIONAL

versity (Yale Linkage Program), en la OEA en Washington y en la Corte Interamericana de Derechos Humanos, Concurso Interamericano de Derechos Humanos organizado por American University Programa de Invierno en conjunto con la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires y con la Pontificia Universidad Católica del Perú.

12 La UDP promueve la transparencia y *accountability* de su gestión a través de: web UDP transparente, estados financieros públicos en la web (desde 2010), sistema público de actas de consejos de gobierno universitario, cuentas públicas del Rector y Decanos, Jornada de Planificación anuales de UDP y Facultades, web de Sistema de Información para el Monitoreo de la Calidad, entre otros.

13 El Sistema de Gobierno Universitario de la UDP está compuesto por un Consejo Directivo Superior, un Consejo Académico, diez Consejos de Facultad, treinta Consejos de Escuela. Los tres últimos incorporan a representantes electos de académicos y estudiantes.

14 En 2012 el Consejo Directivo Superior y Consejo Académico de la UDP decidió invertir paulatinamente la totalidad de sus excedentes para alcanzar su objetivos definidos en la planificación estratégica 2012-2016 de alcanzar mayores niveles de complejidad a través del postgrado y la investigación.

15 En 2014 se crea la Vicerrectoría Económica y de Administración a nivel de la administración central con el objetivo de modernizar y lograr mayores niveles de eficiencia en sus mecanismos de formulación, control y monitoreo presupuestario y administrativo.

1.2. DESAFÍOS ESTRATÉGICOS DE LA UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES PARA EL PERÍODO 2017-2021

Carlos Peña

RECTOR UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES

LA IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ► Establecer los desafíos estratégicos de la Universidad Diego Portales para el período 2017-2021, no es posible sin contar antes con un diagnóstico plausible de cómo será el entorno en medio del que la UDP desenvolverá su trabajo. Sin ese diagnóstico, la planificación estratégica equivaldría simplemente a una expresión de expectativas. Una planificación estratégica supone mediar entre las expectativas y la realidad.

DOS PREGUNTAS CLAVES ► Así entonces hay dos preguntas que es imprescindible responder: ¿Cuál es el estado actual de la UDP a la luz de los objetivos que se trazó en el anterior Plan Estratégico (2012-2016)? ¿Cuáles son los cambios previsibles que experimentará la fisonomía de la educación superior y cuáles las oportunidades y restricciones que esos cambios plantean a la UDP especialmente cuando se trata de fijar objetivos para el período que sigue (2017-2021)?

En ese orden se abordan, en cada caso, en lo que sigue.

CUMPLIMIENTO PLANIFICACIÓN 2012-2016 ► El año 2012, la Universidad Diego Portales se propuso como uno de sus objetivos fundamentales – en cuyo derredor giraron las restantes metas que entonces se plantearon– transitar desde una institución predominantemente docente a una universidad de investigación con doctorados en áreas selectivas.

El objetivo que se trazó para ese periodo debe entenderse plenamente cumplido. La Universidad Diego Portales logró, en ese periodo, consolidar y legitimar la profesión académica de sus miembros (esto es, su forma de organización y sus sistema de incentivos y remuneraciones); incrementar el número de sus académicos con formación de tercer ciclo; diseñar doctorados en aquellas áreas con mayor desarrollo en investigación; acreditar esos doctorados; y logró certificarse en el área de investigación. Todo ello estuvo acompañado de una consolidación del pregrado, el aumento moderado del volumen y un incremento de la selectividad y a la vez la pluralidad de su población estudiantil. Ese conjunto de logros supusieron un gran esfuerzo financiero de la Universidad Diego Portales que la llevó a invertir la totalidad de los excedentes hasta alcanzar resultados negativos en el ejercicio correspondiente al 2014. Este resultado financiero –que se previó explícitamente cuando se convino en el Consejo Directivo reinvertir la totalidad de los excedentes en la creación de doctorados– coincidió con la adscripción de la UDP al programa de gratuidad que

2017.2021

2017.2021

disminuyó la velocidad en el crecimiento de los ingresos de la universidad. Con todo, la gestión financiera de la UDP logró disminuir los resultados negativos el año 2015 a la mitad de los que resultaron en el ejercicio anterior y ya para el año 2016 se han vuelto a alcanzar resultados positivos que permitirán a la Universidad, a pesar del entorno de incertezas que luego se examina, retomar moderadamente sus planes de inversión.

Debe pues concluirse que hacia fines del 2016 la UDP cumplió los objetivos que se había trazado para el período. El lapso 2017-2021 encuentra a la universidad en una razonable situación financiera que le permitirá afrontar, en la forma que luego se indica, los desafíos que plantea el entorno.

¿Cuáles son, cabe preguntarse ahora, los desafíos que plantea el entorno y cuáles son, a su luz, los objetivos que la UDP se traza para el periodo 2017-2021?

El sistema de educación superior chileno está experimentando –al margen de las vicisitudes del proceso político– cambios de relevancia que alterarán, de manera casi definitiva, la economía política del sistema, la profesión académica que se desenvuelve en su interior y la composición sociodemográfica de la población estudiantil.

En efecto, el sistema de educación superior transitará desde un sistema de provisión mixta, financiado de manera predominante por gasto privado (esto es, dinero proveniente de la renta actual o futura de las familias, en una proporción que hoy alcanza el 65% del total del gasto en educación superior) a un sistema de provisión mixta, con predominancia estatal, con una creciente presencia de gasto público proveniente de rentas generales que irá, progresivamente, disminuyendo la incidencia del gasto privado.

El efecto previsible de ese fenómeno es que la cantidad total de recursos del sistema disminuirá para todas las instituciones, porque la sustitución del gasto privado por el gasto público no será perfecta. Así las cosas, el incremento de los ingresos de las universidades dependerá más del volumen de sus estudiantes que del incremento de los aranceles, en vez de ambos o solo los aranceles como fue habitual en las últimas décadas¹⁶. Esto planteará especiales desafíos al crecimiento de las instituciones, especialmente si se atiende al hecho que la expansión del sistema, desde el punto de vista del volumen, se producirá sólo hacia

¹⁶ En las décadas más intensas de la masificación, la expansión del crédito y de las expectativas, permitió planificar el crecimiento de los ingresos en base fundamentalmente a aranceles. En medio del proceso de masificación, los ingresos eran función del volumen de matrícula y del monto de los aranceles.

◀ DESAFÍOS DEL ENTORNO

◀ CAMBIOS EN EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

**CONSOLIDACIÓN
COMO
INSTITUCIÓN
PRIVADA CON
ORIENTACIÓN
PÚBLICA**

los primeros quintiles de ingreso, la mayor parte de los cuales estará cubierto por algún instrumento de gratuidad. En consecuencia, el ritmo de crecimiento de las instituciones de educación superior, con prescindencia de si adhieren o no a la gratuidad, será menor que el que traían hasta ahora, salvo que cuenten con fuentes de financiamiento externas e independientes de los alumnos. Esta última será la situación de la UDP que deberá financiar sus proyectos de inversión mediante el crédito, lo que la obliga a ser especialmente rigurosa en la elección del área de inversión y en el manejo presupuestario.

Pero ese no es el único desafío que provocarán previsiblemente los cambios en la economía política del sistema.

El principal de todos consistirá –y este es quizá el objetivo estratégico fundamental– consolidar para la UDP su carácter de institución privada o extraestatal con clara y reconocida orientación pública. Se trata de acreditar y fortalecer la dimensión pública de su trabajo, sin renunciar a la fisonomía privada con que se ha constituido.

Ese objetivo posee una importante dimensión estratégica para la UDP derivada del hecho que los cambios en la economía política del sistema obligarán a las universidades a escoger entre dos caminos alternativos: a) financiar su crecimiento y expansión con renta privada, orientándose a los deciles de más altos ingresos, con alta homogeneidad en su población estudiantil; b) financiar su crecimiento y expansión con una importante proporción de rentas generales, manteniendo la diversidad socioeconómica de su población estudiantil y esforzándose por diversificar las élites profesionales e intelectuales. El camino de la UDP es el segundo. Esa elección no es oportunista –no está empujada por la circunstancia inmediata– sino que es el fruto de una larga trayectoria que, desde hace más de una década, la hizo definirse como una universidad privada por la índole de su organización, pero pública por la orientación de su trabajo.

**DIMENSIONES
GENERALES DE
LA ORIENTACIÓN
PÚBLICA**

Así entonces consolidar y hacer plausible, en todas las dimensiones de su quehacer, el carácter público que posee es el principal objetivo estratégico. Ese objetivo debiera manifestarse, en términos generales, en las siguientes dimensiones:

i) en la diversificación de las elites profesionales, mediante una formación académica y profesional de calidad que logre una exitosa inserción y progresión laboral temprana, independiente del origen socioeconómico del estudiante;

ii) en la producción de bienes públicos, especialmente investigación; la cual persiga aportar tanto a las disciplinas como a los temas de interés nacional;

2017.2021

2017.2021

iii) en una organización de la carrera académica que asegure a sus miembros independencia crítica y un uso público de la razón y de la disciplina que profesan¹⁷;

iv) en una forma de gobierno dual que, junto con prever la supervisión económica y patrimonial a cargo de un órgano externo, contemple la participación deliberativa de profesores y de estudiantes en la conducción intelectual de la universidad;

v) en una forma de gestión dispuesta al *accountability* y a la transparencia activa;

vi) en una población estudiantil heterogénea, perteneciente a todos los deciles, sin que ninguno de ellos inhiba la presencia de los otros;

vii) en programas de vinculación con el medio que eviten que el quehacer intelectual se ensimisme y que, en cambio, se oriente a las preguntas que plantea el entorno nacional e internacional donde la Universidad desenvuelve su trabajo;

viii) en la pertenencia a redes internacionales selectivas con instituciones de educación superior extranjeras que aporten a la calidad del pregrado, postgrado, investigación y vinculación con el medio de la UDP.

Desde otro punto de vista, se trata de acentuar y consolidar la dimensión pública de la Universidad Diego Portales en cada una de las áreas habituales de la acreditación, en el sentido que se indica en lo que sigue:

En gestión institucional y gobierno universitario, el objetivo de fortalecer la dimensión pública del trabajo de la UDP se traduce en la necesidad de incentivar la participación deliberativa de profesores y de estudiantes; consolidar y mejorar continuamente el diseño de la carrera académica a fin de independizar del todo a los profesores de la mera relación salarial con la universidad, asegurando las condiciones institucionales para su independencia crítica; aumentar la vigilancia sistemática, mediante la producción de informes periódicos, de los procesos principales de la universidad poniendo la información así obtenida al alcance de los órganos deliberativos que la constituyen; incrementar los niveles de transparencia activa en lo que atinge a los aspectos principales del quehacer institucional; consolidar la práctica de rendición de cuentas de la administración central hacia la comunidad de profesores. Especial importancia reviste el desarrollo de prácticas deliberativas al interior de las facultades y escuelas de la Universidad, puesto que se ha observado reiteradamente que

¹⁷ Kant sugirió que usaba privadamente la razón quien la empleaba en calidad de funcionario; la usaba públicamente en cambio quien la ejercía, sin restricciones externas a ella misma, ante el gran público de lectores. En este último sentido se la usa en el texto.

**◀ LA ORIENTACIÓN
PÚBLICA DE
LA GESTIÓN
INSTITUCIONAL**

**LA ORIENTACIÓN
PÚBLICA DEL
PREGRADO**

existen grandes asimetrías en el desarrollo de esas prácticas entre el Consejo Académico de la Universidad a nivel central y el que es posible observar en las facultades y entre estas. Corregir esas asimetrías, mejorando los niveles de participación deliberativa, es uno de los objetivos del periodo.

En el área del pregrado el objetivo de consolidar la dimensión pública de la UDP se traduce en:

- a) Contar con planes de estudio y perfiles de egreso que sean consonantes con los intereses de los diversos *stakeholders* a los que la universidad sirve, en especial, académicos, mercado laboral y políticas públicas estatales. Con ese fin la UDP se propone contar con procedimientos de consulta, en la elaboración de esos planes y perfiles, que aseguren rutinariamente en el futuro la participación de esos diversos *stakeholders*;
- b) Vigilar las diversas dimensiones en que se desenvuelve el trabajo del pregrado, a fin de asegurar altos niveles de eficiencia y de eficacia. Por eficiencia se entenderá la capacidad de la UDP de mejorar progresivamente la calidad de sus programas, sin disminuir los recursos de ninguno, rompiendo la asimetría y el carácter de suma cero que suele tener la asignación de recursos a los programas. Por eficacia se entenderá la capacidad de la UDP para establecer condiciones de selección de sus alumnos y procesos de enseñanza, que hagan probable se gradúen en el tiempo previsto en sus planes de estudio;
- c) Proveer en la enseñanza de pregrado una formación general que permita que sus alumnos, con prescindencia de la disciplina que cursan, posean una misma formación conceptual que les permita comprender las preguntas básicas que se plantean en la esfera pública y en la cultura;
- d) Vincular la formación de pregrado con la participación activa y sistemática de los estudiantes en las actividades de vinculación con el medio que la universidad realiza.
- e) Lograr una exitosa inserción y progresión laboral temprana de los egresados de la UDP en el mercado del trabajo, mediante mecanismos de apoyo institucional para aquellos más desprovistos de redes sociales y mejorando el vínculo de la UDP con el medio productivo y social, los empleadores y el mundo profesional.

