



2022- 2026

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 2022 - 2026

UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES  
© Universidad Diego Portales, 2022

DISEÑO Y DIRECCIÓN DE ARTE  
Paola Irazábal

ASISTENTE DE DISEÑO  
Camila Valencia

IMPRESIÓN  
Andros Impresores

IMAGEN PORTADA  
Biblioteca Nicanor Parra

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2022 - 2026

# Índice

**06**

**Resumen Ejecutivo**

**12**

**1. Desafíos estratégicos de la UDP para el período 2022-2026 (Carlos Peña, rector)**

**26**

**2. Reseña de la Universidad Diego Portales**

**36**

**3. Descripción del proceso de Planificación Estratégica UDP 2022-2026**

3.1. Fase deliberativa y levantamiento de antecedentes generales

3.2. Fase de formulación, validación y aprobación de Planificación Estratégica UDP

3.3. Fase de Planificación Estratégica de Facultades

**44**

**4. Antecedentes para la Planificación Estratégica UDP 2022-2026**

4.1. Cumplimiento de Planificaciones Estratégicas 2017-2021

4.2. Resultados del proceso de Acreditación Institucional 2018

4.3. Posicionamiento en rankings y percepciones

4.4. Cambios y tendencias del entorno social e institucional

4.5. Informes de expertos externos

## **5. Lineamientos estratégicos de la UDP 2022-2026**

5.1. Diagnóstico general de la UDP al 2021

5.2. Misión UDP

5.3. Visión UDP al 2026

5.4. Objetivo general para el período 2022-2026

5.5. Focos estratégicos para el período 2022-2026

5.5.1. Foco Estratégico Principal en Pregrado:  
Diseño e implementación de cambios e innovaciones curriculares

5.5.2. Foco Estratégico de Postgrado: Plan de crecimiento y desarrollo de programas profesionales y educación continua como proyección del pregrado en contexto de formación a lo largo de la vida

5.5.3. Foco Estratégico de Generación de Conocimiento: Plan que potencie la productividad e impacto, interdisciplinariedad y asociatividad de la investigación de base, que impulse la investigación aplicada e innovación, que integre la creación artística y en humanidades; y que aumente la incidencia de todas estas esferas en el pregrado y postgrado

5.6. Planes y acciones de soporte estratégico para el período 2022-2026

5.6.1. Gestión Institucional

5.6.2. Vinculación con el Medio e Internacionalización

5.6.3. Aseguramiento de la Calidad

**5.7. Esquema-Resumen Lineamientos estratégicos UDP 2022-2026**

5.8. Focos y acciones estratégicas, unidad responsable, resultados esperados y presupuesto

5.9. Indicadores estratégicos de seguimiento UDP 2022-2026

## **RESUMEN EJECUTIVO**

---

- SEXTO PROCESO DE PLANIFICACIÓN** ▶ El presente documento define las orientaciones y lineamientos estratégicos que guiarán el accionar de la Universidad Diego Portales y sus Facultades en el período 2022-2026, el cual corresponde al sexto proceso de planificación que la Universidad ha llevado a cabo desde 1995. Esto refleja el desarrollo de una cultura institucional que se autoevalúa de manera permanente y se orienta por compromisos de desempeño, transparencia y entrega pública de cuentas.
- ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO** ▶ El documento de Planificación Estratégica UDP 2022-2026 se organiza en seis secciones: i) una introducción del rector de la UDP, Carlos Peña; ii) una reseña de la Universidad; iii) una descripción del proceso de planificación; iv) los principales antecedentes del entorno interno y externo considerados para construir diagnósticos y determinar objetivos; v) los lineamientos estratégicos que la UDP ha definido para el período 2022-2026; y vi) los mecanismos formales y periódicos de monitoreo con que la UDP cuenta para evaluar los avances del plan.
- DESAFÍOS ESTRATÉGICOS Y RESEÑA DE UDP** ▶ En las dos primeras secciones introductorias del documento, en primer lugar, el rector de la UDP, Carlos Peña, describe y reflexiona respecto de los desafíos estratégicos que enfrenta la Universidad en el período 2022-2026. Luego, se presenta una reseña general de la UDP que identifica sus principales hitos y cifras de desempeño en los siguientes puntos: fundación e institucionalidad, procesos de acreditación y planificación, formación y docencia de pregrado, postgrado y educación continua, investigación, innovación y creación, vinculación con el medio y redes internacionales, gestión institucional y aseguramiento de la calidad y su posicionamiento en los principales rankings.
- ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN** ▶ En el apartado siguiente se describe cómo se llevó a cabo el proceso de Planificación Estratégica 2022-2026, el cual fue diseñado en tres etapas: i) una fase deliberativa y de levantamiento de antecedentes empíricos; ii) una fase de formulación, validación y aprobación de la planificación estratégica; y iii) una fase de planificación estratégica de Facultades. Al igual que los ciclos de planificación anteriores, este fue un proceso organizado en varias etapas, articulado sobre la base del levantamiento y análisis de evidencia empírica comparada y de amplios espacios participativos, deliberativos y de consulta tanto de actores internos como externos. El levantamien-

to de evidencia empírica comparada se tradujo en el desarrollo de más de 30 documentos –informes, reportes y estudios– en diferentes áreas temáticas. En cuanto al proceso participativo interno, este integró desde sus fases iniciales a las principales instancias del sistema de gobierno –Consejo Directivo Superior, Consejo Académico, Consejos de Facultades, Comité de Coordinación de Rectoría, Decanatos– así como a otros espacios participativos, entre ellos un comité de profesores/as titulares y asociados/as, la Federación de Estudiantes, Centros de Alumnos/as y funcionarios/as. A nivel externo, se consultó a líderes de opinión, especialistas y stakeholders en diferentes áreas temáticas y profesionales.

En el capítulo de Antecedentes para la Planificación, se identifica y resume la evidencia empírica y comparada más relevante del entorno interno y externo que se consideró en el proceso de planificación para el desarrollo de diagnósticos y ajuste de objetivos. Se expone el grado de cumplimiento de la planificación estratégica UDP 2017-2021, los resultados del proceso de acreditación institucional 2018; el desempeño y posicionamiento de la UDP en rankings y estudios de percepciones internas y externas; los principales cambios y tendencias del entorno social, económico, cultural, tecnológico e institucional de este período; y un resumen de los contenidos de informes solicitados a especialistas externos que identifican las principales tendencias en educación superior en cuanto a economía política, investigación e innovación, y procesos formativos de pregrado y postgrado.

◀ ANTECEDENTES

Luego, en el cuerpo principal del documento, se exponen los lineamientos estratégicos que la UDP ha definido para el período 2022-2026.

◀ DEFINICIONES  
ESTRATÉGICAS

Las definiciones estratégicas parten del diagnóstico de que la UDP logró cumplir con el principal objetivo de la planificación 2017-2021: el de consolidar y financiar un proyecto institucional complejo y de calidad simultáneamente a la puesta en práctica de la política de gratuidad. La Universidad se ha consolidado dentro del sistema de educación superior nacional como una universidad de un volumen relativamente alto, a la vez selectiva en admisión y diversa en la composición socioeconómica de su comunidad estudiantil. Además, se trata de una universidad dotada con niveles destacados en cuanto a la productividad e impacto de su investigación científica,

◀ DIAGNÓSTICO

y con doctorados acreditados en diversas áreas del conocimiento; orientada por políticas, estructuras y capacidades de gestión académica y de asegurar la calidad; con mecanismos eficaces de planificación, control presupuestario y financiero, y con comunidades académicas consolidadas en cuanto a su volumen, certificación académica, compromiso docente, capacidad investigativa y orientación a la esfera pública; reguladas por un sistema de reglas y procesos que han asentado una cultura académica basada en el mérito, el pluralismo y la independencia crítica.

#### DESAFÍOS

- ▶ A partir de estos logros, se ha llegado al consenso de que la UDP enfrenta tres importantes desafíos para el período 2022-2026. En primer lugar, cada una de las diferentes áreas que conforman su proyecto institucional –pregrado, postgrado y educación continua; investigación, innovación y creación; y vinculación con el medio e internacionalización– han experimentado importantes procesos de mejora en cuanto a su calidad y desarrollo, pero no han logrado articularse entre sí de manera sistemática. En segundo lugar, este proceso de planificación estratégica se proyecta en un escenario nacional e internacional de alta complejidad y competitividad, derivado de transformaciones en múltiples áreas: lo social, lo político, económico, cultural, medioambiental, legal, demográfico y tecnológico. En tercer lugar, se espera que implementar este plan estratégico –articulado en los ejes de mayor integración y complejidad organizativa en torno a la formación académica de los/as estudiantes de diferentes ciclos, y de mayor vínculo y aporte a los problemas y desafíos del entorno social, económico y cultural– configure un proyecto formativo e intelectual de alta calidad que mejore el desempeño de la UDP en cuanto a su reputación y reconocimiento, así como en sus resultados de acreditación institucional.

En este nuevo contexto y luego de un ciclo de crecimiento (período 2012-2016) y consolidación (período 2017-2021) del proyecto institucional, se ha llegado a concluir que la UDP –en esta nueva fase de definición estratégica para el período 2022-2026– debe dinamizar e integrar más sistemáticamente las diferentes áreas de su quehacer intelectual de manera de configurar un proyecto académico con mayor articulación en todos los niveles estratégicos, cuyo eje central sea la formación de pregrado. Con ello se busca contribuir a comprender y resolver los desafíos emergentes de las esferas sociales, económicas, culturales; y desplegar una oferta de proyecto formativo e intelectual integrado, diferenciado y competitivo, que tenga como consecuencia un reconocimiento mayor a nivel nacional e internacional y en los procesos de acreditación.

#### OBJETIVOS

- ▶ Sobre la base de este diagnóstico, se ha determinado que el objetivo estratégico general de la Universidad para el período 2022-2026 es



impulsar y certificar en sus procesos de acreditación un proyecto intelectual complejo, de calidad y competitivo que logre: i) una mejor integración y sinergia entre sus áreas de desarrollo, focalizada en robustecer la formación profesional y académica de sus estudiantes; y ii) contribuir a comprender e incidir –a través del proceso formativo y la generación de conocimiento– en los cambios, tendencias y desafíos del entorno social, económico, medioambiental, tecnológico y cultural a nivel nacional e internacional.

La visión de la UDP para el año 2026 es ser reconocida y valorada ampliamente como una universidad compleja, de alta calidad y reputación, selectiva a la vez que diversa en la composición de su comunidad estudiantil, inserta en redes nacionales e internacionales de conocimiento, con comunidades académicas consolidadas, pluralistas y con una marcada orientación pública e independencia crítica, con un proyecto académico e intelectual que articula e integra sinérgicamente el proceso formativo de pregrado y postgrado con la investigación, innovación y creación; así como con la vinculación con el medio y la internacionalización, que fomenta la interdisciplinariedad y que contribuye a la comprensión y mejora de los desafíos sociales, económicos, medioambientales, tecnológicos y culturales de su tiempo.

◀ **VISIÓN**

Para cumplir con este objetivo y visión general, la UDP ha definido implementar tres nuevos focos estratégicos, concentrados en las áreas de pregrado, postgrado y educación continua e investigación, innovación y creación, los que constituyen el núcleo de la propuesta de valor del proyecto institucional para el período 2022-2026.