**LA ORIENTACIÓN
PÚBLICA DE LA
VINCULACIÓN CON
EL MEDIO**

En el área de Vinculación con el Medio, se hace necesario consolidar los lazos de la UDP con su entorno en el triple sentido de extensión hacia la comunidad del resultado de su trabajo intelectual; de poner los resultados de su trabajo en consonancia con los problemas del

2017.2021

2017.2021

entorno nacional e internacional en que la Universidad se desenvuelva; de vincular a sus estudiantes con el ámbito laboral y profesional en que, una vez egresados, desenvolverán su quehacer; y, en fin, de articular las actividades de Vinculación con el Medio que la universidad realiza con las actividades evaluables de pregrado.

En el área del Postgrado y la Investigación, se hace necesario, en el curso de los siguientes años, consolidar el carácter de la UDP como una universidad de investigación con doctorados en áreas selectivas con doble grado Internacional. Para ello será necesario: a) distinguir organizacionalmente el área de la educación continua y postgrados profesionales, del área de estudios de tercer ciclo conducente al doctorado; los cuales deben promover redes de colaboración y certificación internacional, b) desarrollar una infraestructura física que favorezca la expansión del área de educación continua y mejore su presencia en la economía de la UDP; c) independizar el financiamiento de la investigación de las vicisitudes del debate presupuestario; d) crear incentivos para el desarrollo de programas de investigación cooperativos y alineados con objetivos de política pública.

El área del postgrado adquirirá –atendidos los cambios en la economía política del sistema– particular relevancia atendido el hecho que la educación continua, diplomados y maestrías profesionales, será el área de crecimiento del sistema universitario en el futuro y el ámbito donde habrá mayores probabilidades de incrementar el volumen de los estudiantes y el ingreso de la Universidad.

Pero, como se anticipó, los cambios en la economía política que se acaban de revisar, no son los únicos a los que se verá expuesto el trabajo de la Universidad.

Junto con ello habrá cambios en la cultura y las expectativas de la profesión académica.

Uno de los efectos que produjo la masificación de la educación superior chilena, fue el surgimiento de condiciones materiales para la profesión académica, en el sentido weberiano de la expresión¹⁸. Esa profesión académica comenzó a desenvolverse –en todas las universidades, pero especialmente en las más selectivas– en condiciones que la literatura describe como de capitalismo académico¹⁹. El capitalismo académico relacionó muy de cerca el trabajo intelectual (hasta entonces situado entre el capital y el trabajo) con el primero,

¹⁸ Esto es, personas que viven de y para el trabajo universitario.

¹⁹ Slaughter and Leslie, *Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University*, 1997.

**LA ORIENTACIÓN
PÚBLICA DEL
POSTGRADO Y LA
INVESTIGACIÓN**

**CAMBIOS EN
LA PROFESIÓN
ACADÉMICA**

en la medida que la investigación se orientó hacia los *stakeholders* que permitían financiarla; introdujo la competencia entre las instituciones (a nivel de los sistemas nacionales y entre las mejores a nivel internacional); desarrolló sistemas de medición del desempeño cercanos al que sugería el *New Public Management*; creó un ambiente competitivo con la posibilidad de mejora permanente de rentas para los académicos; y empujó a estos últimos hacia la investigación la que fue objeto de especiales incentivos.

Por supuesto, muchas de esas características del capitalismo académico son independientes de la organización del sistema de educación superior, pero es evidente que todos ellos se morigeran o se modifican en formas más o menos radicales cuando el financiamiento universitario se traslada desde soluciones de mercado al proceso político. Es posible prever en consecuencia, que las condiciones propias del capitalismo académico se verán atenuadas por la nueva economía política del sistema acercando el rol del académico al de un funcionario cuya búsqueda de rentas es más cercana al proceso burocrático que al de mercado. Esto planteará desafíos a la Universidad en la medida que la profesión académica se desenvolverá cada vez más al interior de la institución y menos a la búsqueda de oportunidades alternativas en el mercado.

2017.2021

**CAMBIOS SOCIO-
DEMOGRÁFICOS**

- ▶ En fin habrá cambios sociodemográficos en la población estudiantil. El principal de ellos es que la universidad, como consecuencia de su ingreso a los programas de gratuidad, verá un incremento de alumnos pertenecientes a los cinco primeros deciles (que hoy se empina cerca del 24%). Las estimaciones son que ese porcentaje aumentará hasta cerca del 40%. Es probable que esa mayor presencia tienda a uniformar socialmente a la población estudiantil de la UDP disminuyendo relativamente la presencia de otros sectores. La UDP deberá pues esforzarse en mantener la pluralidad de origen socioeconómico de sus estudiantes para llevar a término su propósito de diversificar las élites y distribuir mejor el capital social de que ellas disponen. Esto supondrá un especial esfuerzo en el área de la admisión y la presencia de la UDP en todos los sectores.

**COMPETENCIA,
REPUTACIÓN Y
CRECIMIENTO**

- ▶ Junto al cambio que se acaba de describir, la UDP, al igual que el resto del sistema universitario, deberá prepararse para una mayor competencia en el plano de la reputación y el prestigio respaldado por indicadores y atributos objetivos. Ello porque el aumento del volumen de la universidad (indispensable, en cualquier escenario, para incrementar sus ingresos) dependerá cada vez más de lo que pudiera llamarse su cuota de mercado. El crecimiento de quienes están en condiciones de ingresar al sistema de educación superior se estabilizará pronto y la matrícula y el crecimiento de las universidades alcanzará características de un juego de suma cero.



Facultad de Derecho



Facultad de Psicología



2

ANTECEDENTES
PARA LA
PLANIFICACIÓN

UDP 2017-2021

Casa Central

ANTECEDENTES DE LA PLANIFICACIÓN

2.1. CINCO ESTUDIOS RELEVANTES PARA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN 2017-2021

Como antecedentes relevantes para el proceso de Planificación Estratégica 2017-2021 se elaboraron cinco estudios cuyos resultados se sintetizan en esta sección. Estos son: i) Evaluación de la Planificación Estratégica UDP 2012-2016, ii) Análisis de las Fortalezas y Debilidades de los Acuerdos de Acreditación: Institucional, Carreras de Pregrado y Programas de postgrado de la UDP, iii) Análisis Imagen y Posicionamiento de UDP, iv) Sistema de Información e Indicadores para el Aseguramiento de Calidad UDP, y v) ¿Logra la UDP la diversificación de las elites profesionales?²⁰

2.1.1. EVALUACIÓN LOGROS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA UDP 2012-2016

El objetivo esencial de la Planificación Estratégica UDP 2012-2016 fue transitar de ser una “Universidad de pregrado de calidad” hacia una institución con mayores niveles de complejidad, a saber; “una universidad con Investigación y doctorados en áreas selectivas, manteniendo el pregrado como centro del proyecto”. En términos generales, este propósito esencial fue logrado en tanto: i) la UDP es la 5ª universidad más selectiva del Sistema Universitario desde 2013²¹, ii) la UDP superó el umbral de las 200 publicaciones WoS anuales en 2014, registrando 325 en 2015²², y iii) la UDP cuenta hoy con 6 doctorados, 4 de los cuales están acreditados, 3 tienen doble título internacional con Leiden University y uno a nivel nacional con la Universidad Alberto Hurtado.

◀ UNIVERSIDAD CON INVESTIGACIÓN Y DOCTORADOS EN ÁREAS SELECTIVAS

²⁰ Estos documentos están disponibles en formato digital para consulta en la página web de la Dirección de Análisis Institucional <https://www.dai.udp.cl>.

²¹ Desde la Admisión 2013, la UDP es la quinta Universidad más selectiva del sistema medida por el PSU promedio de los convocados en los procesos de admisión.

²² De acuerdo con el “Informe Educación Superior en Iberoamérica 2011” (Brunner y Ferrada, 2011, p. 125-128), en el contexto iberoamericano existen 62 universidades de investigación (sobre 3.000 ISI entre 2005 y 2009), un segundo grupo de 69 universidades con investigación (entre 1.000 a 2.999 ISI entre 2005-2009), 133 universidades emergentes (entre 250 y 999 ISI entre 2005-2009), 1.105 que publican entre 1 a 249 ISI al año y 2.600 que no registran ningún artículo científico en el periodo.

Esta mayor complejidad es reconocida públicamente por una serie de agentes externos. En primer lugar la CNA acreditó a la UDP en Investigación y Vinculación con el Medio como áreas electivas en 2013. En segundo lugar, la clasificación anual de universidades que realiza *El Mercurio y Universitas*, desde 2014 ubica a la UDP en el grupo de “Universidades de Investigación y Doctorados en Áreas Selectivas”, el segundo grupo más complejo del sistema de universidades chilenas²³. En tercer lugar, el Ranking Internacional QS describe a la UDP como una “Universidad grande, con niveles intermedios de investigación y comprehensiva”²⁴. Finalmente, el “Informe de Educación Superior en Iberoamérica 2011”, establece que en el contexto iberoamericano una universidad que produce más de 200 publicaciones ISI anuales (actual WoS) puede ser catalogada como una universidad con Investigación, el cual corresponde al segundo grupo más complejo.

2.1.2. OBSERVACIONES ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL UDP 2013

En 2013 la UDP obtuvo su tercera acreditación institucional²⁵ ante la CNA por el período 2013-2018 en las áreas obligatorias de Docencia de Pregrado y Gestión Institucional, y las optativas de Investigación y Vinculación con el Medio.

En el área de Gestión Institucional, la CNA reconoció como fortalezas sus procesos y cultura de planificación estratégica, su clara estructura organizacional que separa instancias de gestión y control, su sistema de gobierno universitario, que equilibra la participación de sus estamentos con una gestión eficaz, una gestión financiera transparente y con mecanismos claros que permiten una correcta ejecución de los recursos, y mejoras sustantivas de su infraestructura y equipamiento. En cuanto a las debilidades del área de gestión institucional, la Comisión menciona la necesidad de readecuar su estructura organizacional para hacerla consistente con el aumento de complejidad y sus desafíos; mejorar la capacidad técnicas de planificación de

²³ La clasificación de *El Mercurio* cataloga a las universidades en cuatro grupos de acuerdo a su complejidad en cuanto a investigación y postgrados: Universidades Docentes, Universidades Docentes con Proyección de Investigación, Universidades de Investigación y Doctorados en Áreas Selectivas, Universidades de Investigación y Doctorados

²⁴ Ver <http://www.topuniversities.com/universities/universidad-diego-portales>

²⁵ UDP cuenta con cuatro procesos de Acreditación Institucional: Acreditación internacional de la Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria en 2000, Acreditación Institucional voluntaria CNAP 2004-2008, Acreditación Institucional voluntaria CNA 2008 -2013, Acreditación Institucional voluntaria CNA 2013 -2018.

2017.2021

2017.2021

las unidades académicas; mejorar los mecanismos de información y comunicación interna, en particular de la planificación estratégica; y finalmente, de mejorar los tiempos en la adquisición de bibliografía de los planes de estudios de algunas carreras.

En el área de Docencia de Pregrado, la CNA destacó como fortalezas su modelo educativo, conocido y compartido por la comunidad académica, que define principios orientadores para los perfiles de egreso, planes de estudio y sello de sus egresados; procedimientos definidos para la creación y reformulación de planes de estudio, alineados con el modelo educativo y con créditos transferibles; contar con un sistema de aseguramiento de la calidad, que incluye acreditación (con un alto porcentaje de carreras acreditadas) y un sistema de información para el monitoreo de la calidad. En el ámbito de los docentes y académicos, se reconoció como fortaleza contar con una carrera académica consolidada como marco regulatorio del ingreso y evaluación académica; el fortalecimiento de su planta académica de manera transversal en las facultades, lo que ha permitido potenciar la docencia, investigación y postgrado, con un cuerpo académico con alto compromiso institucional. En el ámbito de los estudiantes se valoró la diversificación de su alumnado, incrementando su selectividad en la PSU; su sistema integral de apoyo a los estudiantes (nivelación, orientación, alerta temprana, becas); y, finalmente, los buenos indicadores de inserción laboral temprana de sus titulados.

Con respecto a las debilidades en el área de Docencia de Pregrado, la CNA señaló la necesidad de orientar de manera más explícita la implementación del modelo educativo en las carreras: mejorar la cantidad y horarios de cursos de formación general, especialmente en las carreras vespertinas y mejorar la movilidad estudiantil. En el ámbito de docentes y académicos, se mencionó que, aun cuando se ha producido un aumento de la planta académica de manera transversal, se sigue observando una dispersión importante entre las distintas facultades, también se mencionó que el nivel de perfeccionamiento docente era desigual entre las facultades.

En Vinculación con el Medio, la CNA destaca que la UDP tiene una amplia y diversa gama de actividades consistente con sus propósitos y líneas de interés, a nivel central y en todas sus unidades académicas y reconocidas por el medio e incrementándose en el tiempo, cuenta con una política y objetivos, con mecanismos de financiamiento y de aseguramiento de la calidad, la vinculación con el medio es altamente valorada por sus beneficiarios en términos de su

◀ PREGRADO

◀ VINCULACIÓN CON EL MEDIO

INVESTIGACIÓN

calidad, pertinencia, impacto y permanencia; su infraestructura ha considerado la vinculación con el medio, destacando la Biblioteca Nicanor Parra. Como debilidad para el área, la Comisión señaló la insuficiencia en el registro y monitoreo de las acciones y proyectos, especialmente en lo relacionado a la medición de impacto externo de las actividades. También se señaló que las instancias de encuentro y reflexión de las unidades académicas eran insuficientes para generar mayor sinergia y transmitir buenas prácticas.

En el área de Investigación la CNA destaca como fortaleza que esta es un factor clave para incrementar la calidad del proyecto académico, lo que se refleja en su misión y planificación estratégica, valora las políticas y acciones para distintas áreas del conocimiento, con recursos e incentivos, el trabajo investigativo se reconoce en la jerarquización y evaluación del desempeño, se destaca la creación de programas de doctorado, las diversas estrategias de las carreras para potenciar el vínculo entre docencia e investigación y, finalmente, se destacó el aumento de su producción académica, tanto en publicaciones, investigación y creación artística. Como debilidad para el área, la Comisión identificó que algunos ámbitos del conocimiento estaban rezagados en cuando producción científica (ISI y Scielo), la necesidad de mejorar los incentivos económicos a la investigación, distinguiendo las publicaciones de los programas colectivos de los que son resultado de los esfuerzos individuales. Finalmente, se señaló que la política de investigación debía buscar aumentar la participación en proyectos de carácter asociativo y en redes internacionales de investigación.

2.1.3. ESTUDIO ANÁLISIS IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE UDP

Luego de la revisión y análisis de una amplia gama de fuentes de información²⁶, se pueden concluir las siguientes siete claves de la imagen y posicionamiento de la Universidad Diego Portales al 2016:

²⁶ Este documento describe y sintetiza los principales resultados de imagen y posicionamiento sobre la base de estudios de consultoría, publicaciones, indicadores y rankings que miden y comparan a la UDP y sus disciplinas con el resto del sistema. Los documentos analizados fueron: Estudio de Imagen y Posicionamiento UDP 2013, Informe Encuesta de Percepción UDP *América Economía* 2013, Brand Equity y Posicionamiento Programas de MBA UDP en Chile 2014, QS Latin American University Ranking, Clasificación y Rankings de Universidades de El *Mercurio-Universitas*, Ranking *Qué Pasa*, Ranking Universidades *América Economía*, Ranking MBA *América Economía*, Rankings de Acreditación, Ranking de Empleabilidad SIES-MINEDUC, Sistema Único de Admisión DEMRE y AFI, Rankings de Investigación (WoS, Scopus, Fondecyt), Sistema de Encuestas de Seguimiento de Estudiantes y Titulados UDP, Cobertura de Prensa UDP y Universidades.

2017.2021

2017.2021

- » La UDP está posicionada externa e internamente como un proyecto académico de calidad y de creciente complejidad, con un pregrado de alta selectividad y estándares de calidad académica, con doctorados acreditados y con posiciones de liderazgo entre las universidades privadas con productividad científica.
- » La UDP es la quinta universidad más selectiva del sistema de admisión del CRUCH (según PSU promedio), la primera universidad privada en número de alumnos AFI (mejores 27.500 mejores puntajes PSU) con altos niveles de prestigio y reputación, estando posicionada en encuestas de percepción de académicos y empleadores entre las primeras diez a nivel nacional y entre las dos o tres mejores universidades privadas del país.
- » La UDP tiene una identidad e imagen diferenciada del resto de las universidades privadas de similar calidad y reputación, siendo reconocida como una universidad independiente y pluralista, diversa en su composición socioeconómica, vinculada al medio y comprometida con la agenda pública y problemas del país. También se percibe ampliamente como una institución transparente y sin fines de lucro.
- » Se identifican una serie de variables en las cuales el posicionamiento público (conocimiento y valoración de diferentes actores, especialmente externos a la UDP) es más débil o menos visible, a saber, su infraestructura, vínculos con empresas y empleadores, red de contactos y empleabilidad.
- » La calidad y prestigio de la UDP está fuertemente asociada a sus disciplinas de Ciencias Sociales y Humanidades ampliamente entendida (Derecho, Periodismo, Psicología, Ciencias Sociales, Literatura y Educación, inclusive Arquitectura y Diseño).
- » Las áreas de Salud, Ingeniería y Economía y Empresa de la UDP –esta última a nivel de pregrado y postgrado/MBA– son menos conocidas por los diferentes públicos, estando fuera de las posiciones de liderazgo entre las universidades privadas según las percepciones de diferentes grupos de interés (ejecutivos, empleadores, académicos, líderes de opinión, entre otros).
- » La UDP presenta un liderazgo transversal (colegios privados, subvencionados y municipales) en el volumen de convocatoria en admisión de estudiantes de la Región Metropolitana de altos puntajes PSU (sobre 600 puntos), con excepción del subgrupo de

◀ CALIDAD, COMPLEJIDAD Y SELECTIVIDAD

◀ PLURALISTA, DIVERSA, INDEPENDIENTE Y CON ORIENTACIÓN PÚBLICA

◀ POSICIONAMIENTO DE LAS DISCIPLINAS

POSICIONAMIENTO EN COLEGIOS

▶ estudiantes de muy altos puntajes PSU (sobre 650 puntos) de colegios privados, que son mayormente convocados por otras universidades privadas de nicho (como la Universidad de los Andes o la Universidad Adolfo Ibáñez).

2.1.4. ESTUDIO SISTEMA DE INFORMACIÓN E INDICADORES PARA EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD UDP 2011-2015/16²⁷

Del análisis de todas las fuentes del “Sistema de Información para el Monitoreo de la Calidad”, se identifican las siguientes siete claves respecto de la evolución de la UDP en sus principales áreas de gestión:

PREGRADO

▶ » Pregrado. A nivel comparado, la UDP tiene un volumen de matrícula intermedio dentro del sistema (14.719 en 2016), es la quinta universidad más selectiva medida por PSU promedio, y presenta una composición diversa desde el punto de vista de la procedencia de sus estudiantes (60% de colegios municipales y subvencionados, 40% es primera generación universitaria en 2015). Está acreditada por cinco años en cuatro áreas y el 86% de sus estudiantes de pregrado estudia en una carrera acreditada. Su planta de académicos se ha duplicado desde 2007, al mismo tiempo que ha reducido a la mitad su tasa de estudiantes por profesor, registrando una carrera académica en régimen –incorporando procesos sistemáticos de jerarquización, calificación y evaluación docente–. Sus indicadores de eficacia formativa- retención al 1º año y titulación oportuna se encuentran sobre el promedio del sistema, pero bajo el nivel de las universidades más selectivas, y sus niveles de empleabilidad y satisfacción laboral temprana son altos. En general, los estudiantes expresan altos niveles de satisfacción con la formación recibida (cursos, profesores, formación en general).

²⁷ Este documento analiza los principales indicadores de calidad de la UDP sobre la base principalmente del “Sistema de Información para el Monitoreo de la Calidad UDP” (implementado desde 2009) al 2015-2016. Este documento sintetiza/analiza: Informe de Calidad UDP 2009-2015, Encuesta Inicio de Carrera 2010 al 2015, Encuesta Mitad de Carrera 2013 al 2015, Encuesta Fin de Carrera 2011 al 2015, Encuesta de Inserción y Progresión Laboral 2009 al 2015, Encuesta de Satisfacción Estudiantil 2009 al 2015, Informe de Admisión 2010 al 2015, Informe de Bibliotecas 2011 al 2015, Sistema de registro de Actas de Consejo Académico, Facultades, Escuelas de 2013 a 2015, Análisis comparado con información SIES, Análisis de Rankings QS, *El Mercurio*, *Qué Pasa*, *América Economía*, SClmago, otros.

2017.2021

2017.2021

- » Postgrado y Educación Continua. En 2015, la Universidad Diego Portales cuenta con 45 postgrados (seis doctorados, 28 magíster y once especialidades médicas y/o odontológicas), con una matrícula total de 2.237 estudiantes y 43 programas de formación continua (32 diplomados y once postítulos), con una matrícula de 1.715. Al 2016, tiene trece programas acreditados (cuatro doctorados, ocho magísteres, una especialidad médica) y cuenta con una planta académica adecuada en cuanto a su formación y cualificación (por ejemplo, la totalidad de académicos de programas de doctorados son doctores). Cuenta con un sistema centralizado de evaluación docente de los programas de magíster (encuestas) y doctorados (*focus group*) que reflejan en general buenos niveles de evaluación de los cursos y profesores por parte de los estudiantes. La mayoría de los egresados UDP estaría dispuesto a cursar un postgrado en la misma institución si ofrecieran el curso de su interés (68% según estudio de inserción y progresión laboral UDP 2014-2015).
- » Investigación. La UDP dispone de un creciente número de académicos activos en investigación (50% del total teórico con perfil de investigador, es decir, académicos jornada con postgrado) y más de veinte centros, núcleos y programas de investigación en una variada gama de disciplinas. Lo anterior, junto con una política de incentivos, ha permitido un aumento sistemático de los indicadores de productividad académica (325 WoS, 119 Fondecyt en ejecución, 113 libros o capítulos de libro en 2015), reflejando niveles de productividad científica intermedios a nivel latinoamericano, destacados a nivel nacional (entre las primeras trece) y de liderazgo entre las privadas (segunda o tercera). Adicionalmente, la UDP ha obtenido importantes fondos de investigación asociativos con otras universidades y algunos en redes internacionales. Además de la investigación disciplinaria, la UDP desarrolla sistemáticamente investigación aplicada y orientada a la esfera pública. La Universidad promueve el vínculo entre la investigación y la docencia. Por ejemplo, en 2015, el 21% de los proyectos de investigación consideró la participación de estudiantes de pre y postgrado.

◀ POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

◀ INVESTIGACIÓN

VINCULACIÓN
CON EL MEDIO

- ▶ » Vinculación con el Medio. La UDP tiene una Política de Vinculación con el Medio que orienta y define las actividades e iniciativas que se desarrollan en esta área. En este contexto, las actividades de “extensión académica” son las más frecuentes, junto con temas de “vinculación con el medio productivo y social”. Luego, le siguen los proyectos de “arte, cultura y patrimonio”, “las iniciativas y proyectos de políticas públicas” y finalmente las actividades de “acción social y servicio comunitario”. Además, la UDP cuenta con programas permanentes como son las cátedras, sus clínicas –jurídica, odontológica, psicológica– y sus centros. Ediciones UDP es un aspecto central de la Universidad en esta área, la cual cuenta con 19 colecciones y la publicación de un promedio de más 30 títulos anuales. La UDP es la tercera Universidad (antecedida por la Universidad de Chile y la Pontificia Universidad Católica (PUC)) con mayor presencia de sus académicos y proyectos en medios de comunicación, aportando a la agenda y al debate público en sus temas disciplinarios. Las prácticas profesionales son una dimensión importante de vinculación de la UDP con el mundo productivo (2.541 estudiantes anuales en 1.010 organizaciones en 2015). Finalmente, los estudiantes expresan una alta valoración de las actividades de vinculación con el medio que desarrolla la Universidad y para la mayoría estas actividades fueron importantes para su formación (según Encuesta Fin de Carrera UDP).

RELACIONES
INTERNACIONALES

- ▶ » Relaciones Internacionales. La UDP registra convenios de cooperación académica internacional con más de 45 universidades y 152 convenios de intercambio estudiantil con universidades de todos los continentes. Entre estos acuerdos, destacan diez convenios de doble título que tiene la Universidad a nivel de postgrado y pregrado. Adicionalmente, la UDP tiene convenios de cooperación académica con las mejores universidades del mundo en sus áreas de especialidad (Harvard University, Columbia University, Leiden University, Yale University). La UDP registra un importante flujo de académicos extranjeros que visitan la UDP y de académicos de la UDP que salen al extranjero, y en menor magnitud, de estudiantes de intercambio.

2017.2021

2017.2021

- ▶ » Infraestructura y Servicios. Desde 2011, la UDP ha incrementado sistemáticamente su infraestructura, aumentando su superficie construida, de terreno y ha disminuido su tasa de estudiantes por metro cuadrado. A 2015, la Universidad tiene un Sistema de Bibliotecas que cuenta con cinco sedes, 17.818 m² construidos, 118.813 títulos, 258.791 volúmenes y 55.128 suscripciones a bases de datos y revistas electrónicas. Adicionalmente, la UDP cuenta con una serie de recursos tecnológicos como laboratorios de computación, laboratorios especializados, y otra serie de servicios digitales como son el correo electrónico, portal del alumno, página web y conexión WiFi. En general, los estudiantes muestran buenos niveles de satisfacción con la infraestructura y servicios que les ofrece la UDP (5,6 promedio de todas las preguntas de encuesta SAES 2015).
- ▶ » Gobierno Universitario. La UDP ha complejizado su estructura de administración central desde 2013, año en la cual solo operaba una Rectoría, una Vicerrectoría Académica y una Secretaría General. A estas instancias se han sumado dos nuevas vicerrectorías (de Pregrado y Económica y de Administración). La UDP también cuenta con un sistema de gobierno universitario –Consejo Directivo Superior, Consejo Académico, diez consejos de Facultad, 30 Consejos de Escuela– cuya gestión se orienta en los principios de eficiencia, transparencia y participación (integrando a representantes electos de académicos y estudiantes, con voz y voto, en principales instancias).
- ▶ » Rankings y Clasificaciones.²⁸ La Universidad Diego Portales es clasificada o certificada como una universidad compleja, con investigación y doctorados en áreas selectivas por los principales rankings y clasificaciones externas (CNA, QS, *El Mercurio*). En los rankings institucionales, la UDP se encuentra entre las primeras 50 universidades a nivel latinoamericano, entre las primeras 10 a nivel nacional y entre las 3 primeras entre las privadas creadas posteriormente a 1981. Del mismo modo, la UDP ocupa lugares de liderazgo histórico en las carreras de Derecho, Periodismo y Psicología.

◀ INFRAESTRUCTURA
Y SERVICIOS

◀ GOBIERNO
UNIVERSITARIO

◀ RANKINGS Y
CLASIFICACIONES

28 Para mayor detalle ver el documento “Planificación Estratégica 2016-2021: Estudio N°1 Análisis Imagen y Posicionamiento de la UDP”.