◀ **TRES FOCOS  
ESTRATÉGICOS**

El foco estratégico principal para el período 2022-2026 es fortalecer el pregrado a través del diseño y puesta en práctica de cambios e innovaciones curriculares, acompañado de transformaciones metodológicas que respondan a una mayor interdisciplinariedad y desarrollo de competencias profesionales acordes a los desafíos de las sociedades contemporáneas; al mismo tiempo, se espera articular y potenciar el proceso formativo incorporando los avances en investigación, innovación y creación, vinculación con el medio e internacionalización.

◀ **FORMACIÓN  
DE PREGRADO**

El segundo foco estratégico se relaciona con el área de postgrado y educación continua y consiste en un plan de institucionalización, crecimiento y desarrollo de estos programas con el objetivo de lograr una oferta formativa pertinente, relevante y de calidad, ajustada a las necesidades de aprendizaje a lo largo de la vida de los nuevos profesionales. La expectativa de crecimiento en este nivel se condice también con la necesidad de diversificar las fuentes de

◀ **POSTGRADO  
Y EDUCACIÓN  
CONTINUA**

financiamiento institucional y de proporcionar una oferta integrada desde los niveles iniciales hasta los más avanzados.

**INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y  
CREACIÓN**

- ▶ El tercer foco estratégico se relaciona con el área de la investigación, innovación y creación, y consiste en un plan que potencie la productividad e impacto, interdisciplinariedad y asociatividad de la investigación de base, que impulse la investigación aplicada e innovación, que integre la creación artística y las humanidades; y que aumente la incidencia de todas estas esferas en la formación del estudiantado de todos los ciclos.

**PLANES Y ACCIONES  
DE SOPORTE**

- ▶ Estos tres focos estratégicos son un desafío a la forma en que la UDP ha organizado su quehacer académico y organizacional, e implica la necesidad de transitar hacia formas más exigentes, flexibles y articuladas de organización y asignación de recursos académicos y materiales, de manera de llevar adelante un proyecto más comprehensivo, integrado y competitivo. Para ello la UDP ha identificado nueve planes de acción de soporte que deben ser llevados a cabo en las áreas de gestión institucional, vinculación con el medio e internacionalización, y aseguramiento de la calidad. Estos son: i) Plan de mejora de sistema de gobierno; ii) Plan de mejora de la carrera académica; iii) Plan de financiamiento y mejoramiento de la gestión; iv) Plan de mejora de infraestructura y recursos digitales; v) Nuevo sistema de integración y promoción de la calidad de vida estudiantil; vi) una política transversal de equidad de género; vii) Plan de integración de la vinculación con el medio a espacios formativos; viii) Política de internacionalización que potencie el pregrado, el postgrado, la investigación, innovación y creación; y ix) un nuevo sistema de aseguramiento de la calidad.

**SEGUIMIENTO  
Y EVALUACIÓN**

- ▶ Luego de operacionalizar los tres focos estratégicos y las nueve acciones de soporte en planes, hitos, unidades responsables, resultados esperados y proyecciones de presupuesto, el documento concluye con la identificación y descripción de las principales instancias con que cuenta la UDP para hacer seguimiento, evaluar y rendir públicamente los avances de este plan estratégico.



Biblioteca Nicanor Parra



Aulario



Casa Central

# 01

## DESAFÍOS ESTRATÉGICOS DE LA UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES PARA EL PERÍODO 2022-2026



# 1. DESAFÍOS ESTRATÉGICOS DE LA UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES PARA EL PERÍODO 2022-2026

Carlos Peña  
Rector Universidad Diego Portales

## SENTIDO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- ▶ Las páginas que siguen recogen las ideas que la Universidad ha elaborado para guiar su quehacer en el lapso que media entre el año 2022 y el año 2026. Con una expresión ampliamente extendida –que tiene el inconveniente de asemejar la universidad a una tarea cas-trense o a un quehacer de negocios o una fuerza de tareas– se acostumbra a llamar a esas ideas, una vez que están expuestas de manera sistemática, un plan estratégico.

En lo que sigue se presenta entonces el plan estratégico de la Universidad Diego Portales para el lapso que se acaba de indicar.

Antes de relatar su contenido conviene examinar brevemente el sentido que él posee.

## LA RELEVANCIA DE LA REFLEXIÓN RACIONAL

- ▶ Uno de los rasgos más propios de la universidad, lo que la distingue de todas las demás instituciones modernas surgidas a inicios del XIX, es que hace de la reflexión uno de sus deberes esenciales. De todas las instituciones contemporáneas la universidad es la única para quien la reflexión racional es su quehacer más propio. Siendo así, es natural que ella que somete a reflexión la casi totalidad de lo que ocurre en su alrededor, se vea cada cierto tiempo en la necesidad de reflexionar acerca de sí misma. Esta reflexión no tiene por objeto, desde luego, cambiar a voluntad los deberes que la constituyen o elegir el curso que su trayectoria habrá de seguir, como quien a su arbitrio escoge la identidad con que se presentará ante los demás, sino que persigue esclarecer de qué forma, atendida la situación del entorno en que su quehacer se desenvuelve, esos deberes estarán mejor servidos. La universidad es una institución vocacional y por eso su existencia, como ocurre con todas las existencias vocacionales, parte con un pie forzado, una premisa que no le es posible modificar: un puñado de deberes que, fuere cual fuera la circunstancia, ella ha de esforzarse por cumplir sin que nunca pueda esgrimir a esta última para exonerarse de ellos.

## DEBERES DE LA UNIVERSIDAD

- ▶ **¿Cuáles son esos deberes básicos que la institución universitaria ha de cumplir?**

La universidad está llamada, esencialmente, a cultivar y transmitir el conocimiento disponible y, al mismo tiempo, a examinar las condiciones que lo hacen posible. La universidad, como alguna vez lo expuso

Kant al distinguir, en un texto que inspira a la moderna institución universitaria, entre facultades superiores e inferiores, se ocupa de cultivar el conocimiento y, a la vez, examina permanentemente las condiciones que son necesarias para que ese conocimiento sea posible. En las condiciones contemporáneas la universidad no es, por supuesto, la única institución que cultiva el saber o que lo transmite; pero es la única que lo tiene como un quehacer esencial al que subordina todo lo demás que en ella se ejercita. La autonomía de la universidad, la forma de gobierno que decida darse a sí misma, la fisonomía que ha de poseer la carrera de sus miembros, las reglas que ordenan la convivencia en su interior, el quehacer competitivo en que inevitablemente se involucra, la forma de su administración, el tipo de diálogo entre quienes la integran y la administran, y el plan estratégico que sus miembros decidan emprender, ha de tener siempre a la vista ese quehacer esencial que la constituye. Hoy día suelen demandarse de la universidad múltiples tareas o funciones –se espera, por ejemplo, que contribuya a la movilidad social, que incremente la cohesión, que enseñe las virtudes ciudadanas, que desarrolle la ciencia, que innove en tecnología, que tienda redes hacia las empresas, que remedie a una república, que supla las carencias materiales de quienes estudian en ellas y que forme profesionales, por nombrar las habituales que se le encomiendan–, pero ella no puede ejecutar bien ninguna de esas tareas, cuando ellas merecen ser ejecutadas, si antes no se le permite cumplir la principal que la constituye. Una universidad que sacrifica el deber de ejecutar la racionalidad no puede alcanzar ninguna de las otras cosas, importantes pero derivadas, que de ella se esperan.

Ahora bien, sobre el fondo de ese deber, la Universidad Diego Portales se ha dado a la tarea de deliberar acerca de los objetivos que debiera esforzarse por alcanzar hacia el año 2026 y a contar del año 2022. Esos objetivos no sustituyen a los deberes que se acaban de enunciar, sino que son modalidades para llevarlos a término. No se trata de elegir lo que la Universidad Diego Portales quiere ser, sino de discernir cómo llegar a ser aquello que debe.

**¿Cuáles son los objetivos fundamentales que, con miras a ese objetivo, la universidad cree necesario trazar para sí?**

Si, como se acaba de explicar, las circunstancias no exoneran a la universidad de los deberes básicos que justifican su existencia, sí

◀ **OBJETIVOS DE  
LA UNIVERSIDAD**

establecen limitaciones a la hora de decidir cómo ellos han de ejecutarse. Estas restricciones del entorno han de tenerse a la vista a la hora de decidir los objetivos. Una deliberación estratégica es siempre una reflexión acerca de las propias preferencias y acerca de la medida en que ellas pueden ser satisfechas. Un cierto sentido de realidad, la convicción que hay circunstancias indóciles a la propia voluntad, es indispensable a la hora de deliberar lo que se ha de hacer. Así, un plan estratégico es siempre función de las preferencias de la comunidad universitaria, por una parte, y de las restricciones del entorno en medio del cual su quehacer se desenvuelve, por la otra.

**CONDICIONES  
MATERIALES DE  
EXISTENCIA**

- ▶ Ahora bien, cuando se atiende a las características del entorno –para el lapso 2022–2026– se arriba a la conclusión que las condiciones materiales de existencia de la universidad no variarán sustancialmente respecto de las que hoy posee.

**INGRESOS**

- ▶ Como se sabe, los ingresos de la Universidad Diego Portales son función de dos variables, el valor de sus aranceles y el volumen de su matrícula. Durante largo tiempo, especialmente en la época de expansión del sistema universitario, ambas variables estaban entregadas a la discreción de la propia universidad. Hoy día, en cambio, tanto el valor de los aranceles para dos tercios de sus estudiantes, como el volumen total del pregrado se encuentra determinado por la autoridad educacional. Esta circunstancia que acompaña a la universidad de manera creciente desde el año 2016, permite prever los ingresos de pregrado para el lapso a que se refiere el plan estratégico. Ellos pueden estimarse en moneda corriente de hoy aproximadamente en 60.000 millones,<sup>1</sup> lo que, *ceteris paribus*, permitirá un nivel de excedentes cercano, pero no sustancialmente superior, a los dos mil millones anuales para el lapso cubierto por el plan estratégico. El incremento de ingresos por ambas variables, valor de los aranceles y volumen de matrícula, solo será posible en el ámbito del postgrado y este, como se verá, constituye uno de los desafíos estratégicos que la universidad se ha trazado para el periodo. Desgraciadamente el postgrado, la variable más importante para sustentar el incremento de ingresos, se encuentra en el caso de la UDP subsidiado por el pregrado.

A lo anterior han de sumarse las condiciones de la economía.

El tipo de financiamiento del pregrado hace directamente dependiente el financiamiento de la universidad de las condiciones generales de la economía y en particular de las cuentas públicas. Los datos

---

<sup>1</sup> Los ingresos totales de la UDP están en torno a los \$70.000 millones. De ellos el 85 % aproximadamente corresponden al pregrado, con lo cual estos ingresos (los de pregrado) estarían en torno a \$60.000 millones.



existentes identifican una caída del 6 % del producto que si bien se compensará con un probable 6 % de crecimiento para el año 2021, ello no permitirá remediar del todo el retroceso que el país ha experimentado. Si a ello se suma el aumento de la deuda pública y las presiones al Estado para la provisión de bienes con cargo a rentas generales –algo que depende, por su parte, del proceso político– es posible augurar un ciclo de restricciones para las actividades que, como la realizada por la Universidad Diego Portales, se financia predominantemente con cargo a rentas generales.

Se suman a lo ya descrito, las condiciones en que se desenvolverá el proceso político.

Las universidades, y en esto la Universidad Diego Portales no es una excepción, son directamente dependientes de las vicisitudes del proceso político. Cuando este proceso se agudiza porque se vuelve más conflictivo y los anhelos corporativos se desatan, los actores de la universidad le dirigen expectativas que son cada vez más demandantes tanto desde el punto de vista material (mejoras salariales, beneficios estudiantiles, mayor discrecionalidad respecto del cumplimiento del propio deber) como desde el punto de vista del gobierno universitario (mayor participación en las decisiones fundamentales, presiones hacia un gobierno colegial, etcétera).

◀ EXPECTATIVAS

Así las cosas, el panorama previsible en el sistema universitario, del que no escapará la Universidad Diego Portales, es de un ingreso restringido y expectativas crecientes.

En fin, la universidad experimentará una competencia cada vez más intensa.

◀ COMPETENCIA

La población en edad de incorporarse al sistema universitario en los próximos años no se incrementará, de manera que el conjunto de las instituciones deberá competir por un número más o menos estable de estudiantes en una especie de juego de suma cero. Ello es especialmente acentuado en una institución como la Universidad Diego Portales. El sistema universitario se encuentra estratificado por niveles de prestigio, de manera que las universidades compiten entre sí, en especial las pertenecientes al mismo estrato. Ahora bien, cuando se atiende a las universidades que pertenecen al estrato al que se ha incorporado la Universidad Diego Portales, se advierte que la competencia es particularmente intensa y demandante, puesto que el resto de las instituciones competidoras carecen de las restricciones arancelarias y de volumen que en cambio posee la Universidad Diego Portales.

Las tres características que se han mencionado –ingreso restringido, expectativas crecientes y una competencia cada vez más

intensa– conforman el entorno de restricciones en medio del cual habrá de desenvolverse el quehacer de la universidad para el periodo 2022–2026. Sobra decir lo problemático que resulta un sistema con expansión de las expectativas y, a la vez, con una intensa restricción de los recursos necesarios para satisfacerlas.

Con todo, y sobre ese fondo que como se ve se augura complicado, la Universidad Diego Portales ha previsto perseguir un conjunto de objetivos para el lapso 2022–2026 que siendo compatibles con esas condiciones, permitan incrementar el prestigio intelectual de la universidad, satisfacer la vocación de sus académicos y, dentro de ciertos límites, incrementar los recursos.

**PREGRADO COMO  
PRINCIPAL OBJETIVO  
ESTRATÉGICO**

► El objetivo fundamental que se ha identificado –y en cuyo derredor se erigen los demás– consiste en reformular la oferta de pregrado de la Universidad Diego Portales. El pregrado es el principal quehacer de la universidad, en él descansa su economía y en él también parte importante de su reputación. El desafío de ocuparse preferentemente del pregrado no es el fruto de un prurito pedagógico o algo semejante, sino que se funda en la convicción que él debe constituirse en una dimensión que sea central en el discurso de la universidad acerca de sí misma, tanto externa como internamente, sobre la que se erija buena parte de la reputación cultural e intelectual de la universidad.

La Universidad Diego Portales posee una amplia y justificada reputación en el área de la investigación y las políticas públicas. Es percibida, con razón, como una institución de alta incidencia en la esfera pública, provista de comunidades académicas prestigiosas que alcanzan altos niveles de investigación y ejercitan una amplia independencia crítica. Esas dimensiones son un activo que la universidad debe mantener e incrementar; pero cuidando que ello no se transforme en una imagen asimétrica que reduzca al pregrado a un quehacer estandarizado o lo convierta en el simple producto de la eficiencia investigativa.

Un pregrado sin una identidad propia acabaría dañando el conjunto de la reputación de la universidad atendido el hecho que la enseñanza de pregrado es, y continuará siendo en el periodo a que se refiere esta planificación, la más relevante e influyente actividad de transmisión cultural que la universidad realiza y previsiblemente una fuente cada vez más relevante de su prestigio y recursos. Así, mostrar que el pregrado constituye una dimensión en la que se expresa la identidad intelectual de la universidad y sus virtudes y donde se transmite lo que ella realiza en el área de la investigación y la influencia pública, con el fin de construir una identidad equilibrada, es un desafío del lapso 2022–2026.

La UDP posee hoy una oferta de pregrado poco reconocible y apenas diferenciada con la restante oferta del sistema, en especial aquella del estrato donde ella se ubica. Es este un rasgo que, en general, presenta la totalidad del sistema; pero por lo mismo su modificación explícita puede erigirse en un importante elemento diferenciador. Si bien en los hechos el quehacer del pregrado ha de juzgarse satisfactorio –y la reputación de la universidad relativamente alta– no se ha logrado aún elaborar una narrativa que diferencie y sistematice lo que, en los hechos, se imparte.

No se trata de torcer el rumbo del pregrado, sino de asumir de manera explícita y sistemática y con una narrativa que confiera sentido al público general y a los actores culturales a lo que, de hecho, se ha venido construyendo de manera incremental. No se trata, como es obvio, de una simple envoltura verbal de lo que en los hechos la universidad hace, sino de explicitar discursivamente por qué es valioso aquello que hace. La toma de conciencia del valor y el sentido del propio quehacer es, a su vez, una importante forma de modificarlo. El círculo hermenéutico –la interpretación que reobra sobre lo interpretado– es quizá la condición más importante a la hora de mirar reflexivamente el propio quehacer.

No se trata de transformar radicalmente el pregrado, sino de sistematizar, institucionalizar y presentar reflexivamente lo que de hecho, y como consecuencia de su propia trayectoria, la Universidad Diego Portales ha venido haciendo en esa área. Tampoco se trata de transformar a la universidad en una institución meramente docente –algo así no estaría a la altura de la vocación de quienes la integran–. De lo que se trata es de poner de relieve en el periodo que se trata, las peculiaridades de la oferta formativa de la UDP y la manera que ella refleja el alto desempeño que se reconoce a la universidad en todas las otras dimensiones de su quehacer.

**¿En qué consiste ese objetivo relativo al pregrado y en cuyo derredor, como se verá en las páginas que siguen, se ordenan los demás?**

Para explicarlo es imprescindible un breve rodeo.

La universidad moderna se ha estructurado en general en torno a dos formulaciones ideales: la universidad de las profesiones y la universidad de la ciencia, Paris y Humboldt respectivamente. De alguna forma las universidades modernas, asomadas en el umbral del siglo XIX, intentaron conciliar ambos objetivos, ser proveedoras de certificados profesionales y, a la vez, lugares en los que se anida la ciencia. Esa definición ha acompañado desde siempre la autoimagen –real o ideal– de la universidad contemporánea que incluso si carece en los

hechos de esa doble dimensión, al menos siempre aspira, siquiera como un ideal o un horizonte de sentido, a contar con ella.

El currículum del pregrado se ha definido así de manera predominante desde la profesión y se aspira a que la ciencia lo ponga al día e ilumine sus contenidos. Qué ámbitos del quehacer han de enseñarse, con qué énfasis, lo dirime la profesión; qué contenido y cuáles desarrollos han de impartirse lo dirime la ciencia. Esta última, por su parte, se divide y compartimenta de manera que para cada profesión o grupo de ellas existe un tipo de quehacer científico (la división más obvia y prestigiosa de esta definición es entre ciencias nomológicas o estrictas y ciencias ideográficas, de las primeras son herederas las ciencias físico-naturales, o en terminología al uso las disciplinas STEM, y de las segundas, las sociales o tradicionalmente llamadas del espíritu).

La Universidad Diego Portales no es una excepción a esa forma de concebirse a sí misma.

**FORMACIÓN  
PROFESIONAL**

- ▶ Sin embargo, en la sociedad contemporánea, altamente diferenciada y con expectativas de rol muy cambiantes, la universidad no puede definir ex ante y del todo la división del trabajo y lo que ella demandará. Las profesiones son expresivas de la división del trabajo y donde esta es cambiante se requiere capacidad para adaptarse a ese cambio. Por supuesto siempre es posible salir al paso de los cambios en la división del trabajo y las demandas que ella posee mediante la educación continua –y este es, como se verá luego, también un desafío de la universidad–, pero al lado se requiere introducir una formación de pregrado que permita adaptarse a los cambios, orientarse en ellos y no vivirlos o presenciarlos como algo ajeno e incomprensible, como una experiencia simplemente alienante, un mero desajuste del propio saber.

Lo anterior conduce a la necesidad de compatibilizar la formación estrictamente profesional, tal como se la ha entendido en la universidad moderna, con una formación que contemple a la vez otras dos líneas de trabajo intelectual, a saber, la interdisciplinariedad y la formación general.

**INTER-  
DISCIPLINARIEDAD**

- ▶ La interdisciplinariedad puede ser entendida de dos formas, como un paradigma que se sobrepone a las disciplinas absorbiendo a dos o más de ellas en torno a un mismo problema (así, v.gr. con el neuroderecho, la psicología organizacional, la neuroeconomía, etcétera) o como una formación que permite a una persona formada en una disciplina, familiarizarse con el lenguaje y los problemas centrales de otra con la que, previsiblemente, deberá interactuar. Esta segunda concepción puede alcanzarse en la universidad de múltiples formas (y este plan estratégico discute algunas de ellas), desde el otorgamiento de certificados intermedios (diplomas) a el

establecimiento de un currículum flexible que favorezca la libre elección de los estudiantes.

La formación general exige una fundamentación de otra índole, distinta a la de mera interdisciplinariedad.

◀ FORMACIÓN  
GENERAL

Lo que se llama formación general en las universidades es equivalente a lo que, en la mejor tradición, se llama humanidades. Se la llama general (para salir al paso de este frecuente malentendido incluso entre universitarios) no porque su contenido sea vago, liviano o no pueda ser encasillado en una disciplina, no porque sea generalista (generalismo hay en todas las disciplinas y especialmente en algunos de quienes critican la formación general), sino que se llama general porque es un tipo de conocimiento y de reflexión que escapa a la división del trabajo y en vez de ella atiende a los problemas que atraviesan la cultura en medio de la cual la universidad se desenvuelve. La formación general supone que por debajo de la división del trabajo, por debajo de las profesiones, hay un sustrato intelectual, una forma de concebir al mundo y sus problemas, a la condición humana, que los pertenecientes a una misma cultura comparten y que les permite dialogar entre sí y orientarse en medio de la complejidad.

Originalmente, y como se sabe, las humanidades fueron concebidas como las destrezas intelectuales que hacían posible comprender la cultura y participar de su formación y de ahí entonces que se puso énfasis en las palabras a la hora de cultivarlas (y por eso se llegó a considerar que la gramática era el humanismo por excelencia). Hoy, desde luego, ya no se considera que el manejo de los textos permita acceder al conjunto de la cultura (aunque las habilidades de lecto-escritura siguen siendo centrales); pero subsiste el mismo propósito que entonces se perseguía de poner los problemas de la cultura al alcance del universitario o, si se prefiere, poner al universitario a la altura de los tiempos, para usar la frase que empleó Trajano cuando dirigiéndose a Plinio le dijo que castigar a los cristianos era impropio de “la altura de los tiempos”. Y es que los tiempos constituyen una atmósfera invisible que establece lo que puede ser pensado y lo que no, lo que es posible de hacer y lo que es correcto de ejecutar. Poner al universitario a la “altura de los tiempos”, comprender la propia época, es el propósito de la formación general y es, desde luego, la diferencia central que media entre ella y la *paideia* simplemente educativa.