TRES PREGUNTAS CLAVE

- » **2.1.5. ESTUDIO: ¿LOGRA LA UDP LA DIVERSIFICACIÓN DE LAS ÉLITES PROFESIONALES?** ²⁹
- » Este estudio piloto tenía por objeto responder tres preguntas para las carreras de Derecho, Psicología, Periodismo, Ingeniería Comercial e Ingeniería Civil Industrial de la UDP. La primera era si existen o no diferencias en el rendimiento académico (promedio de notas de egreso, tasa de reprobación) de los titulados UDP según su nivel socioeconómico. La segunda pregunta era si existen o no brechas en la empleabilidad de los titulados UDP (si trabaja al primer año, uso de redes para conseguir primer empleo, y remuneraciones promedio) según su origen socioeconómico. La tercera pregunta era si el origen socioeconómico incide en la deserción de los estudiantes, entendiendo que este es un factor clave en la pregunta sobre la diversificación de las elites profesiones, en cuanto la retención y titulación son los hitos fundamentales –previos a la empleabilidad– para cumplir este objetivo.

RESULTADOS Y TENDENCIAS

- » Sobre la base de la evidencia analizada en este estudio se observan dos grandes tendencias. En primer lugar, en general no se observan diferencias significativas en el rendimiento académico –medido por promedio de notas de egreso y tasa de reprobación de cursos– y en la empleabilidad en general de los egresados, medido por la pregunta si consigue trabajo al primer año (el cual es un porcentaje alto en UDP, sobre 95%) asociada a factores de origen socioeconómico. Por otro lado la deserción, uso de redes para obtener el primer empleo y remuneraciones son las variables donde se observa mayor recurrencia de diferencias significativas asociadas a factores de origen socioeconómico y/o relativo al colegio de procedencia de los estudiantes.

DESAFÍOS PARA DIVERSIFICAR LAS ELITES PROFESIONALES

- » Sobre la base de los resultados y su análisis, se pueden identificar algunos posibles desafíos que enfrenta la UDP para potenciar el cumplimiento de su misión de diversificar las elites profesionales e igualar las oportunidades y movilidad de estudiantes proveniente de diferentes contextos socioeconómicos. Ellas son: i) reducir las tasas de deserción y aumentar las tasas de titulación de sus estudiantes en general, ii) compensar mediante mecanismos

²⁹ Estudio piloto para las carreras de Periodismo, Derecho, Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Industrial y Psicología. Las cohortes de titulación que forman parte de la muestra son las del año 2009, 2011 y 2013 para el caso de Derecho, Periodismo y Psicología; y las del año 2008, 2010 y 2012 en Ingeniería Comercial e Ingeniería Civil Industrial.

2017.2021

2017.2021

institucionales a aquellos titulados que carecen de capital social y uso de redes para acceder al mundo del trabajo, y iii) lograr que un porcentaje creciente de estudiante de mejor rendimiento, independiente de su origen socioeconómico, ocupen puestos de trabajo de mayor jerarquía en sus áreas profesionales.

2.2. ENTORNO DE ECONOMÍA POLÍTICA PARA EL 2017-2021 (GRATUIDAD Y NUEVA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR)

A partir del año 2016, el sistema universitario chileno comienza un cambio de marco normativo en cuanto a su financiamiento y regulación. En primer lugar, se instaura la política de gratuidad universitaria vía glosa presupuestaria para los estudiantes de los cinco primeros deciles matriculados en las universidades del CRUCH más cinco universidades privadas que fueron invitadas y aceptaron participar de dicha política. La Universidad Diego Portales fue una de ellas, registrando un número total de 3.685 estudiantes que obtuvieron el beneficio de la gratuidad (1.589 de admisión), representando un 22% del total de la matrícula y un 44% de la admisión 2016. La diferencia promedio entre arancel y matrícula reales de la UDP versus el arancel y matrícula regulados por el Estado (equivalentes al 73% del arancel real en promedio) para este 22% de beneficiarios en 2016 significó menores ingresos anuales para la UDP, por efecto de menor precio del orden de los \$1.700 MM. Adicionalmente el Estado, redujo a la mitad los aportes del Aporte Fiscal Indirecto (AFI), reduciendo los ingresos de la UDP en \$500 MM, por este concepto. Como compensación parcial a estas disminuciones el Estado asignó a la UDP un fondo de apoyo a la investigación por un monto de \$900 MM. El ingreso vinculado al pregrado finalmente se incrementó en 4,5%, por efecto del mayor volumen y el reajuste a los aranceles no regulados.

Paralelamente durante el 2016, entra al Congreso Nacional un nuevo proyecto de ley de Educación Superior que regula una amplia gama de materias. Para las universidades que adscriban a la gratuidad, este proyecto de ley tiene una serie de implicancias económicas, siendo las principales la regulación y definición por parte del Estado de las vacantes totales de admisión y los aranceles para los estudiantes de los nueve primeros deciles. Además, contempla la eliminación total del AFI y la ausencia de aportes basales para las universidades privadas fuera del CRUCH.

◀ **NUEVA POLÍTICA DE GRATUIDAD**

◀ **PROYECTO DE LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Hacia fines del año 2016, las universidades adscritas a la gratuidad debían decidir si se mantenían o renunciaban a esta política para el ejercicio 2017, la cual nuevamente se ejecutó por glosa presupuestaria. Luego de informar y deliberar en las principales instancias del gobierno universitario, la UDP decidió seguir adscrita a la política de gratuidad para el año 2017, sobre la base de argumentos de viabilidad financiera y de cumplimiento de su misión institucional.

- ▶ Para el año 2017, se espera que la nueva Ley de Educación Superior adquiera su forma definitiva; luego de su discusión, modificación, aprobación y promulgación por el Congreso Nacional. En el 2017, nuevamente las universidades que califiquen deberán decidir si adscriben o no la gratuidad, esta vez de manera más definitiva (el proyecto indica que si la institución renuncia a la gratuidad, no puede volver a ella en el plazo de 10 años). De esta manera, independiente de lo que se decidió en 2017, se espera que en esta instancia, la UDP tome la decisión definitiva de si se mantiene o no en la gratuidad en los próximos diez años, es decir, hasta 2027.

Independiente de las decisiones del 2016 de la Glosa y la Ley en 2017 todos los estudiantes que ya hayan obtenido el beneficio de la gratuidad lo mantendrán durante su período de estudio.

2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN UDP 2017-2021

El proceso de planificación estratégica 2017-2021 contó con varias etapas y se caracterizó por su carácter participativo y deliberativo sobre la base de información empírica histórica.

A continuación se resumen las principales fases del proceso y sus participantes:

- ▶ Revisión bibliográfica, diseño del proceso de planificación y presentación en Consejo Académico (agosto 2015 a enero 2016). La Dirección de Análisis Institucional hizo una revisión de la literatura especializada sobre planificación estratégica en instituciones de educación superior, estudió la evolución, fortalezas y aspectos a mejorar en los procesos de planificación estratégicos de UDP anteriores (2007-2011; 2012-2016) y propuso un diseño conceptual y operacional del proceso de Planificación 2017-2021 al Consejo Académico. Se decidió continuar con un modelo de orientaciones estratégicas, vale decir, la construcción de un horizonte de objetivos generales y un

2017.2021

2017.2021

plan de trabajo que enmarque y coordine la labor de la administración central y de las facultades en torno a líneas transversales comunes y compartidas. Se decidió también mejorar aspectos metodológicos de la planificación como su operacionalización y codificación de objetivos en acciones claves, resultados esperados, seguimiento de indicadores/hitos/metras, así como, el establecimiento de instancias periódicas para la verificación de su cumplimiento.

Elaboración de insumos, estudios y guías para la Planificación (agosto 2015 a agosto de 2016). Como parte del proceso de Planificación Estratégica, durante 2015 y 2016, la Dirección de Análisis Institucional elaboró doce documentos claves para el proceso de planificación estratégica. Estos fueron presentados a los miembros del Consejo Académico (Rector, vicerrectores y secretaría general, decanos, representantes electos de académicos y estudiantes) y otras autoridades de la UDP (ver figura 1).

Reuniones preliminares en diez Consejos de Facultad (mayo y junio de 2016). El Vicerrector Académico y de Desarrollo, el Vicerrector Económico y de Administración y el Director de Análisis Institucional expusieron y recibieron comentarios en diez Consejos de Facultad sobre dos temas principales: i) logros de la planificación estratégica 2012-2016 y diagnóstico actual, y ii) Escenarios de Economía Política para la planificación 2017-2021. En esta ronda participaron más de 100 personas (decanos, directores de carreras, secretarios de estudio, estudiantes y académicos representantes electos y otros académicos).

Reuniones preliminares con comunidades académicas en diez facultades (julio y agosto de 2016). El Vicerrector Académico y de Desarrollo y el Vicerrector Económico y de Administración expusieron y recibieron comentarios de las comunidades académicas de diez facultades sobre dos temas principales: i) logros de la planificación estratégica 2012-2016 y diagnóstico actual, y ii) Escenarios de Economía Política para la planificación 2017-2021. Se estima que en esta ronda participaron más de 400 académicos de la UDP.

Jornada de Trabajo de Planificación Estratégica del Consejo Académico (18 de agosto de 2016). Jornada de trabajo de un día de duración realizada en campus de Huechuraba de la UDP donde asistió el consejo académico en pleno (Rector, Vicerrectores y Secretaria General, diez decanos, tres representantes de académicos electos, tres representantes de estudiantes electos) más el Director de Análisis

Figura 1. Elaboración de insumos, estudios y guías para la Planificación (agosto 2015 a agosto de 2016).

	NOMBRE DEL DOCUMENTO	FECHA	TIPO DOC.	PÁGS./ LAM.
PRESENTACIONES	Planificación Estratégica UDP 2017-2021: Diseño Conceptual y Proceso	Octubre 2015	PPT	34
	Planificación Estratégica UDP 2017-2021: Antecedentes del Área de Pregrado	Agosto 2016	PPT	44
	Planificación Estratégica UDP 2017-2021: Antecedentes de Postgrado e Investigación	Agosto 2016	PPT	43
	Planificación Estratégica UDP 2017-2021: Antecedentes de Vinculación con el Medio	Agosto 2016	PPT	27
	Planificación Estratégica UDP 2017-2021: Antecedentes de Gestión Institucional	Agosto 2016	PPT	37
ESTUDIOS	Estudio N° 1 Análisis Imagen y Posicionamiento de UDP	Octubre 2015	Word	37
	Estudio N° 2 Evaluación de la Planificación Estratégica UDP 2012-2016	Octubre 2015	Word	12
	Estudio N° 3 Análisis de las Fortalezas y Debilidades de los Acuerdos de Acreditación: Institucional, Carreras de Pregrado y Programas de Postgrado de la UDP	Octubre 2015	Word	29
	Estudio N° 4 Sistema de Información e Indicadores para el Aseguramiento de Calidad UDP 2011-2015	Octubre 2015	Word	35
	Estudio N° 5 ¿Logra la UDP la diversificación de las elites profesionales?	Octubre 2015	Word	31
GUÍAS	Guía para la Planificación Estratégica UDP; Período 2017-2021	Octubre 2015 / reformulado Agosto 2016	Word	12
	Guía para la Planificación Estratégica de Facultades UDP; Período 2017-2021	Octubre 2015 / reformulado Agosto 2016	Word	12

2017.2021

2017.2021

Institucional. En esta jornada se deliberó sobre la base de evidencia empírica acerca de: i) logros de la planificación estratégica 2012-2016 y escenarios de Economía Política para la planificación 2017-2021, ii) diagnóstico al 2016, focos estratégicos y principales acciones a implementar para el 2017-2021 a nivel global y en particular para las áreas de Pregrado, Gestión Institucional, Postgrado, Investigación y Vinculación con el Medio.

Elaboración primer borrador de “Planificación Estratégica UDP 2017-2021” y circulación del documento en consejos (Directivo Superior, Académico, de Facultades) para recoger comentarios y observaciones (octubre y noviembre de 2016). A partir de las instancias anteriores, se elaboró el primer borrador del documento “Planificación Estratégica UDP 2017-2021” el cual circuló ampliamente entre los miembros del Consejo Directivo Superior, del Consejo Académico y en los diez Consejos de Facultad. Se estima que el alcance de esta difusión llegó a 120 personas, entre ellos, más de 50 autoridades de administración central y facultades, más de 25 estudiantes y 40 académicos representantes electos en consejo académico y facultades y carreras. Se recogen comentarios y observaciones de autoridades centrales y de facultades, académicos y estudiantes electos, las cuales fueron procesadas y sintetizadas por la Dirección de Análisis Institucional.

Elaboración versión preliminar de “Planificación Estratégica UDP 2017-2021”, circulación del documento en Consejos Directivo Superior y Académico y aprobación final (enero de 2017). Sobre la base de las observaciones y comentarios recibidos, la Dirección de Análisis Institucional modifica la versión borrador y elabora la versión preliminar del documento “Planificación Estratégica UDP 2017-2021”. Esta versión preliminar se entregó por vía de *e-mail* al Consejo Directivo Superior y al Consejo Académico, para recibir últimos comentarios y observaciones, incorporar los y aprobar el documento formalmente en última sesión de enero 2017 de ambos consejos.

Difusión amplia en Jornada de Planificación Anual (enero de 2017). En jornada de Planificación Anual se expone en términos generales la “Planificación Estratégica UDP 2017-2021” para informar y generar cohesión en torno al proyecto. A esta jornada asisten más de 100 personas, entre autoridades, académicos y estudiantes. Luego de ello, durante 2017 se contempla estrategias de comunicación y difusión masiva de los principales contenidos del documento a la comunidad académica y estudiantil, así como a la sociedad en general.