Por supuesto, esa definición impone importantes desafíos al quehacer que la propia universidad hoy día desenvuelve en el ámbito de la formación general. Se requiere una formulación clara de sus propósitos, un planeamiento del currículum y una mejor ordenación, más estable, de su cuerpo docente que debe sentirse incorporado a un proyecto intelectual, más que sirviendo un curso electivo. Por sobre

las cuestiones técnico-curriculares, quizá este desafío intelectual sea el más urgente en el área de la formación general.

Pues bien, el documento que aquí se presenta, y como se verá en cada una de sus páginas, sugiere como objetivo central para el periodo 2022-2026 la reforma del pregrado en el sentido de conferir mayor presencia en él a la interdisciplinariedad y la formación general en el entendido que la división del trabajo no debe guiar del todo a la enseñanza universitaria, no al menos en la forma que, como se describió, ocurre en la universidad moderna.

En derredor de ese objetivo, se estructuran en alguna medida los restantes. Una breve revisión basta para presentarlos.

#### GOBIERNO Y GESTIÓN

- ▶ Desde luego, se hace necesario examinar la forma de gobierno o de administración de la universidad en dos sentidos, uno de los cuales se relaciona estrechamente con las posibilidades de reforma del pregrado.

Se hace necesario, desde luego, verificar si las reglas hoy existentes son compatibles con una reforma curricular que exigirá mayor flexibilidad del cuerpo académico y, hasta cierto punto, romper las fronteras invisibles de las disciplinas. Hoy las disciplinas están entregadas a cada una de las escuelas y los profesores de jornada sometidos a una carrera altamente burocratizada.

Por otra parte, y vinculado de alguna forma con lo anterior, se hace necesario examinar si acaso la forma de gobierno, los órganos y procesos con que la universidad cuenta, son consistentes con las múltiples fuerzas y procesos que conforman lo que puede llamarse el mecanismo del gobierno. Un gobierno universitario es, a fin de cuentas, un conjunto de fuerzas que configuran expectativas y la suma de procedimientos y órganos para procesarlas. Se hace necesario detenerse en si el gobierno universitario es consistente con los mecanismos espontáneos que inciden en él o si será necesario acompañarlos mejor de lo que hasta ahora se ha logrado hacer.

Junto a lo anterior, y en estrecha relación con el pregrado, se hace imprescindible mejorar el postgrado.

#### POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

- ▶ Como ya se insinuó, la división del trabajo en la sociedad contemporánea es cambiante –de manera que un ciclo vital incluye múltiples variaciones de la misma– y ello exige de la universidad proveer a sus estudiantes de la capacidad de comprender y adaptarse al cambio. Este era uno de los propósitos que perseguía, como ya se explicó, la reforma del pregrado. Pero, por supuesto, ella no es suficiente. Se requiere contar con una línea de educación continua que culmine en postgrados, esta vez sí, estrictamente profesionales. La demanda de

este tipo de postgrados es función de la información disponible acerca de la división del trabajo y las destrezas que ella requiere.

Quienes demandan este tipo de programas poseen información completa acerca de esos requerimientos y por eso la universidad debe contar con un mecanismo de permanente adaptación de esos programas que se distancie de las disciplinas. Los postgrados profesionales han de estar definidos desde la división del trabajo y las exigencias de las profesiones y no, en cambio, desde las disciplinas. Esto plantea desafíos de gobierno, como ya se dijo, de extrema importancia que en este documento se exploran. También existen desafíos desde el punto de vista de la economía política de la institución. Actualmente, y como consecuencia de su propia trayectoria y al estar en manos de las disciplinas, este tipo de programas son subsidiados por el pregrado, en vez de, como lo exigen los desafíos que hoy la universidad experimenta, ser ellos una fuente de financiamiento autónomo del quehacer de la universidad.

En fin, se hace necesario rediseñar las políticas de investigación de manera de alentar la innovación y hacer consistente esos quehaceres con el mayor énfasis interdisciplinario del pregrado.

◀ INVESTIGACIÓN  
E INNOVACIÓN

La investigación en la Universidad Diego Portales posee, a la fecha, un indelible éxito cuando se la mide por relación a su propia trayectoria o se aprecia comparativamente su rendimiento. Ello ha sido resultado de un sistema de incentivos que asigna una remuneración variable en proporción al número de publicaciones indexadas. Este diseño posee, sin embargo, cuando se lo aprecia en el tiempo, un rendimiento decreciente, como era de esperar. Ello es fruto de varios factores que en este documento se exploran y que habrá que corregir. Entre ellos se cuenta un sistema de incentivos que al ser individuales impide la interdisciplinariedad; el carácter hasta cierto punto voluntario del quehacer investigativo el que al controlarse principalmente con incentivos positivos, permite que el tiempo del investigador pueda ser empleado en usos alternativos que el investigador juzgue más valioso; un débil sistema de calificación del desempeño de los investigadores que no considera un mínimo de investigación mensurable que deba ser alcanzado, han contribuido a una baja productividad comparada, en el promedio, de los investigadores de la UDP. Así entonces urge corregir el mecanismo de incentivos positivos transitando a uno negativo vinculado con la calificación; favorecer la interdisciplinariedad; y estimular la innovación en disciplinas y profesiones específicas.

**¿Qué habrá de esperarse para cuando culmine el periodo que este plan estratégico cubre?**

Por supuesto es parte de un plan estratégico establecer indicadores que permitan verificar cuándo, y en qué grado, se alcanzaron los

objetivos propuestos. Pero también es posible una descripción conceptual del resultado esperado.

**RESULTADO  
ESPERADO**

- ▶ Hacia fines del año 2026 la Universidad Diego Portales deberá estar ejercitando un proyecto de transmisión cultural que ponga el acento, de manera transversal, en la formación general de todos sus estudiantes de pregrado y que, junto con ello, brinde una formación profesional de excelencia con amplias oportunidades de interdisciplinariedad. Esta definición no estricta o puramente profesional de su quehacer deberá formar parte de la identidad de la universidad, contar con una narrativa que haga sentido en el ámbito de la cultura e inspirar el quehacer de sus miembros. La universidad deberá avanzar en la definición intelectual de este proyecto que se ha venido desplegando de manera incremental y hasta cierto punto no deliberada. Recoger la propia trayectoria en este ámbito y ser capaz de explicitarla en un proyecto consistente con la presencia pública de la universidad y la reputación que ella posee es un objetivo que se espera alcanzar.

Junto a lo anterior, la Universidad Diego Portales deberá poseer un sistema de gobierno que, sin abandonar las líneas básicas que hoy día lo inspiran y que constan en la voluntad fundacional, se acompañe con los diversos mecanismos y procesos que, en los hechos, configuran las expectativas que la universidad debe satisfacer. Si por sistema de gobierno se entienden los órganos y procedimientos que guían el quehacer de la universidad, adoptan sus decisiones y rinden cuentas, y si por mecanismo de gobierno se entiende el conjunto de procesos y actores que, en los hechos, dirigen expectativas a la universidad, entonces el principal desafío de la universidad en esta materia es contar con un sistema de gobierno que sea capaz de orientar las expectativas de los actores que la integran hacia objetivos comunes, sin lesionar la racionalidad técnica que a nivel financiero y administrativo la universidad debe mantener como condición de posibilidad de su éxito. Esto exige consolidar en el largo plazo las definiciones básicas en la forma de gobierno de la universidad, las que consisten en distinguir entre, por una parte, la administración de los recursos, cuya supervisión y líneas generales corresponde fijar al Consejo Directivo y ejecutar a la administración –existiendo entre uno y la otra una relación de agencia–, y la orientación del quehacer intelectual de la universidad y las líneas estratégicas de su desempeño en el ámbito de la cultura, por la otra, que corresponde a una deliberación llevada a cabo con la participación de los consejos y órganos en los que posee representación el cuerpo académico y estudiantil. Mantener esa distinción entre las condiciones de posibilidad del quehacer de la organización en la esfera económica, por una parte, y la deliberación relativa a su orientación y quehacer intelectual por la otra, es un principio esencial de la Universidad Diego Portales que exige distinguir



dos líneas separadas, aunque en diálogo, en el gobierno cotidiano de la universidad, una relativa a la racionalidad en el manejo de los recursos, otra vinculada a la racionalidad sustantiva de su quehacer.

En fin, hacia fines del período cuya planificación las páginas que siguen describen, la Universidad Diego Portales deberá contar con un sistema de investigación de alto rendimiento relativo que permita el trabajo interdisciplinario, que cuente con incentivos positivos y negativos y cuyos resultados se articulen con los programas de doctorado e indirectamente, cuando así lo requiera la formación disciplinaria o profesional, con el pregrado.

Como es fácil comprender, una planificación estratégica no puede consistir en imaginar la universidad como si su futuro careciera de restricciones. Algo así sería indigno de un razonamiento imparcial. Por lo mismo, y este es el sentido de la planificación que estas páginas presentan, de lo que se trata a la hora de imaginar los años que vienen es de hacer explícito lo que se juzga más adecuado a la trayectoria de la institución y al entorno de restricciones en que ella actualmente, como todas las instituciones en todos los tiempos, se desenvuelve.

Cuando piensa su futuro, y aunque ese futuro sea muy corto como ocurre con apenas el lapso de cinco años, la universidad no puede abstraerse de su historia incluso si ella es breve. Las instituciones, especialmente las instituciones de cultura a las que inspira una cierta vocación son dependientes de su trayectoria y de lo que hicieron e imaginaron quienes se desempeñaron en ella. En este sentido el futuro de una universidad hinca sus talones en el pasado y no se puede desprender de él. Las líneas estratégicas de la Universidad Diego Portales que este documento presenta son fieles a esa condición, a la condición de haber llegado a ser una institución que pone a sus miembros a la altura de los tiempos dotándolos de la más amplia información disponible y de la más irrestricta independencia crítica.

Por eso estas líneas estratégicas pueden ser descritas, en breve, como el propósito de la Universidad Diego Portales de explicitar en su programa educativo, en su forma de gobierno, en su narrativa y en los valores que proclama, lo que simplemente ella ha llegado a ser, expresando así la madurez que ha alcanzado que, al igual que ocurre con los individuos, no es otra cosa que una coincidencia consigo misma.



Facultad de Economía y Empresa

02

RESEÑA DE LA  
UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES



## 2. RESEÑA DE LA UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES

### **FUNDACIÓN E INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA**

- ▶ La UDP fue fundada el 4 de octubre de 1982. Nace como una fundación de derecho privado sin fines de lucro derivada del Instituto Profesional IPEVE, el cual funcionaba 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 su autonomía. 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 en sus primeros diez años de funcionamiento.

Más recientemente y en cumplimiento a una serie de estándares y requisitos de desempeño público –como por ejemplo, años de acreditación institucional, fiel cumplimiento a su rol de fundación sin fines de lucro y contar con un sistema de gobierno en que participan estudiantes y académicos/as, entre las principales–, la UDP fue pionera dentro de las universidades privadas en adscribir a la política pública de gratuidad (2016) y en ingresar al Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH) en 2019.

### **ACREDITACIÓN Y PLANIFICACIÓN**

- ▶ Luego de obtener la autonomía, la UDP ha estado acreditada institucionalmente en forma ininterrumpida desde 2004, habiendo llevado a cabo cuatro procesos de autoevaluación y acreditación: en 2004 ante la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP), en 2008, 2013 y 2018 ante la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). En la actualidad, la UDP está acreditada por 5 años (de 2018 a 2023) en todas las áreas consideradas en el sistema, a saber: i) docencia de pregrado, ii) gestión institucional, iii) investigación, iv) vinculación con el medio y v) docencia de postgrado. Paralelamente, la UDP ha desarrollado cinco procesos de planificación estratégica en los siguientes periodos: 1995-2000, 2000-2005, 2007-2011, 2012-2016 y 2017-2021. Este documento constituye el sexto proceso de planificación estratégica, correspondiente al periodo 2022-2026.

A 2021, la UDP cuenta con diez Facultades y 35 programas de pregrado,<sup>2</sup> todos los cuales están en régimen. Hasta la entrada en vigencia de la Ley 21.091 en 2018,<sup>3</sup> 85 % de los programas estaban acreditados por la CNA. Desde 2020, la UDP ha implementado un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) para llevar a cabo procesos de aseguramiento de la calidad en forma interna que permita responder a los cambios derivados de la nueva estructura normativa.

◀ **SELECTIVIDAD,  
CALIDAD Y  
DIVERSIDAD  
EN PREGRADO**

---

<sup>2</sup> 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, y el programa de Ingeniería Civil Plan Común), la Facultad de Economía y Empresa (que imparte las carreras de Ingeniería Comercial, Ingeniería en Control de Gestión y Contador-Auditor/Contador Público), la Facultad de Comunicación y Letras (que imparte las carreras de Periodismo, Literatura Creativa y Publicidad) y las carreras vespertinas de Contador-Auditor, Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería en Industria y Logística e Ingeniería en Informática y Gestión.

<sup>3</sup> El marco legal vigente (ley 21.091 promulgada en mayo de 2018), establece la suspensión hasta el 31 de diciembre de 2024 de los procesos de acreditación de todas las carreras de pregrado, con excepción de las obligatorias (medicina, odontología y pedagogías). Con esto, todas las carreras que debían renovar su acreditación voluntaria posterior a mayo de 2018, están imposibilitadas de hacerlo, por mandato legal y solo podrán volver a acreditarse a partir de 2025 (con excepción de aquellas que ya habían suscrito contratos con agencias con anterioridad a esa fecha, según lo indicado en la Ley N°21.186).

En cuanto a su cuerpo docente, en 2020 la UDP cuenta con 511 académicos/as jornada y 1.093 part-time. Dentro de los/las académicos/as jornada, 338 son jornada académica regular y 173 jornada docente. En relación a los/las académicos/as jornada (regular y docente), el 36 % tienen grado de doctor/a, 48 % magíster o especialidad médica, y 16 % licenciatura. En relación a su jerarquización académica, 9 % son titulares, 25 % son asociados/as, 36 % son asistentes, 12 % instructor/a y un 18 % no posee jerarquía. En cuanto a los/las profesores/as part-time, el 10 % tiene grado de doctor/a, 47 % magíster o especialidad médica y 41 % licenciatura. Los/las profesores/as jornada y part-time realizan el 40 % y 60 %, respectivamente, del total de horas lectivas que se imparten al año en el pregrado.

En relación a su cuerpo estudiantil, en 2020 la UDP registra una matrícula total de 16.228 estudiantes de pregrado y una admisión anual de 3.644, lo que permite clasificarla como una universidad de tamaño intermedio-alto dentro del Sistema.<sup>4</sup> Desde 2013, la UDP está en el rango de la quinta a séptima universidad más selectiva del Sistema Único de Admisión (SUA), medida por el puntaje promedio de la Prueba de Selección Universitaria (PSU y por la reciente PDT). Del mismo modo, la composición de sus estudiantes nuevos/as es diversa, estando integrada por un 28 % de estudiantes que provienen de colegios privados, 55 % de establecimientos particulares subvencionados y 18 % de colegios municipales. En 2020, el 51 % de sus estudiantes nuevos/as son primera generación universitaria y 49 % del total accedió al beneficio de la gratuidad. Adicionalmente, el 50 % de la matrícula total son hombres y 50 % mujeres.<sup>5</sup> Asimismo, el 88 % de los y las estudiantes nuevos/as pertenece a la Región Metropolitana y el 12 % a otras regiones del país. Finalmente, la UDP registra más de 36.000 titulados/as y licenciados/as en el mercado laboral.

---

<sup>4</sup> A 2020, el rango de la matrícula total de las universidades chilenas va desde los 394 (Universidad de Aysén) a los 44.661 (Universidad Andrés Bello). La UDP es la Universidad N.º 15 dentro del sistema en relación al volumen de su matrícula de pregrado.

<sup>5</sup> Adicionalmente, 37 estudiantes han solicitado el uso de nombre social que posibilita la Universidad desde 2017

La oferta de programas de postgrado y educación continua incluye 7 doctorados, 19 magísteres, 9 especialidades médicas y/u odontológicas, 48 diplomados, 8 postítulos y 4 estadías de perfeccionamiento. La matrícula de postgrado y educación continua es de 2.263 estudiantes, lo que representa el 12 % de la matrícula total de la Universidad.

◀ **POSTGRADO Y  
EDUCACIÓN  
CONTINUA**

A marzo de 2021, la UDP tiene 6 doctorados acreditados, 3 con doble titulación internacional y 1 con una universidad nacional. A nivel de magíster, 8 programas de 19 se encuentran acreditados, 1 está en proceso de acreditación y 1 en proceso de reacreditación internacional. De las 9 especialidades médicas y/u odontológicas, 4 se encuentran con informes entregados y a la espera de acreditación por parte de la agencia reguladora.

Desde 2010 se registran 3.618 egresados/as y titulados/as de postgrado de la UDP (20 de doctorados, 3.385 de magíster y 213 de especialidades médicas y/u odontológicas).

Durante el último quinquenio (2016-2020), la Universidad ha mantenido altos niveles de producción científica, registrando índices de impacto significativos a nivel nacional e iberoamericano. Desde 2015 la UDP produce más de 300 publicaciones Web of Science (WoS) anuales y registra más de 105 proyectos Fondecyt en ejecución (17 Iniciación, 72 Regular y 16 Postdoctorado). El desarrollo en investigación de la UDP es reconocido y certificado por una diversidad de agentes externos como la CNA, así como rankings nacionales e internacionales donde la Universidad ocupa posiciones destacadas.<sup>6</sup>

◀ **INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y  
CREACIÓN**

Tan importante como la investigación disciplinaria son los proyectos y publicaciones de investigación aplicada, innovación, artes y humanidades y/u orientados a la esfera pública, los cuales son promovidos a través de los múltiples centros y núcleos,<sup>7</sup> como también los proyectos interinstitucionales<sup>8</sup> en los que participa la Universidad. La UDP ha presentado 13 solicitudes de patentes desde 2020.

---

<sup>6</sup> Ver, en este documento, sección 3.3. Posicionamiento en rankings y percepciones.

**VINCULACIÓN CON  
EL MEDIO Y REDES  
INTERNACIONALES.**

- 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

---

<sup>7</sup> Centro Asia Pacífico, Centro de Apoyo a la Enseñanza y el Aprendizaje (CAEA), Centro de Derechos Humanos, Centro de Desarrollo Cognitivo, Centro de Desarrollo Profesional Docente, Centro de Educación Médica y Simulación Clínica, Centro de Energía y Desarrollo Sustentable (CEDS), Centro de Estudios de Fenomenología y Psiquiatría, Centro de Estudios en Neurociencia Humana y Neuropsicología, Centro de Estudios en Psicología Clínica y Psicoterapia (CEPPS), Centro de Estudios Interculturales e Indígenas (CIIR), Centro de Estudios para el Conflicto y la Cohesión Social (COES), Centro de Innovación en Transporte y Logística (CITYLOG), Centro de Investigación Biomédica, Centro de Investigación Empírica en Negocios, Centro de Neuroeconomía, Centro de Políticas Comparadas en Educación, Centro de Investigación en Comunicación Literatura y Observación Social (CICLOS), Centro de Investigación y Proyectos Periodísticos (CIP), Fundación Fernando Fueyo, PLEIN UDP, Instituto de Ciencias Básicas, Instituto de Ciencias Sociales (ICSO), Instituto de Filosofía (IDF), Laboratorio Ciudad y Territorio, Laboratorio Constitucional, Laboratorio de Innovación y Creatividad, Laboratorio de Materiales y Prototipos – LAMP UDP, Laboratorio Digital, Laboratorio de Transformaciones Sociales, Núcleo de Astronomía, Núcleo Lenguaje y Política, Núcleo Milenio de Investigación en Energía y Sociedad – NUMIES, Programa de Derecho Público, Programa de Estudios Psicosociales del Trabajo, Programa de Ética y Políticas Públicas en Reproducción Humana, Programa de Investigación en Historia y Teoría Crítica de los Saberes Psi, Programa de Investigación Social en Infancia y Juventud, Programa de Intervenciones Psicosociales en Contextos Educativos, MODUS – Observatorio Sistema Moda UDP, Observatorio de Desigualdades, Observatorio de Gobierno e Innovación Pública, Observatorio de Historia Reciente, Observatorio Político y Electoral, y Factoría UDP.

<sup>8</sup> Instituto Milenio Fundamento de los Datos, Instituto Milenio para la Investigación de la Depresión (MIDAP), Instituto Milenio para la Investigación de Imperfecciones de Mercado y Políticas Públicas, Núcleo Milenio Autoridad y Asimetría de Poder, Núcleo Milenio de Investigación sobre Energía y Sociedad, FONDEF IDeA Modelo construcción confianza escuelas básicas, FONDEF IDeA Modelo de Desarrollo de Habilidades Matemáticas y de Gestión de Aprendizajes Matemáticos para la Formación inicial docente en Educación Básica, Anillo Political culture and Post-dictatorship: memories of the past, struggles of the present and challenges of the future, FONDAP Centro de Estudios del Conflicto y Cohesión Social (COES), FONDAP Centro de Estudios Interculturales e Indígenas (CIIR), FONDAP Centro por el Clima y la Resiliencia, Centro Avanzado de Ingeniería Eléctrica y Electrónica (AC3E), entre otros.



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, Centro para las Humanidades, CENFOTO y Ediciones UDP.

La UDP se encuentra inserta en redes universitarias internacionales de calidad a través de una serie de instancias y convenios, siendo los más relevantes los acuerdos de doble titulación a nivel de doctorado<sup>9</sup> y convenios de cooperación e investigación específicos entre algunos de sus centros y Facultades con prestigiosas universidades extranjeras,<sup>10</sup> un importante flujo de académicos/as y estudiantes desde y hacia el extranjero, y algunas experiencias innovadoras de integración de la internacionalización en la formación de pregrado.<sup>11</sup>

La UDP es una fundación privada sin fines de lucro que posee un modelo de gestión institucional que ha sido sostenible financieramente y que regula y norma el desarrollo de las distintas áreas de su quehacer, promoviendo una cultura de transparencia y rendición de cuentas.<sup>12</sup> La UDP posee sistemas de control interno (Contraloría, mecanismos de formulación, control y monitoreo presupuestario) y externo (Auditoría) de su gestión financiera,

◀ **GESTIÓN  
INSTITUCIONAL Y  
ASEGURAMIENTO  
DE LA CALIDAD.**

---

<sup>9</sup> Acuerdos de doble titulación entre Leiden University y Doctorado en Filosofía, Doctorado en Educación Superior y Doctorado en Ciencia Política UDP (este último optativo). Convenios de intercambio con posibilidad de doble titulación y co-tutela entre Universitat Pompeu Fabra, Universidad de Berlín, Universidad Paris II y Universidad de Salamanca con Doctorado en Derecho UDP. Acuerdo de doble titulación entre FILORED, Vrije Universiteit Amsterdam, Université Paris Ouest, Nanterre La Défense, Radboud Universiteit Nijmegen y el Doctorado de Filosofía UDP.