◀ ELABORACIÓN DOCUMENTO FINAL



3

LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS

UDP 2017-2021

Biblioteca Nicanor Parra

LINEAMIENTOS

ESTRÁTEGICOS

3.1. DIAGNÓSTICO GENERAL AL 2016 Y VISIÓN AL 2021

3.1.1 DIAGNÓSTICO GENERAL UDP AL 2016

La Universidad Diego Portales ha logrado complejizar su proyecto intelectual e institucional, transitando de ser una universidad predominantemente docente a una con niveles intermedios de investigación, con doctorados acreditados en áreas selectivas y con doble titulación internacional, al mismo tiempo, se ha convertido en la quinta universidad más selectiva del sistema a nivel de pregrado, con políticas, estructuras y capacidades de gestión académica tanto a nivel local como central, manteniendo la diversidad socioeconómica de su comunidad estudiantil, así como su pluralismo, independencia crítica y orientación pública.

3.1.2. MISIÓN UDP

La Universidad Diego Portales tiene por misión producir y certificar el saber disciplinario y profesional con sujeción a los más altos estándares de calidad, contar con comunidades académicas de alto desempeño y estrechamente vinculadas al medio, asegurar el pleno respeto por el pluralismo y la independencia crítica de sus miembros y promover:

- » La docencia de pregrado y postgrado³⁰ e investigación de calidad.
- » Un diálogo informado, participativo, reflexivo, respetuoso y pluralista.
- » El compromiso con el desarrollo del país.
- » Una institucionalidad eficaz, eficiente y transparente.

³⁰ Se modifica la misión UDP agregando la frase "de pregrado y postgrado" para relevar la importancia de los doctorados y postgrados en el proyecto educativo de la UDP con mayores niveles de complejidad.

3.1.3. OBJETIVO GENERAL DE LA UDP

El principal objetivo estratégico de la Universidad Diego Portales para el período 2017-2021 es consolidar el proyecto institucional en su complejidad y posicionamiento actual (entre las cinco universidades más selectivas de pregrado, diversa en la composición de su comunidad estudiantil, pluralista, independiente y con una marcada orientación pública, con doctorados en áreas selectivas con doble titulación internacional y con niveles intermedios de investigación, con una oferta amplia y multidisciplinaria de postgrados y educación continua), mejorando la eficiencia en la gestión administrativa, financiera y académica, en un contexto de reformas en las políticas públicas y economía política del sistema de educación superior nacional.

3.1.4. VISIÓN UDP AL 2021

Ser ampliamente reconocida como una universidad de alta calidad e inserta en redes nacionales e internacionales efectivas, selectiva a la vez que diversa en la composición de su comunidad estudiantil, compleja desde el punto de vista de las disciplinas académicas que cultiva, de los ciclos de formación que ofrece y de la investigación que produce, y con una marcada orientación pública, pluralista e independencia crítica.

3.2. DIAGNÓSTICO AL 2016 Y OBJETIVO GENERAL PARA EL 2021 POR ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

3.2.1. PREGRADO

3.2.1.1. DIAGNÓSTICO GENERAL DE PREGRADO AL 2016

En términos de admisión de pregrado, la Universidad se encuentra dentro de las cinco instituciones más selectivas a nivel nacional en admisión y ha avanzado significativamente en la instalación de políticas, estructuras y capacidades de gestión académica, tanto a nivel central como local (facultades y carreras), a fin de responder de manera efectiva a las necesidades internas para la formación de un creciente y diverso cuerpo estudiantil y a las demandas externas de rendición de cuentas, transparencia y aseguramiento de la calidad. Algunas áreas presentan altos grados de consolidación como carrera académica, aseguramiento de la calidad, análisis institucional y acceso masivo al empleo, otras registran avances importantes como desarrollo curricular y perfeccionamiento docente, y otras están en

2017.2021

2017.2021

etapa de desarrollo y expansión como la instalación de metodologías centradas en los estudiantes y la mejora en los niveles de eficacia formativa (retención, avance curricular y titulación oportuna).

3.2.1.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA PREGRADO AL 2021

Fortalecer la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje en la perspectiva del aseguramiento de la calidad, a través de la articulación entre innovación curricular, desarrollo docente y apoyo al aprendizaje, para promover un acceso inclusivo, progresión (retención, avance curricular y titulación oportuna), movilidad (transferencia de estudiantes hacia otras universidades nacionales e internacionales con certificación de aprendizaje) y mejores niveles de inserción laboral (acceso al empleo, asociación trabajo y carrera estudiada, renta) de los estudiantes de pregrado UDP, procurando desarrollar recursos académicos pertinentes para una formación de pregrado de alta calidad comprometida con una búsqueda de la mejora continua en la perspectiva del aseguramiento de la calidad.



Facultad de Arquitectura, Arte y Diseño.

3.2.1.3. PRINCIPALES ACCIONES, RESULTADOS ESPERADOS Y PRESUPUESTO POR SUBÁREAS DE PREGRADO.

SUBÁREAS DE PREGRADO	PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS AL 2021	PRESUPUESTO
ADMISIÓN	▶ Mantener la alta selectividad y diversidad de los estudiantes mediante acciones dirigidas a informar y reclutar los mejores estudiantes de todos los sectores (ej., difusión, visita a colegios, becas socioeconómicas o gratuidad, programas de equidad, becas de excelencia, etc.).	<p><u>Meta</u> –UDP 5° en selectividad PSU promedio con una composición estudiantil diversa (40% a 60% de estudiantes de cinco primeros deciles)</p> <p>–Aumento de uso de vacantes del Programa de Equidad (llegar a un promedio de 158 estudiantes activos seleccionados vía este programa).</p>	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado.
MODELO EDUCATIVO DESARROLLO CURRICULAR	▶ Consolidar un sistema de diseño, actualización, validación y monitoreo de los perfiles de egreso, en el marco de la armonización curricular SCT, considerando el Modelo Educativo, la Política de Inclusión y el Programa de Formación General UDP procurando mayor flexibilidad y pertinencia educativa.	<p><u>Meta</u> –100 % de planes de estudio innovados que incorporan mecanismos de seguimiento (incluyendo seguimiento de habilidades transversales de FG).</p> <p><u>Meta</u> –100% de equipos directivos capacitados en procedimientos curriculares.</p> <p><u>Meta</u> –100% de unidades académicas con comités curriculares constituidos.</p> <p><u>Hito</u> –Aumento de convenios con universidades nacionales.</p> <p><u>Meta Incremental</u> –Aumentar el número de estudiantes que realizan movilidad nacional.</p>	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado + Fondos externos públicos 2016-2019 (PMI/MECESUP).
DESARROLLO DOCENTE	▶ Mejorar las capacidades pedagógicas de los profesores, a través del fortalecimiento y desarrollo de iniciativas de apoyo a la docencia locales y centrales, en el marco de un Modelo de Buena Docencia en la UDP y a la luz de las metas de desarrollo docentes incorporadas en los planes estratégicos de las facultades.	<p><u>Meta incremental:</u> –Aumentar tasa de docentes jornada y <i>part-time</i> que utilizan metodologías de enseñanza innovadoras centradas en el estudiante (6% en 2015 a 30% a 2018).</p> <p>–Incremento de profesores capacitados en estrategias de educación semipresencial.</p> <p>–Incremento de la oferta de asignaturas de FG de carácter semipresencial.</p> <p><u>Hito</u> –Desarrollo de un Centro de recursos para la promoción del aprendizaje (CREA-UDP).</p> <p><u>Hito</u> –Todas las facultades cuentan dentro del Plan Estratégico con metas y acciones en materia de Desarrollo Docente.</p>	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado + Fondos externos públicos 2016-2019 (PMI/MECESUP).

2017.2021

2017.2021

SUB-ÁREAS DE PREGRADO	PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS AL 2021	PRESUPUESTO
APOYO ACADÉMICO Y EFICIENCIA DEL PROCESO FORMATIVO	▶ Proponer, coordinar, articular y apoyar el diseño e implementación de actividades de apoyo académico y no-académicas de nivel central (PIU) y local, orientadas a mejorar la retención y desempeño académico de los estudiantes.	<p><u>Meta incremental</u> –Aumentar tasa de retención (83% en 2015) y aumentar tasa de titulación oportuna (37% en 2015).</p>	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado + Fondos externos públicos 2016-2019 (PMI/MECESUP).
INSERCIÓN LABORAL TEMPRANA	▶ Incrementar actividades para promover la inserción laboral temprana y el desarrollo profesional de los egresados (vinculación con empleadores y medio profesional, acciones de dirección de desarrollo profesional, entre otras).	<p><u>Meta Incremental</u> –Mantener indicadores de empleabilidad al primer año (95% en 2014-15).</p> <p>–Mejorar indicador en carreras de menor empleabilidad.</p> <p><u>Hitos</u> –Definir y monitorear indicadores que midan la calidad de la empleabilidad.</p>	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado + Fondos externos públicos 2016-2019 (PMI/MECESUP).
INTERNACIONALIZACIÓN	▶ Fortalecer la movilidad estudiantil, reforzando los convenios vigentes y estableciendo nuevos acuerdos, potenciando la enseñanza del inglés, a través de un programa de carácter general y transversal, que permita potenciar las oportunidades de movilidad internacional de los estudiantes.	<p><u>Meta Incremental</u> –Instalar programa de inglés general en 80% de las carreras diurnas cuya duración sea de nueve o más semestres.</p> <p><u>Hito</u> –Aumento de convenios con universidades internacionales.</p> <p><u>Meta Incremental</u> –Aumentar el número de estudiantes que realizan movilidad internacional.</p> <p><u>Hito</u> –Programa de Inglés UDP implementado en 25 de 30 carreras de la Universidad.</p>	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado + Fondos externos públicos 2016-2019 (PMI/MECESUP).
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	▶ Diseñar e implementar un sistema de aseguramiento de calidad que incluya entre sus componentes claves, aunque no exclusivo, un sistema de seguimiento a la calidad formativa de carreras y programas de pregrado, haciendo un mejor uso de los mecanismos de seguimiento y de las fuentes de información existentes.	<p><u>Hito</u> –Sistema de aseguramiento de calidad implementado.</p> <p><u>Meta incremental:</u> –Aumento del número de carreras diurnas y elegibles acreditadas e incremento de promedio de años de acreditación de carreras.</p>	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado + Fondos externos públicos 2016-2019 (PMI/MECESUP).

3.2.2. POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

3.2.2.1. DIAGNÓSTICO GENERAL DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA AL 2016

La Universidad Diego Portales ha logrado complejizar su misión institucional, a través de mejoras sustantivas en el área de Postgrado y Educación Continua, abriendo programas de doctorados en áreas selectivas y con doble título internacional, manteniendo una oferta amplia y multidisciplinaria de programas de Postgrados y Educación Continua, llevando a cabo un plan creciente de acreditación de doctorados y magísteres, especialidades médicas y odontológicas, e instalando una política y prácticas centralizadas e integradas de aseguramiento de la calidad, las que estaban alojadas en las facultades. Sin embargo, dada la complejidad alcanzada en el área es necesario establecer políticas, estructuras y capacidades de gestión académica central y local, con estándares comunes, pero que a la vez permitan atender la realidad de los diferentes programas.

3.2.2.2. OBJETIVO GENERAL PARA POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA PARA EL 2021

Potenciar una oferta de Postgrado y Educación Continua que responda a las necesidades de perfeccionamiento de los profesionales en diferentes ámbitos y a los objetivos de desarrollo del país, aportando con esto de manera significativa al prestigio, la calidad y a la obtención de formas más diversificadas de ingreso para la UDP. Para esto es necesario el diseño de estrategias de desarrollo diferenciadas para los programas de índole académico (doctorados y algunos programas de magíster) y para aquellos de orientación profesional (magíster, especialidades médicas y odontológicas y educación continua) y la consolidación de su sistema de aseguramiento de la calidad.

2017.2021

3.2.2.3. PRINCIPALES ACCIONES, RESULTADOS ESPERADOS Y PRESUPUESTO POR SUBÁREAS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA.

SUBÁREAS DE POSTGRADO	PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS AL 2021	PRESUPUESTO
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	► Consolidar sistema de aseguramiento de la calidad de Postgrados y Educación Continua (ej. acreditación, reglamentos, monitoreo de indicadores, encuesta de evaluación docente aplicadas centralizadamente, sistema de encuestas de seguimiento de estudiantes y egresados).	<p><u>Meta</u> –Certificar área de postgrado en Acreditación Institucional.</p> <p><u>Meta</u> –80% doctorados acreditados.</p> <p><u>Hito</u> –Sistema de aseguramiento de calidad en régimen.</p>	► Presupuesto de continuidad 2016 proyectado + aumento de presupuesto para encuesta de seguimiento de titulados.
DOCTORADOS Y MAGÍSTER ACADÉMICOS	► Mantener una oferta de programas académicos –doctorados y magíster– asociados a la investigación en áreas consolidadas de la UDP.	<p><u>Meta Incremental</u> –Mantener o aumentar programas doctorados en coordinación con los objetivos de las Facultades.</p> <p><u>Hito</u> –Elaboración de Plan de desarrollo estratégico para doctorados y magísteres académicos que considere como elementos clave su calidad su internacionalización y asociatividad (entre universidades, facultades y/o disciplinas).</p>	► Presupuesto de continuidad 2016 proyectado + aumento de presupuesto para nuevos programas.
MAGÍSTER PROFESIONALES/ ESPECIALIDADES MÉDICAS Y ODONTOLÓGICAS	► Ampliar la oferta de programas y matrícula de postgrados de orientación profesional –magíster, especialidad médica y odontológica– procurando un autofinanciamiento y generación de fuentes más diversificadas de ingresos para UDP y facultades.	<p><u>Meta Incremental</u> –Aumento de matrícula y aumento ingresos por matrícula de postgrados.</p> <p><u>Hito</u> –Elaboración de Plan de desarrollo estratégico para magísteres profesionales y especialidades médicas y odontológica en coordinación con los objetivos de las facultades.</p>	► Presupuesto de continuidad 2016 proyectado + aumento de presupuesto para nuevos programas (contra evaluación/sostenibilidad de proyectos).