<sup>10</sup> Acuerdo de cooperación entre el de Centro de Políticas Comparadas de Educación con Leiden University, convenio de la Facultad de Educación con Stanford University, convenios de cooperación entre Universitat Pompeu Fabra y la Facultad de Medicina, Facultad de Economía y Empresa, y la Escuela de Publicidad UDP, convenio marco entre la Facultad de Derecho UDP y el centro de Investigación O'Neill Institute de Georgetown University. Esta facultad también es parte de la red Asociación Iberoamericana de Facultades y Escuelas de Derecho (Sui Iuris).

una política de inversión total de los excedentes en el proyecto institucional,<sup>13</sup> un sistema de gobierno claramente definido<sup>14</sup> que contempla y promueve la participación de académicos y estudiantes, una estructura de administración central y de Facultades con crecientes niveles de especialización funcional, la promoción de comunidades académicas altamente calificadas y normada por una carrera académica en forma (concursos públicos, jerarquización, carga académica, calificación), una política de recursos humanos regulada a través de una serie de instancias formales (contratos colectivos, definiciones de cargo, evaluación anual de desempeño, gestión de beneficios, entre las principales), la mantención de una infraestructura física y equipamiento de alta calidad y una creciente inversión en infraestructura tecnológica y digital con fines docentes y de gestión.<sup>15</sup>

Del mismo modo, desde temprano en su historia, la UDP ha promovido mecanismos de aseguramiento de la calidad, entendidos como acciones sistémicas encaminadas a la mejora continua de su quehacer académico, como son sus planificaciones estratégicas, acreditaciones institucionales, de carreras y programas, un sistema de seguimiento de indicadores y metas institucionales; la construcción y monitoreo de sus planes de estudio; un amplio programa de formación y apoyo a profesores; y la creación de un sistema de estímulos y reconocimiento a la docencia e investigación.

#### RANKINGS

- ▶ En los últimos 5 años, la UDP es clasificada consistentemente en los principales rankings nacionales e internacionales<sup>16</sup> dentro de las 10 mejores universidades de Chile y como una de las tres mejores instituciones privadas.

---

<sup>11</sup> La FAAD organiza el Workshop Europa y el Workshop Latitud Sur, además de contar con un convenio de doble titulación con L'École d'architecture de la ville & des territoires Paris-Est (ex Universidad Marne-La-Vallée de París). Por otra parte, la Facultad de Derecho participa en diversos programas de pasantías y otras actividades académicas dirigidas a estudiantes de pregrado como: Linkage Program de Yale University, pasantías de Derechos Humanos en la OEA y en la Corte Interamericana, pasantía en Derecho a la Salud en el O'Neill Institute for National and Global Health Law, concurso Interamericano de Derechos Humanos organizado por American University, competición en Litigación Internacional organizado por la Universidad de Alcalá, Programa de Invierno en conjunto con la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires y con la Pontificia Universidad Católica del Perú, y los programas de intercambio y pasantías de investigación organizados por las universidades miembro de la Red Sui Iuris.

<sup>12</sup> 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 decanaturas, Jornada de Planificación anuales de UDP y Facultades, web de Sistema de Información para el Monitoreo de la Calidad, entre otros.

<sup>13</sup> Desde 2012 el Consejo Directivo Superior y Consejo Académico de la UDP decidió invertir paulatinamente la totalidad de sus excedentes para alcanzar sus objetivos definidos en las planificaciones estratégicas 2012-2016 y 2017-2021.

<sup>14</sup> 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/as de académicos/as y estudiantes.

<sup>15</sup> Ver Plan UDP Digital en sección "Plan de mejora de Infraestructura y recursos digitales" de este documento.

<sup>16</sup> THE World University Rankings; QS World University Rankings; SCImago Institutions Rankings; THE Emerging Economies University Rankings; THE Young Universities Rankings; THE University Impact Rankings; QS Graduate Employability Rankings; THE World University Rankings by Subject; QS University Rankings by Subject; THE Latin America University Rankings; QS Latin America University Rankings; Ranking MBA AméricaEconomía; Ranking *El Mercurio*; Ranking *El Mercurio* I+D+i; Ranking AméricaEconomía; Ranking *La Tercera*; Ranking de Acreditación Institucional.



Facultad de Educación

03

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA UDP  
2022-2026



### **3. DESCRIPCIÓN DEL**

## **PROCESO DE PLANIFICACIÓN**

## **ESTRATÉGICA UDP 2022-2026**

Los procesos de planificación de la UDP se basan en un modelo de orientaciones estratégicas que integra equilibradamente las mejores prácticas y aportes conceptuales de la literatura comparada en esta área.<sup>17</sup> En el cuadro 1 se describen brevemente las principales consideraciones conceptuales que fundamentan y orientan el modelo de planificación de la Universidad.

El proceso de planificación estratégica UDP 2022-2026 se llevó a cabo en tres etapas; una primera fase de amplia participación y deliberación acompañada de un levantamiento de antecedentes empíricos para delinear un diagnóstico basal e identificar los principales desafíos y lineamientos estratégicos generales para el período 2022-2026; una segunda fase de formulación y operacionalización de un documento de planificación estratégica a nivel UDP, socializado en *stakeholders* internos y externos y aprobado por las principales instancias del sistema de gobierno universitario; y una última fase, de elaboración y aprobación de planificaciones estratégicas a nivel de las facultades.

#### **3.1. FASE DELIBERATIVA Y LEVANTAMIENTO DE ANTECEDENTES GENERALES**

Uno de los objetivos del proceso de planificación estratégica 2022-2026 fue, en etapas tempranas, la integración y trabajo conjunto en la elaboración de un diagnóstico basal, y en la identificación de los principales lineamientos estratégicos de todos los actores relevantes de su sistema de gobierno. Para tal efecto, desde junio de 2020 y hasta enero 2021, se llevó a cabo un trabajo conjunto entre Comité de Coordinación de Rectoría, Decanos/as, Consejo Directivo Superior, Consejo Académico y Consejo de Facultades.

Este proceso de reuniones deliberativas fue desarrollado de manera sistemática y culminó, en el mes de enero 2021, con un documento de

---

<sup>17</sup> Hinton, Karen (2012), *A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*. Society for College and University Planning; Dooris, Michael J (2003), Two Decades of Strategic Planning, *Planning for higher Education*: 31 (2): 26-32; Cáceres, Carlos (2007), Planeación Estratégica en Universidades del CRUCH. *Calidad de la Educación* 27, 108-150.; Mintzberg, H. (1994) The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, January-february, 107-114; Hax, Arnold; Ugarte, Juan José (2014), *Hacia la Gran Universidad Chilena. Un modelo de transformación estratégica*, Ediciones UC.; Kaplan, Robert; Norton, David. (2000) *Cuadro de Mando Integral (The Balanced ScoreCard)*. HBS.

**Cuadro 1: Conceptos clave del Modelo de Orientaciones Estratégicas UDP**

Conceptos clave	Descripción
Cohesión interna	▶ La planificación estratégica es una carta de navegación, un horizonte común que coordina las labores de administración central y las facultades en torno a líneas y acciones generales compartidas que beneficien al conjunto de la institución.
Entorno, competencia y <i>stakeholders</i>	▶ Para construir los diagnósticos y para definir objetivos, la planificación estratégica toma en consideración tanto las tendencias y cambios del entorno general y del entorno competitivo en particular, así como la opinión, vínculo y cohesión con <i>stakeholders</i> internos y externos.
Deliberación sobre información	▶ La planificación estratégica construye los diagnósticos y define objetivos sobre la base de procesos deliberativos y reflexivos basados en antecedentes y evidencia empírica.
Operatividad	▶ La planificación estratégica define proyectos y acciones de trabajo claros que permitan una eficiente implementación y monitoreo.
Sistema de seguimiento	▶ La planificación estratégica contempla un sistema exhaustivo de seguimiento con indicadores cuantitativos (ej. cifras/registros de desempeño), cualitativos (ej. sistema de encuestas) y procedimentales (hitos).
Mejora continua / metas incrementales	▶ La planificación estratégica se basa en procesos de mejora continua con metas incrementales y referenciales.
<i>Accountability</i>	▶ La planificación estratégica contempla mecanismos sistemáticos de rendición pública de desempeño.

trabajo denominado “Directrices Estratégicas Generales UDP 2022-2026”, el cual fue discutido en el Consejo Académico, en todos los Consejos de Facultad, así como en una jornada de planificación en la que participaron el Consejo Directivo Superior, Decanos y Decanas y el Comité de Coordinación de Rectoría.

En el cuadro 2 se resumen las principales instancias de discusión de esta primera fase deliberativa.

Paralelamente, en esta fase se elaboraron documentos de diagnóstico sobre el entorno interno y externo de la UDP, con el propósito de contar en forma exhaustiva y detallada con toda la información y antecedentes necesarios para fundamentar, ajustar, ponderar y operacionalizar el diagnóstico y las propuestas definidas en el documento “Directrices Estratégicas Generales UDP 2022-2026”. Estos documentos se pueden agrupar en tres categorías: a) Informes documentales y estadísticos, b) informes de expertos externos, y c) estudio de percepciones de líderes de opinión.<sup>18</sup> (Ver Cuadro 3).

**Cuadro 2: Documentos y Actividades realizadas en fase deliberativa**

Documentos	Fecha	Instancia de discusión
Diseño y Propuesta de trabajo de PE 2022-2026	▶ 31 de julio de 2020	Comité de Coordinación de Rectoría Consejo Directivo Superior Consejo Académico Reunión con decanos/as
3 informes con diagnóstico y propuestas de decanos/as en las siguientes áreas: i) Gestión y sistema de gobierno ii) Formación de pregrado, postgrado y educación continua iii) Doctorados, investigación, innovación y vinculación con el medio	▶ 2 de septiembre de 2020.	Reunión con decanos/as.
Síntesis Comisiones de Decanos/as y desafíos	▶ 29 de septiembre	Reunión con decanos/as
Informe sobre Formación General	▶ 30 de octubre	Reunión con decanos/as
Informe sobre Flexibilidad y Carrera académica	▶ 6 de noviembre	Reunión con decanos/as
Informe sobre Innovación	▶ 18 de noviembre	Reunión con decanos/as
Informe sobre Investigación	▶ 24 de noviembre	Reunión con decanos/as
Informe sobre Aseguramiento de la Calidad	▶ 2 de diciembre	Reunión con decanos/as
Informe sobre Reforma de Pregrado e innovación curricular	▶ 11 de diciembre	Reunión con decanos/as
Informe sobre Postgrado y educación continua	▶ 16 de diciembre	Reunión con decanos/as
Directrices Estratégicas Generales UDP 2022-2026	▶ 22 de diciembre ▶ Enero 2021 ▶ 21 de enero	Consejo Directivo Superior Consejos de Facultad Jornada de Trabajo con Consejo Directivo Superior, Comité de Coordinación de Rectoría y Decanos/as



## Cuadro 3: Otros documentos de fase deliberativa

Conceptos clave	Descripción
5 informes documentales y estadísticos	<p>Evaluación de indicadores y metas de la planificación estratégica 2017-2021.</p> <p>Resultados detallados de los últimos procesos de acreditación de la CNA a nivel institucional, de carreras obligatorias y doctorados.</p> <p>Resultados de principales rankings nacionales e internacionales de los últimos años.</p> <p>Síntesis de autoevaluación institucional en base a percepciones de actores internos (sistema de encuestas de la UDP).</p> <p>Informe de Calidad 2019.</p>
5 informes de expertos externos	<p>Modelos de innovación curricular.</p> <p>Economía Política y Universidades; tendencias y proyecciones.</p> <p>Indicadores de Investigación comparados.</p> <p>Modelos de Innovación en Universidades.</p> <p>Mercado y estrategias. Postgrados y educación continua.</p>
Estudio de percepciones de líderes de opinión	<p>Se entrevistó a una selección de líderes de opinión en diferentes áreas relevantes; <i>Headhunters</i>/Mercado Laboral; gremios empresariales y emprendedores, mundo de la cultura, medios de comunicación/opinión pública, mundo social/ONGs, políticas públicas, investigación e innovación.</p>

---

<sup>18</sup> Informes documentales: informes de revisión y análisis de antecedentes, documentos y datos que dispone la UDP, pero que hubo que sistematizar, integrar y reelaborar para enfocarlos en el proceso de planificación.  
Informes de expertos: externalización de informes a expertos externos en temas específicos donde se requerían mayores antecedentes de tendencias o experiencias/modelos comparados.  
Estudio de líderes de opinión: aplicación de una consulta cualitativa (entrevistas) a una selección de líderes de opinión en diferentes temas o áreas estratégicas sobre la imagen y posicionamiento de la UDP y sus desafíos dentro del sistema de educación superior, a cargo de una consultora externa.

### **3.2. FASE DE FORMULACIÓN, VALIDACIÓN Y APROBACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA UDP**

Entre marzo y abril de 2021, se elaboró una versión preliminar de la Planificación Estratégica UDP 2022-2026, sobre la base de los antecedentes levantados, sistematizados y discutidos en la primera fase, particularmente respecto del documento que sintetiza la etapa deliberativa “Directrices Estratégicas Generales UDP 2022-2026”.

La versión preliminar de la planificación estratégica consideró un amplio proceso de consulta y escrutinio respecto de la propuesta de valor del plan, su plausibilidad y alcance, así como la adhesión y vínculo que genera entre sus principales actores internos y externos.<sup>19</sup> Este proceso fue llevado a cabo entre los meses de mayo y junio de 2021. (Ver Cuadro 4).

Sobre la base de las observaciones recibidas y del proceso de deliberación realizada respecto de la versión preliminar, se redacta la versión final de la “Planificación Estratégica UDP 2022-2026”, la cual recibe la aprobación del Consejo Académico y del Consejo Directivo Superior.

Luego de su aprobación, se implementa un plan amplio de difusión hacia el entorno interno y externo del documento final “Planificación Estratégica UDP 2022-2026”.

### **3.3. FASE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE FACULTADES**

Las planificaciones estratégicas de las Facultades se inician una vez finalizada la planificación estratégica a nivel UDP

Las planificaciones estratégicas de las Facultades contribuyen coherente y alineadamente desde sus particularidades a los objetivos generales definidos en la Planificación Estratégica UDP 2022-2026.

Las Facultades de la UDP diseñan de manera autónoma la organización de sus procesos de planificación –garantizando al menos la participación de sus principales órganos de gobierno: Consejo de Facultad y Consejos de Escuelas– y elaboran una versión preliminar de sus planificaciones estratégicas 2022-2026, la cual recibe *feedback* de Comité de Coordinación de Rectoría, que vela por su coherencia y alineamiento institucional. Luego de este proceso de ajuste y consistencia interna, la planificación estratégica 2022-2026 de las Facultades es aprobada por el Consejo de Facultad respectivo.

**Cuadro 4: Consulta stakeholders internos y externos**

Actor Clave	Descripción del proceso	Fechas
<b>Actores internos</b>		
Sistema de Gobierno	▶ Consejo Directivo Superior Consejo Académico Reportes de consejos de Facultad	mayo-junio2021
Académicos/as	▶ Comité y reporte de académicos/as de alta jerarquía académica.	abril-julio 2021
Estudiantes	▶ Consulta y reporte de Federación de Estudiantes, Centros de Alumnos/as y consejera académica.	abril-mayo 2021
Administración	▶ Consulta y revisión de actores específicos (vicerrectores/as, directores/as de VRA y VID, Departamento de Género, expertos en educación superior, otros).	abril-mayo 2021
<b>Actores externos</b>		
Exalumnos/as	▶ Reporte de 4 Egresados/as destacados/as	junio-julio 2021
Alianzas internacionales	▶ Reporte de 2 universidades extranjeras aliadas	junio-julio 2021
Empleadores/as - mundo laboral	▶ Reporte de 3 principales empleadores/as o conocedores/as del mercado laboral de UDP	junio-julio 2021
Alianzas en Investigación - Innovación	▶ Reporte de 2 académicos/as de proyectos de investigación asociativos de UDP	junio-julio 2021
Alianzas en Vinculación con el Medio	▶ Reporte de 2 organizaciones asociados de UDP en VM	junio-julio 2021
Expertos en Ed. Superior	▶ Reporte de 1 investigador experto en educación superior que ha colaborado proyectos UDP	junio-julio 2021

<sup>19</sup> Aproximación metodológica basada en el desarrollo conceptual del modelo Delta para Planificaciones Estratégicas en Universidades. En Hax, Arnold; Ugarte, Juan José (2014), *Hacia la Gran Universidad Chilena. Un modelo de transformación estratégica*, Ediciones UC.



Facultad de Ciencias Sociales e Historia

# 04

## ANTECEDENTES PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA UDP 2022-2026



## **4. ANTECEDENTES PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA UDP 2022-2026**

### **4.1. CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIONES ESTRATÉGICAS 2017-2021**

**2012-2016  
UNIVERSIDAD CON  
INVESTIGACIÓN Y  
DOCTORADOS**

- ▶ En el período correspondiente a la Planificación Estratégica 2012-2016, la UDP logró su objetivo de complejizar sustantivamente su proyecto intelectual e institucional, transitando de ser una universidad predominantemente docente a una con niveles intermedios de investigación y con doctorados acreditados en áreas selectivas con doble titulación internacional, al mismo tiempo que se convirtió en la quinta universidad más selectiva del sistema a nivel de pregrado, desarrolló políticas, estructuras y capacidades de gestión académica tanto a nivel local como central, y promovió la diversidad socioeconómica de su comunidad estudiantil así como el pluralismo, independencia crítica y orientación pública de su quehacer académico.

**GRATUIDAD Y  
CAMBIOS EN  
ECONOMÍA POLÍTICA**

- ▶ Las proyecciones del proceso de Planificación Estratégica 2017-2021 se desarrollaron en un contexto de cambios y con un grado relevante de incerteza de la economía política del sistema de educación superior dado que coincidió con la discusión, diseño, promulgación y temprana implementación de la política de gratuidad en la educación superior, a la cual la UDP adscribió. En ese contexto, la UDP definió que su principal objetivo estratégico para el período 2017-2021 fuera uno de consolidación de los logros alcanzados al 2017 en cuanto a la complejidad, calidad y posicionamiento del proyecto institucional.

**2017-2021  
CONSOLIDACIÓN DE  
PROYECTO ACADÉMICO  
COMPLEJO Y DE  
ALTA CALIDAD**

- ▶ Según los indicadores empíricos cuantitativos y cualitativos que sistemáticamente elabora la UDP en sus diferentes procesos de aseguramiento de la calidad, se puede aseverar que en términos generales la UDP logró durante el periodo 2017-2021 mantener y consolidar un proyecto institucional complejo y de alta calidad, a la vez que implementó la política de gratuidad. En términos operativos esto se tradujo en el cumplimiento de siete metas generales: i) mantenerse entre las universidades más selectivas del sistema medida por PSU; ii) mantener la diversidad en la composición socioeconómica de su comunidad estudiantil; iii) mantener y consolidar la oferta de doctorados en diversas áreas del conocimiento con doble titulación internacional; iv) mantener altos niveles de productividad e impacto de su investigación disciplinaria; v) mantener una oferta amplia y multidisciplinaria de postgrados y educación continua; vi) mantener

altos niveles de pluralismo, independencia crítica y orientación pública del quehacer intelectual de su comunidad académica; vii) lograr financiar este proyecto institucional más complejo y de calidad en un contexto de reformas de la economía política del sistema de educación superior nacional, mediante mejoras de eficiencia en su modelo de gestión administrativa, financiera y académica.<sup>20</sup>

#### 4.2. RESULTADOS DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL 2018

En 2018 la UDP obtuvo 5 años de acreditación institucional – hasta 2023– en cinco áreas: gestión institucional, docencia de pregrado, vinculación con el medio, investigación y postgrado. A continuación, se resumen las fortalezas y debilidades identificadas por la Comisión Nacional de Acreditación en este proceso.<sup>21</sup>

En términos generales, el acuerdo de acreditación Institucional del año 2018 de la CNA destaca el estatus de la UDP como una universidad que busca consolidar los logros alcanzados durante los últimos años; ya que en todas las áreas que se mostraban deficiencias en evaluaciones anteriores, han existido avances y mejoras significativas.

La Planificación Estratégica 2017-2021 es reconocida como un marco que propone objetivos de continuidad respecto al Plan Estratégico anterior; donde se destaca la formulación de metas asociadas a una fase de consolidación del proyecto académico. Para ello, existe

◀ **GESTIÓN  
INSTITUCIONAL**

---

<sup>20</sup> Adicionalmente a este horizonte general, se establecieron también objetivos y metas para 2021 en cinco áreas específicas: (1) pregrado, (2) postgrado y educación continua, (3) investigación, (4) vinculación con el medio, y (5) gestión institucional. Teniendo como base su modelo de mejora continua, la UDP ha logrado cumplir y/o avanzar significativamente en casi la totalidad de los objetivos y acciones que autodefinió en 2017 (Estudio N.º2: Evaluación de la Planificación Estratégica UDP 2017-2021; 2021).

<sup>21</sup> Ver Estudio N.º3: Análisis de las Fortalezas y Debilidades de los Acuerdos de Acreditación: Institucional, Carreras de Pregrado y Programas de Doctorado de la UDP, 2021.

la disponibilidad de sistemas de información y registro que permiten dar cuenta del estado de avance de los indicadores monitoreados por dicha Planificación. Sin embargo, se observa que no se establecieron metas asociadas a indicadores de gestión financiera como el nivel de endeudamiento, liquidez, capital de trabajo, entre otros. El reporte de CNA también sugirió la posibilidad de mejora en el seguimiento de algunos indicadores, a través de una más completa integración de los sistemas de información con el sistema de gestión de información institucional SAP; que permitiría hacer más eficiente la producción de información académica y administrativa.