SUBÁREAS DE POSTGRADO	PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS AL 2021	PRESUPUESTO
EDUCACIÓN CONTINUA (DIPLOMADO, POSTÍTULOS).	▶ Ampliar la oferta y modalidad (semi-presencial/online) de programas y matrícula de educación continua –diplomados, postítulos, cursos– promoviendo el autofinanciamiento y generación de fuentes más diversificadas de ingresos para UDP y facultades.	<u>Meta Incremental</u> –Aumento de matrícula y Aumento ingresos por matrícula de Educación Continua. <u>Hito</u> –Elaboración de Plan de desarrollo estratégico para Educación Continua.	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado + aumento de presupuesto para nuevos programas (contra evaluación de sustentabilidad de proyectos).
INTERNACIONALIZACIÓN	▶ Aumentar los vínculos académicos formales y efectivos de intercambio de los programas de doctorado y magíster académico con centros y programas internacionales de excelencia en su área, procurando alcanzar acuerdos de doble titulación internacional a nivel de doctorados y magísteres académicos o programas de acción o de colaboración equivalentes.	<u>Meta</u> 100% de doctorados y magísteres académicos con doble titulación internacional y/o programas de acción o colaboración equivalentes.	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado + aumento de presupuesto para nuevos acuerdos de doble título.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	▶ Fortalecer la estructura organizacional y capacidades de gestión académica y administrativa en Postgrados y Educación Continua.	<u>Hito</u> –Creación de Dirección de Postgrado y Educación Continua en Vicerrectoría Académica.	▶ Aumento de Presupuesto.

2017.2021

2017.2021

3.2.3. INVESTIGACIÓN

3.2.3.1. DIAGNÓSTICO GENERAL DE INVESTIGACIÓN AL 2016

La Universidad ha logrado niveles intermedios de productividad científica a nivel latinoamericano –sobre 300 publicaciones Web of Science (WoS) anuales, logrando convertirse en una universidad con investigación según diferentes parámetros de medición externos (CNA, Clasificación *El Mercurio*, Ránking QS, Informe Iberoamericano, entre otros) alcanzado posiciones destacadas a nivel nacional (entre las primeras trece) y de liderazgo entre las universidades privadas (entre las primeras tres). Las facultades muestran diferentes niveles de desarrollo y desempeño en las diferentes áreas de investigación –disciplinaria, aplicada, libros– de acuerdo a su antigüedad y madurez académica, así como la naturaleza de las disciplinas que cultivan. Dada la complejidad alcanzada en el área es necesario fortalecer la estructura y capacidades de gestión académica a nivel de la administración central y de facultades.

3.2.3.2. OBJETIVO GENERAL PARA INVESTIGACIÓN PARA EL 2021

Consolidación de la UDP como una universidad con investigación, promoviendo su vínculo con el pregrado, manteniendo niveles intermedios de productividad científica disciplinaria y aplicada, aumentando su impacto en las disciplinas académicas, en la esfera pública y en los temas de interés nacional, promoviendo tanto los proyectos asociativos –a nivel nacional e internacional– como individuales, procurando definir y garantizar que, una vez que las facultades consoliden su proyecto de pregrado, avancen hacia niveles crecientes de investigación, tanto disciplinarios como aplicados.

3.2.3.3. PRINCIPALES ACCIONES, RESULTADOS ESPERADOS Y PRESUPUESTO POR SUBÁREAS DE INVESTIGACIÓN

SUBÁREAS DE INVESTIGACIÓN	PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS AL 2021	PRESUPUESTO
INVESTIGACIÓN DISCIPLINARIA	▶ Mantener niveles de productividad científica en niveles intermedios –WoS, Scielo, Fondecyt ejecución– según parámetros nacionales e iberoamericanos, aumentando el impacto de publicaciones.	<p><u>Meta Incremental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> –Mantener 300 o más publicaciones WoS anuales. –Aumentar el número y porcentaje de publicaciones WoS en Q1 de factor de impacto. –Mantener y/o Aumentar número de Fondecyt en ejecución. 	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado (monto total de incentivos indexado al 1% de los ingresos de la UDP) + fondos públicos Conicyt y otros.
INVESTIGACIÓN APLICADA/ESFERA PÚBLICA	▶ Continuidad en el desarrollo de proyectos y publicaciones de investigación aplicados, orientados a la esfera pública y/o asociados a temas de interés nacional, además de incorpora más significativamente venta de consultoría y de servicios.	<p><u>Meta Incremental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> –Mantener/aumentar proyectos con impacto público e interés nacional. –Aumentar proyectos de venta de consultoría y servicios externos. –Aumentar publicación de libros y capítulos de libros de académicos. 	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado + aumento de presupuesto para nuevos proyectos (contra evaluación de sustentabilidad de proyectos).
PROGRAMAS / CENTROS /PROYECTOS ASOCIATIVOS INTERINSTITUCIONALES	▶ Aumento de proyectos asociativos entre facultades, proyectos interinstitucionales de investigación a través de centros, núcleos y proyectos nacionales e internacionales (Anillos, Fondap, Milenios, Fondef y otros internacionales).	<p><u>Meta Incremental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> –Aumento de proyectos asociativos y/o entre facultades, proyectos interinstitucionales –nacionales e internacionales–con financiamiento externo público y/o privado y nacional/extranjero. <p><u>Meta Incremental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> –Aumentar y mejorar –en coordinación con los objetivos de las Facultades– la apertura y desarrollo de nuevos centros o programas de investigación. 	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado (monto total de incentivos indexado al 1% de los ingresos de la UDP) + fondos públicos nacionales/ Internacionales.
INTERNACIONALIZACIÓN	▶ Mantener convenios actuales y aumentarlos selectivamente en áreas clave. Se trata de convenios efectivos de cooperación/investigación con universidades extranjeras en sus áreas consolidadas.	<p><u>Meta Incremental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> –Aumento de convenios selectivos en diferentes áreas disciplinarias. 	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado + aumento de presupuesto para nuevos convenios.
INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	▶ Fortalecer la estructura organizacional y capacidades de gestión académica y administrativa en investigación.	<p><u>Hito</u></p> <ul style="list-style-type: none"> –Creación de Dirección de Doctorado e Investigación en Vicerrectoría Académica. 	▶ Aumento de Presupuesto.
VÍNCULO INVESTIGACIÓN Y PREGRADO/POSTGRADO	▶ Seguir fortaleciendo el vínculo entre la investigación disciplinaria y aplicada y la docencia de pregrado y postgrado.	<p><u>Meta Incremental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> –Aumento de proyectos de investigación donde participen estudiantes de pre y postgrado. –Promover la docencia de los investigadores en el pregrado y particularmente en los primeros niveles de las mallas de estudio. 	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado + fondos públicos nacionales/Internacionales.

2017 . 2021



Facultad de Derecho



Facultad de Educación

3.2.4. VINCULACIÓN CON EL MEDIO

3.2.4.1. DIAGNÓSTICO GENERAL DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO AL 2016

La Universidad ha logrado posicionar la Vinculación con el Medio –entendida de acuerdo a su política como extensión académica y cultural, servicio comunitario, vínculo con el medio productivo y social, contribución a las políticas y opinión pública– como un aspecto central de su identidad y de su misión institucional de orientación pública y compromiso con la sociedad, siendo este rasgo reconocido y valorado positivamente, tanto por sus miembros internos como por actores externos. Sin embargo, dada la diversidad temática y la complejidad alcanzada en el área es necesario mejorar la coordinación, sinergias y monitoreo de estas actividades a nivel central y de facultades.

3.2.4.2. OBJETIVO GENERAL PARA VINCULACIÓN CON EL MEDIO AL 2021

Profundizar la Vinculación con el Medio como dimensión clave de su misión institucional de orientación pública y compromiso con la sociedad, manteniendo su liderazgo en áreas consolidadas como Ciencias Sociales y Humanidades, extensión académica y cultural, y presencia en el debate público, mejorando su posicionamiento y vínculos en áreas menos visibles como Salud, Ingeniería, Economía y Empresa, sector productivo, innovación y tecnología y en actores clave como empleadores, medio profesional, egresados UDP y estudiantes de enseñanza media y sus familias (estudiantes potenciales). También es necesario fortalecer las estructuras de planificación y coordinación de esta área a nivel central y de facultades.

2017.2021

2017.2021

3.2.4.3. PRINCIPALES ACCIONES, RESULTADOS ESPERADOS Y PRESUPUESTO POR SUBÁREAS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO.

SUBÁREAS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS AL 2021	PRESUPUESTO
EXTENSIÓN ACADÉMICA, ARTE, CULTURA/ PATRIMONIO	▶ Continuidad en el desarrollo de proyectos y actividades de extensión académica y de arte, cultura y patrimonio.	<p><u>Meta Incremental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> –Mantener/aumentar volumen de proyectos de extensión académica y cultural. –Aumentar participación voluntaria (extracurricular) y/o asociada a exigencias de pregrado de estudiantes en actividades de extensión, arte, cultura. –Desarrollar estrategias que promuevan la integración de la VCM y la formación de pre y postgrado. –Aumentar participación de actores externos de los entornos donde se inserta la UDP (Barrio Universitario y Ciudad Empresarial) en actividades de Extensión y Arte. – Incrementar la oferta de Aprendizaje de Servicio a través de cursos de malla o FG. <p><u>Hito</u></p> <ul style="list-style-type: none"> –Pilotear, dentro del currículo, iniciativas que incrementen la participación de alumnos de pre y postgrado en actividades de extensión académica, arte, cultura y patrimonio. 	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado.
SERVICIO A LA COMUNIDAD	▶ Continuidad en el desarrollo de proyectos permanentes (clínicas jurídicas, psicológica, odontológica, etc.) e iniciativas de servicio comunitario, involucrando a la FEDEP y otras organizaciones estudiantiles como actores clave de esta área en la UDP.	<p><u>Meta Incremental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> –Mantener o aumentar proyectos/iniciativas de servicio comunitario en donde estén involucrados los estudiantes en particular (coordinados por FEDEP y otras organizaciones estudiantiles). <p><u>Hito</u></p> <ul style="list-style-type: none"> –Diseñar e implementar algunos proyectos emblemáticos de vínculo/servicio a la comunidad en el barrio donde está inserta: Barrio Universitario/Huechuraba. 	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado + evaluación de aumento de presupuesto para nuevos proyectos de servicio comunitario para FEDEP y otras organizaciones estudiantiles.
VÍNCULO CON EL MEDIO PRODUCTIVO Y SOCIAL	▶ Diseño e implementación de estrategias y proyectos de VM con medio productivo/social, empleadores y egresados.	<p><u>Hito</u></p> <ul style="list-style-type: none"> –Aumento en la implementación de actividades, proyectos y centros orientados a vincular a la UDP con el medio productivo y social, tecnología e innovación, empleadores y egresados UDP. 	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado + aumento de presupuesto para nuevos proyectos de VM con empleadores y egresados.

SUBÁREAS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS AL 2021	PRESUPUESTO
INICIATIVAS Y PROYECTOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS	▶ Continuidad en desarrollo de proyectos/instancias/publicaciones cuyo objetivo es aportar a la definición, implementación y evaluación de políticas públicas (comisiones, asesorías, publicaciones, etc.).	<p><u>Meta Incremental</u> –Aumentar volumen de proyectos/iniciativas/publicaciones que aportan a las políticas públicas.</p>	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado.
PRESENCIA DE LA UDP EN EL DEBATE PÚBLICO A TRAVÉS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	▶ Continuidad en la presencia y aporte de la UDP y sus académicos al debate de asuntos públicos a través en los medios de comunicación, manteniendo su alto posicionamiento en Ciencias Sociales y Humanidades y potenciando las áreas menos visibles de Ingeniería, Economía y Empresa y Salud.	<p><u>Meta</u> –Mantener tercer lugar nacional en cobertura de prensa (actividades de extensión, publicaciones, opinión de académicos).</p> <p><u>Meta Incremental</u> –Mantener posicionamiento en Ciencias Sociales y Humanidades y aumentar cobertura /posicionamiento en temas de Ingeniería, Economía y Salud.</p> <p><u>Hito.</u> –Cada Facultad posee un plan de comunicaciones con estrategias de posicionamiento, temas clave, voceros y acciones proactivas en la agenda pública.</p>	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado.
PRESENCIA/VÍNCULO DE LA UDP EN COLEGIOS/ ESTUDIANTES POTENCIALES	▶ Continuidad en la presencia/vínculo de la UDP con colegios y estudiantes potenciales diversos en cuanto a su origen socioeconómico (colegios particular pagados, particular subvencionados, y municipales).	<p><u>Meta</u> –Mantener visita a colegios y actividades orientadas a dar a conocer la UDP y acercarla a estudiantes potenciales.</p>	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado.
GESTIÓN DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO A NIVEL INSTITUCIONAL	▶ Seguir mejorando la gestión de VM sobre la base de criterios de calidad (política de VM, sistemas de registro y monitoreo online, seguimiento a indicadores).	<p><u>Hito</u> –Diseñar e implementar una coordinación de VM a nivel institucional. –Diseñar e implementar una metodología de registro, monitoreo y evaluación de acciones de VM.</p> <p><u>Meta Incremental</u> –Aumentar y mejorar –en coordinación con los objetivos de las Facultades– la apertura y desarrollo de nuevos proyectos de vinculación con el medio.</p>	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado.

2017-2021

3.2.5. GESTIÓN INSTITUCIONAL

3.2.5.1. DIAGNÓSTICO GENERAL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL AL 2016

El sistema de gobierno universitario y la Gestión Institucional de la UDP ha logrado el cumplimiento de su misión institucional y de su objetivo estratégico de alcanzar mayores niveles de complejidad en el período 2012-2016, procurando equilibrar criterios de eficacia/eficiencia, transparencia y participación, y fortaleciendo su estructura y mecanismos de planificación y control presupuestario. Durante 2015 y 2016, la UDP ha debido hacer ajustes y fortalecer sus mecanismos de control presupuestario para mantener la complejidad institucional alcanzada con estados financieros de equilibrio.

3.2.5.2. OBJETIVO GENERAL PARA GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA EL 2021

Consolidación y financiamiento del proyecto institucional alcanzado en un contexto de cambios normativos y de economía política del sistema de educación superior a nivel nacional, procurando mantener los niveles actuales de complejidad a nivel de pregrado, investigación, postgrados y vinculación con el medio, mejorando la eficiencia en la gestión administrativa, financiera y académica y diversificando progresivamente fuentes de financiamiento en el mediano y largo plazo (postgrados, consultorías, donaciones, etc.). También es necesario redefinir y diferenciar más nítidamente el rol de sistema de gobierno universitario, radicada en los consejos, cuyo foco debe ser deliberar sobre las políticas y reglas generales de la universidad, de aquellos instancias propiamente de gestión, radicada en la administración central y en las facultades, cuyo foco es la ejecución y la administración de la institución de acuerdo a dichas políticas y reglas.

3.2.5.3. PRINCIPALES ACCIONES, RESULTADOS ESPERADOS Y PRESUPUESTO POR SUBÁREAS DE GESTIÓN

SUBÁREAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS AL 2021	PRESUPUESTO
GESTIÓN FINANCIERA	▶ Financiamiento del proyecto institucional en su complejidad actual, mejorando su eficacia, su planificación y control presupuestario y diversificando las fuentes de financiamiento.	<p><u>Hito</u> –Resultados estados financieros cero o positivo, manteniendo niveles de calidad y complejidad institucional.</p> <p><u>Meta incremental</u> –Aumento % ingresos extrapregado en presupuesto.</p> <p><u>Hito</u> –Separar estructura de financiamiento de pregrado y postgrado, avanzando hacia niveles de autofinanciamiento de programas de magíster y educación continua.</p>	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado en un rango de ingreso similares a los actuales.
INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS	▶ Mantenimiento de la infraestructura y equipamiento y servicios actuales, con funcionamiento de SAP en régimen.	<p><u>Hito</u> –SAP en régimen.</p> <p><u>Meta</u> –Mantener buenos niveles de satisfacción estudiantil, mejorando ítems críticos (bajo 4,5 en encuesta SAES).</p> <p><u>Hito</u> –Implementar una encuesta de Satisfacción anual de la infraestructura y servicios para los académicos jornada y <i>part-time</i>.</p> <p><u>Hito</u> –Diseño e implementación de un plan de adecuación de la infraestructura física para personas con discapacidad.</p> <p><u>Meta Incremental</u> –Aumentar y mejorar –en coordinación con los objetivos de las Facultades– la infraestructura para investigación y postgrado.</p>	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado.
GESTIÓN DE FONDOS EXTERNOS/PÚBLICOS	▶ Aumento del concurso y obtención de fondos externos –públicos o privados; nacionales o internacionales– para investigación proyectos de desarrollo institucional.	<p><u>Meta incremental</u> –Aumento de fondos \$ externos (investigación, consultoría/servicios, donaciones, Mecesup, etc.)</p> <p>–Aumentar % de ingresos externos en presupuesto UDP.</p>	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado + aumento de presupuesto para nuevos proyectos (contra evaluación de sustentabilidad de proyectos).
GESTIÓN DE RR.HH. ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS	▶ Mejorar las políticas y gestión de recursos humanos administrativos y académicos (carrera académica y carrera funcionaria).	<p><u>Hito</u> –Definir y ponderar en la carga académica todas las actividades de gestión que realiza un académico: docencia de pregrado, docencia de postgrado, investigación/consultoría, vinculación con el medio, labores de coordinación/administrativas.</p> <p><u>Meta incremental</u> –Mantener/mejorar resultados encuesta de clima organizacional.</p> <p><u>Hito</u> –Aumentar las exigencias a empresas que participan de concesiones de servicios externos respecto de las condiciones de empleo, bienestar y seguridad de su personal.</p>	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado.
GOBIERNO UNIVERSITARIO	▶ Fortalecimiento Sistema de gobierno (Consejos) en torno a principios de eficiencia/eficacia, transparencia y participación.	<p><u>Hito</u> –Diferenciar el sistema de gobierno universitario (radicado en los consejos) de la gestión institucional (radicada en la administración), especificando las materias sobre la cual debe ocuparse el primero, definición de políticas y reglas y en qué materias las decisiones son vinculantes, y el segundo en la ejecución, administración y rendición de cuentas.</p> <p><u>Hito</u> –Complejizar sistema de monitoreo de gobierno universitario mas allá de la publicación y análisis de actas de la actualidad (por ejemplo, monitorear jornadas de planificación, cuentas anuales, estadísticas de votaciones de representantes de estudiantes y académicos, etc.).</p> <p><u>Hito</u> –Consejo Académico debe definir nuevas instancias y mecanismos –claras, sistemáticas y formales– de participación, reflexión e información en la comunidad académica y estudiantil sobre el desempeño del proyecto institucional y su entorno.</p>	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado.

2017, 2021

2017, 2021

SUBÁREAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	PRINCIPALES ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS AL 2021	PRESUPUESTO
RELACIONES ESTUDIANTILES Y ACADÉMICAS	▶ Fortalecimiento de vínculo y de apoyo de la UDP hacia sus estudiantes.	<u>Hito</u> –Consolidar o profundizar los mecanismos de apoyo a estudiantes con sistemas de apoyo integral que considere aspectos socioeconómicos y familiares (ej. becas propias y/o gratuidad, estudiantes trabajadores, estudiantes que son padres/madres), académicos (ej. tutorías), psicológicos, de oportunidades de internacionalización y de integración a la vida universitaria en general.	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado.
	▶ Consolidar y extender la política de inclusión y de igualdad de género en la comunidad académica y estudiantil.	<u>Hito</u> –Consolidar la política de inclusión integral y transversal que considere aspectos como la discapacidad, igualdad de género y diversidad sexual, pertenencia a etnias. –Incorporar progresivamente en el sistema de seguimiento UDP, indicadores sobre discapacidad, etnia, trabajo y género.	▶ Presupuesto de continuidad 2016 proyectado.

2017-2021

2017-2021

3.3. RECURSOS PRESUPUESTARIOS Y FINANCIEROS PARA PLANIFICACIÓN UDP 2017-2021

Dado el escenario de cambios normativos y de economía política del sistema de educación superior nacional descrito en la sección 2.2 de este documento, la UDP ha proyectado en términos generales un presupuesto anual de continuidad proyectado en un rango de ingresos similares a los actuales (\$66.000 MM en 2016) para financiar el presente proyecto de planificación estratégica 2017-2021. Lo anterior implica:

- » Proyectar el financiamiento del plan estratégico UDP 2017-2021 en un marco de consolidación y de presupuestos proyectados a los niveles actuales.
- » Procurar que tanto la consolidación o mejora gradual de áreas y subáreas de gestión identificadas en este documento se logre mediante mejoras en los niveles de eficiencia e innovación en la gestión.
- » Restringir los aumentos de presupuestos para proyectos o temas de alto valor/sensibilidad estratégica. Algunos de los ítems que implicarían mayores recursos se identifican en la sección 3.2. Lo anterior implica la implementación de una política sistemática que combine y equilibre la evaluación de sustentabilidad/rentabilidad de proyectos con criterios de índole estratégica y de misión institucional.
- » Procurar el aumento gradual de ingresos de UDP por medio de un incremento y diversificación de sus fuentes de financiamiento, procurando aumentar sus ingresos extrapregrado en términos absolutos (monto \$) y relativos (peso porcentual en el presupuesto).



4

RESUMEN
LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS UDP
2017-2021

Facultad de Ingeniería y Ciencias

RESUMEN LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS UDP 2017-2021

VISIÓN GENERAL DE UDP AL 2021	Ser ampliamente reconocida como una universidad de alta calidad e inserta en redes nacionales e internacionales cas que cultiva, de los ciclos de formación que ofrece y de la investigación que produce, y con una marcada		efectivas, selectiva a la vez que diversa en la composición de su comunidad estudiantil, compleja desde el punto de vista de las disciplinas académicas, orientación pública, pluralista e independencia crítica.			
OBJETIVO GENERAL UDP 2017-2021	Consolidar el proyecto institucional en su complejidad y posicionamiento actual –entre las cinco universidades más con doctorados en áreas selectivas y doble título internacional, con niveles intermedios de investigación, con una ca, en un contexto de reformas en las políticas públicas y economía política del sistema de educación superior nacional.		selectivas de pregrado, diversa en la composición de su comunidad estudiantil, pluralista, independiente y con una marcada orientación pública, oferta amplia y multidisciplinaria de postgrados y educación continua– mejorando la eficiencia en la gestión administrativa, financiera y académica.			
AREA GESTIÓN	PREGRADO	POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA		INVESTIGACIÓN	VINCULACIÓN CON EL MEDIO (VM)	GESTIÓN INSTITUCIONAL
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO POR ÁREA PARA EL PERÍODO 2017-2021	Fortalecer la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje en la perspectiva del aseguramiento de la calidad, a través de la articulación entre innovación curricular, desarrollo docente y apoyo al aprendizaje, para promover un acceso inclusivo, progresión (retención, avance curricular y titulación oportuna), movilidad (transferencia de estudiantes hacia otras universidades nacionales e internacionales con certificación de aprendizaje) y mejores niveles de inserción laboral (acceso al empleo, asociación empleo y carrera estudiada, renta) de los estudiantes de pregrado UDP, procurando desarrollar recursos académicos pertinentes para una formación de pregrado de alta calidad comprometida con una búsqueda de la mejora continua en la perspectiva del aseguramiento de la calidad.	Potenciar una oferta de Postgrado y Educación Continua que responda a las necesidades de perfeccionamiento de los profesionales en diferentes ámbitos y a los objetivos de desarrollo del país, aportando con esto de manera significativa al prestigio, la calidad y a la obtención de formas más diversificadas de ingresos para la UDP. Para esto es necesario el diseño de estrategias de desarrollo diferenciadas para los programas de índole académico (doctorados y algunos programas de magíster) y para aquellos de orientación profesional (magísteres, especialidades médicas y odontológicas y educación continua) y la consolidación de su sistema de aseguramiento de la calidad.		Consolidación de la UDP como una universidad con Investigación, promoviendo su vínculo con el pregrado, manteniendo niveles intermedios de productividad científica disciplinaria y aplicada, aumentando su impacto en las disciplinas académicas, en la esfera pública y en los temas de interés nacional, promoviendo tanto los proyectos asociativos –a nivel nacional e internacional– como individuales, procurando definir y garantizar que una vez que las facultades consoliden su proyecto de pregrado avancen hacia niveles crecientes de investigación, tanto disciplinarios como aplicados.	Profundizar la VM como dimensión clave de su misión institucional de orientación pública y compromiso con la sociedad, manteniendo su liderazgo en áreas consolidadas como Ciencias Sociales y Humanidades, Extensión Académica y Cultural, y presencia en el debate público, y mejorando su posicionamiento y vínculos en áreas menos visibles como Salud, Ingeniería, Economía y Empresa, sector productivo, innovación y tecnología y en actores clave como empleados, medio profesional, egresados UDP y estudiantes de enseñanza media y sus familias (estudiantes potenciales). También es necesario fortalecer las estructuras de planificación y coordinación de esta área a nivel central y de facultades.	Consolidación y financiamiento del proyecto institucional alcanzado en un contexto de cambios normativos y de economía política del sistema de educación superior a nivel nacional, procurando mantener los niveles actuales de complejidad a nivel de pregrado, investigación, postgrados y vinculación con el medio, mejorando la eficiencia en la gestión administrativa, financiera y académica y diversificando progresivamente fuentes de financiamiento en el mediano y largo plazo (postgrados, consultorías, donaciones, etc.). También es necesario redefinir y diferenciar más nitidamente el rol de sistema de gobierno universitario, radicada en los consejos, cuyo foco debe ser deliberar sobre las políticas y reglas generales de la Universidad, de aquellos instancias propiamente de gestión, radicada en la administración central y en las facultades, cuyo foco es la ejecución y la administración de la institución de acuerdo a dichas políticas y reglas.
DIAGNÓSTICO POR ÁREA AL 2016	En términos de admisión de pregrado, la UDP se encuentra dentro de las cinco instituciones más selectivas a nivel nacional en admisión y ha avanzado significativamente en la instalación de políticas, estructuras y capacidades de gestión académica, tanto a nivel central como local (facultades y carreras), a fin de responder de manera efectiva a las necesidades internas para la formación de un creciente y diverso cuerpo estudiantil y a las demandas externas de rendición de cuentas, transparencia y aseguramiento de la calidad. Algunas áreas presentan altos grados de consolidación como carrera académica, aseguramiento de la calidad, análisis institucional y acceso masivo al empleo, otras registran avances importantes como desarrollo curricular y perfeccionamiento docente y en otras, están en etapa de desarrollo y expansión como la instalación de metodologías centradas en los estudiantes y la mejora en los niveles de eficacia formativa (retención, avance curricular y titulación oportuna).	La UDP ha logrado complejizar su misión institucional, a través de mejoras sustantivas en el área de Postgrado y Educación Continua, abriendo programas de doctorados en áreas selectivas y con doble título internacional, manteniendo una oferta amplia y multidisciplinaria de programas de Postgrados y Educación Continua, llevando a cabo un plan creciente de acreditación de doctorados y magísteres/ especialidades médicas y odontológicas, e instalando una política y prácticas centralizadas e integradas de aseguramiento de la calidad, las que antes estaban alojadas en las facultades. Sin embargo, dada la complejidad alcanzada en el área es necesario establecer políticas, estructuras y capacidades de gestión académica central y local con estándares comunes que a la vez permitan atender la realidad de los diferentes programas.		La UDP ha logrado niveles intermedios de productividad científica a nivel latinoamericano –sobre 300 publicaciones WoS anuales– logrando convertirse en una Universidad con Investigación según diferentes parámetros de medición externos (CNA, Clasificación <i>El Mercurio</i> , Ranking QS, Informe Iberoamericano, entre otros) alcanzado posiciones destacadas a nivel nacional (entre las primeras trece) y de liderazgo entre las universidades privadas (entre las primeras tres). Las facultades muestran diferentes niveles de desarrollo y desempeño en las diferentes áreas de investigación –disciplinaria, aplicada, libros– de acuerdo a su antigüedad y madurez académica así como la naturaleza de las disciplinas que cultivan. Dada la complejidad alcanzada en el área es necesario fortalecer la estructura y capacidades de gestión académica a nivel de la administración central y de facultades.	La UDP ha logrado posicionar la VM –entendida de acuerdo a su política como extensión académica y cultural, servicio comunitario, vínculo con el medio productivo y social, contribución a las políticas y opinión pública– como un aspecto central de su identidad y de su misión institucional de orientación pública y compromiso con la sociedad, siendo este rasgo reconocido y valorado positivamente tanto por sus miembros internos como por actores externos. Sin embargo, dada la diversidad temática y la complejidad alcanzada en el área es necesario mejorar la coordinación, sinergias y monitoreo de estas actividades a nivel central y de facultades.	El sistema de gobierno universitario y la gestión institucional de la UDP ha logrado el cumplimiento de su misión institucional y de su objetivo estratégico de alcanzar mayores niveles de complejidad en el período 2012-2016, procurando equilibrar criterios de eficacia/eficiencia, transparencia y participación, fortaleciendo su estructura y mecanismos de planificación y control presupuestario. Durante 2015 y 2016, la UDP ha debido hacer ajustes y fortalecer sus mecanismos de control presupuestario para mantener la complejidad institucional alcanzada con estados financieros de equilibrio.
DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA UDP AL 2016	La UDP ha logrado complejizar su proyecto intelectual e institucional, transitando de ser una universidad titulación internacional, al mismo tiempo se ha convertido en la quinta universidad más selectiva del sistema a socioeconómica de su comunidad estudiantil así como su pluralismo, independencia crítica y orientación pública.		predominantemente docente a una con niveles intermedios de investigación y con doctorados acreditados en áreas selectivas con doble nivel de pregrado, con políticas, estructuras y capacidades de gestión académica tanto a nivel local como central, manteniendo la diversidad			



5

INDICADORES
ESTRATÉGICOS DE
SEGUIMIENTO UDP

Facultad de Medicina y Facultad de Salud y Odontología

-

INDICADORES ESTRÁTEGICOS

DE SEGUIMIENTO UDP

Sobre la base del modelo de los Proyectos Mecsup del MINEDUC y con el objetivo de mejorar el seguimiento de indicadores de planificación³¹, la UDP ha seleccionado 31 indicadores claves a nivel institucional³² en sus diferentes áreas de gestión para hacer un seguimiento anual y definir metas referenciales o resultados esperados al 2021. Estos indicadores fueron seleccionados dada su importancia para:

- » La calidad de la UDP a nivel comparado y desde los principales criterios de Política Pública.
- » La economía política y sustentabilidad económica de la UDP.
- » El cumplimiento de su misión y proyecto institucional de la UDP.
- » Verificar la eficacia del gobierno universitario y gestión institucional.

³¹ Observación de la CNA en proceso de acreditación institucional 2013.

³² También se hará seguimiento de estos mismos indicadores a nivel de Facultades.

31 INDICADORES ESTRATÉGICOS DE SEGUIMIENTO UDP 2017-2021

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	TIPO***	LÍNEA BASE (2015/2016)	META REFERENCIAL AL 2021		
PREGRADO	Admisión	1	% cumplimiento vacantes Meta	A	UDP	105%**	100% o más
		2	PSU prom ponderado	A	UDP	628 ¹	623 o más
		3	PSU prom (Leng. + Mat.)	A	UDP	626,5 ¹ (5º más selectiva)	623 o más (5º más selectiva)
	Eficacia Formativa	4	Deserción 1º año	A	UDP	17%*	15% o menos
		5	Deserción 2º año	A	UDP	26%*	23% o menos
		6	Titulación tiempo oportuna	A	UDP	37%*	43% o más
	Empleabilidad	7	Empleabilidad al 1º año	A	UDP	95%*	95% o más
	Acreditación	8	Nº carreras acreditadas	A	UDP	27**	28 o más
		9	Prom años acreditación carreras	A	UDP	5,3**	5,4
	Académicos	10	Nº Jornadas completas Eq. (JCE)	A	UDP	460,3*	Sobre 470
		11	Prof. jornada con postgrado	A	UDP	81%*	85% o más
		12	Tasa alumnos por JCE	A	UDP	30,9*	35 o menos
POSTGRADO	Acreditación	13	Nº doctorados acreditados	A	UDP	4**	5
		14	Nº magíster/ Especialidades médicas acreditados	A	UDP	9**	12 o más/o 1 por facultad****
	Eficacia Formativa (magíster/ doctorado)	15	Tasa de titulación oportuna (duración formal + 1 año)	A	Magíster	39%*	50% o más
				Doctorado	S/I		60%
	Profesores (magíster y doctorados)	16	Deserción 1º año	A	Magíster	4%*	5% o menos
				Doctorados		0%	0%
17	Magíster: % profesores con postgrado	A	Magíster	87%*	Sobre 90%		
18	Doctorado: % profesores con doctorado	A	Doctorado	100%*	100%		
INVESTIGACIÓN	Publicaciones	19	Nº publicaciones WoS	A	UDP	325*	300 o más anuales
	Proyectos	20	Nº Proyectos Fondecyt en ejecución	A	UDP	119*	120 o más anual
		21	Nº Proyectos Asociativos/ interinstitucionales (Anillo/ Fondef) en ejecución	A	UDP	12**	12 o más anual
	Libros	22	Nº libros/capítulos de libros	A	UDP	113*	Sobre 100

2017.2021

2017.2021

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	TIPO***	LÍNEA BASE (2015/2016)	META REFERENCIAL AL 2021		
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	Actividades	23	Nº Actividades de VM	A	UDP	643*	Sobre 600
	Presencia Pública	24	Nº apariciones en prensa	A	UDP	844* (3º en cobertura nacional)	Sobre 800 (3º en cobertura nacional)
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Gestión Financiera/ Económica	25	Resultados Estados Financieros	A	UDP	-\$1.040.119 M*	\$excedentes de equilibrio o positivo
		26	Captación Fondos \$ externos (público/privados)	A	UDP	\$6.991.264 M*	\$7.000 o más MM
	Gobierno Universitario	27	Promedio Nº actas anual Consejos (Académico, de Facultades y de Carreras)	A	UDP (promedio)	9,96*	10 o más
		28	% asistencia representantes profesores en Consejos (Académico, Facultades y Escuelas)	A	UDP (% total)	96,7%*	95% o más
		29	% asistencia representantes Estudiantes en Consejos (Académico, Facultades y Escuelas)	A	UDP (% total)	94,3%*	95% o más
	Recursos Humanos	30	Índice de Encuesta Clima Organizacional	A	UDP	79,9%*	80% o más
	Infraestructura y servicios	31	Encuesta Satisfacción Estudiantil (nota promedio)	A	UDP	5,6*	5,7 o más

*Información al 2015 / **Información al 2016 / *** A = Agregado a nivel UDP.

****No se consideran magíster de continuidad.

¹Promedios 2015-2016.



6

**MECANISMOS
FORMALES Y
PERIÓDICOS DE
DIFUSIÓN, MONITOREO
Y EVALUACIÓN DEL
PLAN ESTRATÉGICO**

Facultad de Arquitectura, Arte y Diseño

MECANISMOS FORMALES Y PERIÓDICOS DE DIFUSIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

La UDP cuenta con instancias de participación, difusión, rendición pública, *accountability* y evaluación periódica de sus planes estratégicos. A continuación se identifican estas instancias, su diagnóstico al 2016 y las mejoras que se van a implementar a partir de la Planificación 2017-2021.

- » El mismo proceso de planificación estratégica UDP y facultades 2017-2021 (mayo 2016 a mayo 2017). Este proceso contempló amplios niveles de participación y difusión (ver sección 2.3 de este documento).
- » Cuentas Anuales Rector y Decanos. Desde 2012, el Rector y los Decanos de la UDP realizan cuentas públicas anuales sobre la gestión y resultados de desempeño de las unidades a su cargo. El diagnóstico al 2016 es que si bien todas muestran hechos/indicadores de desempeño, no todas vinculan dicha información en forma explícita a sus objetivos/metasp de su planificación estratégica vigente. Como plan de mejora desde 2016, las cuentas anuales deberán mencionar y recordar los principales objetivos/metasp de sus planificaciones estratégicas y explicitar su vínculo con hitos e Indicadores de desempeño mostrados.
- » Jornadas de Planificación anual a nivel de UDP, de Administración Central y de Facultades. Se realizan desde 2006 a nivel UDP a nivel general (Jornada de uno a dos días con decanos, directores, secretarios académicos/estudio, estudiantes, profesores, autoridades administración central, invitados externos) y a nivel de la Administración Central (Jornada de un día con funcionarios administración central) y desde 2014 en facultades. Sin embargo, no se lleva registro de dichas Jornadas de Facultades a nivel Central. Como plan de mejora desde 2016 se implementará un monitoreo y registro de Jornadas UDP y de sus facultades a nivel central y se publicará dicha información en la web de la Dirección de Análisis Institucional. También se tiene contemplado que algún módulo de dichas jornadas se dedique a la revisión de avance de la Planificación Estratégica.

- » Consejo Directivo Superior, Consejo Académico y Consejo de Facultades. Actualmente, estos consejos tienen un rol formal de aprobar los documentos de Planificación Estratégica, sin embargo, dichos consejos no hacen una evaluación periódica del grado de avance del plan estratégico ni redefiniciones del mismo ante cambios significativos de escenarios externos o internos. Como plan de mejora desde 2016, una vez al año, los consejos (Directivo Superior, Académico y de Facultades) evaluarán el avance de sus planes estratégicos. Adicionalmente a mitad del período, en 2019, los consejos pueden redefinir aspectos de la planificación estratégica ante cambios importantes de escenarios y variables de entorno externo-interno originalmente no proyectados.
- » Sistema de Indicadores de planificación estratégica 2017-2021 públicos en web de la Dirección de Análisis Institucional (SIPE 2017-2021 en web). Desde 2011, la Dirección de Análisis Institucional cuenta con una página web en la Intranet, a la cual tienen acceso 170 miembros de la UDP (autoridades y directivos de la administración central y de facultades, miembros del consejo directivo superior y consejo académico, representante de académicos y estudiantes incluidos). Esta página contiene reportes y visualizaciones gráficas del *sistema de Información para el monitoreo de la calidad UDP* (integrado por un Informe de Calidad, un sistema de encuestas de seguimiento de estudiantes y titulados, y un sistema de indicadores de calidad en *web* u *online*, entre otros), mostrando indicadores de desempeño pormenorizados para todas las áreas de gestión de la UDP (con excepción del área económica y financiera). Esta página también contiene los documentos de planificaciones UDP y facultades para el período 2007-2012 (diez documentos), 2012-2016 (once documentos) y las cuentas anuales del rector y decanos desde 2012 (35 documentos). Sin embargo, al 2016, la UDP no cuenta con un sistema de visualización pública de evolución y logro anual de indicadores clave seleccionados en sus planificaciones estratégicas. Como plan de mejora, a partir del 2017, se creará un sistema de visualización en la web de la Dirección de Análisis Institucional con los 31 indicadores de desempeño estratégico identificados en la sección 5. Esta sección se llamará *Sistema de Indicadores de planificación estratégica 2017-2021* (SIPE 2017-2021 en web).
- » Web UDP Transparente. Desde 2015, la planificación estratégica UDP y las cuentas anuales del Rector son publicadas en el sitio www.udptransparente.cl, la cual es una página abierta a todo público y que contiene un amplio espectro de información académica, legal y financiera de la Universidad.

2017-2021



Facultad de Ciencias Sociales e Historia



Facultad de Comunicación y Letras



1968
Marta Cárdenas

1968
Joaquín Edwards Bello

1954
Gabriela Mistral

1948
Pablo Neruda

1941
Marta Cárdenas

Eulogio Sánchez E.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 2017 -2021