Respecto a la estructura organizacional y de gobierno, se destaca el grado de desarrollo de dichos ámbitos, donde la UDP cuenta con instancias de gobierno reguladas en diversos cuerpos normativos en los que se definen las esferas de competencia de cada órgano; con instancias de control y coordinación, además de auditorías internas y externas que verifican su funcionamiento. En este ámbito, la UDP ha logrado definir claramente las funciones y responsabilidades de los distintos estamentos de la universidad, tanto a nivel central como de Facultades.

En relación con la gestión financiera, a diferencia de otras evaluaciones, la de 2018 se caracteriza por realizarse en medio de cambios importantes en el entorno; referidos principalmente a la política pública de gratuidad de educación superior. Desde el proceso de acreditación de 2004, el ente evaluador ha relevado la eficiente gestión financiera de la Universidad, destacando en particular en la transparencia de la información financiera y la realización periódica de auditorías externas para evaluar los estados financieros. Estas prácticas han permitido a la Universidad –según consigna el informe de acreditación– generar estrategias a partir de diagnósticos y análisis sobre las condiciones del medio interno y externo que afectan su desarrollo, utilizando estos análisis como insumos para ajustar los objetivos del Plan Estratégico. En ese sentido, se destaca que todas las actividades descritas en el marco del Plan Estratégico cuentan con sus responsables y financiamiento asegurado.

Con todo, se observa que existe el riesgo de experimentar dificultades financieras si es que la actual estructura de ingresos sufriera alguna disminución.

Se indica también el continuo desarrollo de la infraestructura de la Universidad; observada en el aumento de m<sup>2</sup> en bibliotecas, salas, laboratorios de computación, entre los principales. En la última acreditación la infraestructura de la Universidad vuelve a ser destacada como una fortaleza; aunque se advierte la necesidad de aumentar el equipamiento para los programas del área de la salud.



Durante los cuatro últimos procesos de acreditación institucional, la CNA ha destacado como fortalezas las adecuadas políticas y mecanismos para asegurar la calidad de las carreras y los procesos de enseñanza. En el último proceso de acreditación de 2018, se destaca, en general, los propósitos institucionales que orientan el desarrollo del pregrado, contando, para ello, con una comunidad académica de alto desempeño y de estrecha vinculación con el medio.

◀ **DOCENCIA  
DE PREGRADO**

El desarrollo del Modelo Educativo UDP –primero en virtud de su formulación e implementación y luego de su modernización– ha sido una fortaleza identificada desde la acreditación del año 2004. El ente evaluador también destaca la Política de Desarrollo Curricular que promueve la formación pertinente y de calidad, con alto estándar disciplinar; un diseño curricular vinculado a las necesidades productivas, culturales y sociales del país; y una progresión eficaz de los/as estudiantes en sus programas de estudio. Adicionalmente, a partir de 2018, la UDP logra superar la debilidad respecto al dispar nivel de implementación de este Modelo Educativo en las distintas carreras de pregrado mencionado en el proceso del año 2013.

Junto con ello, se certifica que la UDP cuenta con políticas y mecanismos claros para la definición y revisión de los perfiles de egreso de las carreras que imparte. Respecto a esto último, se menciona como oportunidad de mejora terminar con la disparidad existente en la vinculación de las distintas carreras con sus egresados/as para la retroalimentación de sus actividades; y la necesidad de avanzar en la evaluación de los resultados de aprendizajes de los perfiles de egreso.

En cuanto al cuerpo académico, los avances expresados en distintos hitos destacados a través de los diversos procesos de evaluación –formulación de políticas claras de contratación docente en 2008; consolidación de la carrera académica y fortalecimiento de la planta académica en 2014– muestran un avance sostenido por la UDP en este ámbito. En 2018 se destaca, junto con el aumento de académicos/as de planta y a contrata, los distintos mecanismos con los que cuenta la Universidad para mejorar la calidad docente; como la Política de Desarrollo Docente; el Marco para la Buena Docencia; y los proyectos de innovación docente coordinados por la Vicerrectoría Académica.

En relación con los/as estudiantes de la UDP, la CNA destaca como una fortaleza los mecanismos con que cuenta la Universidad para asegurar la diversidad socioeconómica de los/as estudiantes junto con el buen desempeño de estos en la Prueba de Selección Universitaria, PSU. Se destaca también la oferta de becas

y beneficios administrados por la Dirección de Asuntos Estudiantiles, así como las otras instancias de apoyo estudiantil tales como: inserción para estudiantes de primer año; sistema de alerta temprana para identificar y contactar a estudiantes con riesgo académico; cursos de nivelación; tutorías académicas realizadas por estudiantes y/o profesores/as; clínicas de escritura y de matemática; y diversos talleres para el apoyo académico. Sin embargo, el ente acreditador observa como desafíos necesarios de mejorar aspectos relacionados con la vinculación de la investigación con la formación de los/as estudiantes, por ejemplo, en la difusión respecto al quehacer investigativo de los/las docentes e incrementar los incentivos para desarrollar prácticas electivas.

**VINCULACIÓN  
CON EL MEDIO**

- ▶ En el ámbito de Vinculación con el Medio, a través de las sucesivas evaluaciones, la CNA ha destacado que la UDP cuenta con una Política clara y conocida que orienta el desarrollo de esta área en el quehacer de sus unidades académicas. En la acreditación 2018 se evidencia un estado de consolidación en esta área, en tanto, se indica la creación de estructuras formales y el desarrollo de reuniones de coordinación que permiten a los/as responsables de las actividades de vinculación compartir buenas prácticas y potenciar su trabajo. Asimismo, se destaca la alta formación y trayectoria de los cuerpos directivos y académicos de la Universidad; lo que ha permitido su posicionamiento en el medio nacional. En esta área, se observa que la Universidad ha consolidado un trabajo caracterizado por la autonomía dentro de las unidades académicas, en la detección de aquellos espacios de relación externa e impacto docente e identificando espacios donde el área se encuentra menos desarrollada, estableciendo metas, acciones y responsables claros. Como oportunidades de mejora, el ente acreditador menciona la necesidad de perfeccionar los indicadores para lograr medir el impacto de las actividades de Vinculación con el Medio en la formación de los/as estudiantes.

**INVESTIGACIÓN**

- ▶ Tanto en la acreditación del año 2013 –donde por primera vez la UDP acreditó el área de Investigación– como en la última acreditación del año 2018, la CNA ha destacado que la Investigación constituye un área clave del proyecto académico de la UDP, para el que se destinan recursos, tanto externos como propios. Se reconoce también que, a diferencia de la Planificación Estratégica 2012-2016 que buscaba transformar a la Universidad en una institución con Investigación y doctorados en áreas selectivas, en la Planificación Estratégica 2017-2021 se busca mantener los niveles de complejidad alcanzados en el área. Para ello, se observa una nueva institucionalidad orientada a potenciar las actividades de investigación y a hacer más eficiente la gestión administrativa a nivel central de los proyectos de investigación que desarrollan los/as docentes de la UDP. Se identifica un

espacio de perfeccionamiento en definir de mejor manera los mecanismos para articular el quehacer investigativo con la formación de pregrado.

Junto con ello, se observa y reconoce el aumento sostenido de la producción investigativa por parte de los/as académicos/as de la Universidad; medido en la producción de artículos indexados en Web of Science (WOS), Fondecyt adjudicados, y publicación de libros y capítulos de libros.

En 2018 la UDP acreditó por primera vez el área de postgrado. Al respecto, la evaluación realizada por la CNA destaca la existencia de mecanismos, políticas y reglamentos para asegurar la calidad en esta área; así como una valoración de esta como un eje estratégico del futuro desarrollo de la institución. Esto último se expresa, por ejemplo, en la modificación de la misión institucional para explicitar el rol asociado a la Docencia de Postgrado; la creación de cuatro doctorados en el periodo 2012–2017; y en el aumento de la matrícula en programas de magíster y especialidades médicas. Adicionalmente, a partir de 2016 la administración de estos programas es coordinada por dos direcciones generales: la de Postgrados y Educación Continua; y la de Investigación y Doctorados.

◀ POSTGRADO

Finalmente, se constata que la viabilidad de los programas de postgrados es resguardada por mecanismos tales como el apoyo a los/as estudiantes (a través de becas y beneficios) e incentivos dirigidos a los/as docentes, con todo, existen espacios de mejora en el crecimiento de los cuerpos académicos dedicados a impartir los programas de especialidades médicas. Otro punto indicado es la factibilidad de seguir aumentando la matrícula en esta área, cuando no existe un aumento equivalente en el tamaño del cuerpo académico que tiene importantes obligaciones en el pregrado. A pesar de lo anterior, el cuerpo docente destinado a los programas de postgrado se juzga adecuado en calidad y cantidad.

### 4.3. POSICIONAMIENTO EN RANKINGS Y ESTUDIOS DE PERCEPCIONES

La UDP es clasificada dentro de las 10 mejores universidades de Chile en la gran mayoría de los rankings nacionales e internacionales relevantes,<sup>22</sup> y está dentro de las mejores universidades privadas chilenas.<sup>23</sup>

◀ RANKINGS

El desempeño más destacado se observa en el ranking *THE Young Universities Rankings*, que evalúa las universidades de menos de 50 años; allí, la UDP es clasificada dentro de las 100 mejores del mundo y es primera en Latinoamérica. Esta misma revista también otorga una posición notable a la UDP en el ranking mundial, donde

la UDP es destacada como la 2.a mejor universidad latinoamericana (junto con otras 2 universidades) y es 1.a en Chile (junto con la UDD). El ranking *Emerging Economies* de la misma THE también posiciona a la UDP como 5.a latinoamericana y 2.a nacional. El ranking latinoamericano de THE ubica a la UDP en la posición 59.a en Latinoamérica; lo que se atribuye a una menor ponderación del área de *Citations*, ámbito donde la UDP se desempeña positivamente al tener una proporción importante de publicaciones con mayor impacto en la base Scopus.

En los rankings QS la UDP también exhibe buenos resultados, logrando en Latinoamérica –para las mediciones 2020–, las posiciones 50.a, 36.a y 17.a en los rankings mundial, latinoamericano y de empleabilidad, respectivamente. En dichos rankings, la UDP es ubicada en las posiciones 7.a, 8.a y 4.a a nivel nacional, respectivamente.

Si bien las distintas ponderaciones y énfasis de cada ranking generan movimientos en las clasificaciones, es posible observar una tendencia general, donde la UDP obtiene posiciones destacadas en los ámbitos relacionados con investigación, citas e impacto de publicaciones y reputación académica. Por ejemplo, en la categoría *Citations*, que es utilizada a través de los distintos rankings THE considerados en esta revisión, la UDP obtiene a nivel nacional el 2.º lugar en los rankings mundiales, de economías emergentes y de universidades jóvenes; y el 1.º lugar en el ranking latinoamericano. En los ámbitos con componentes de reputación en los rankings mencionados la UDP también logra un buen desempeño, obteniendo posiciones destacadas a nivel nacional y de liderazgo entre las universidades privadas chilenas. Esto también es observable en los distintos rankings QS, donde las dimensiones vinculadas a las citas por publicación, la reputación académica y la reputación entre empleadores es un aspecto clave del posicionamiento en las clasificaciones del ranking latinoamericano (2.º entre las privadas en las dimensiones de reputación) y de las clasificaciones por áreas del conocimiento (*Ranking QS by Subject* y *THE by Subject*), donde la

---

<sup>22</sup> THE World University Rankings; QS World University Rankings; SCImago Institutions Rankings; THE Emerging Economies University Rankings; THE *Young Universities Rankings*; THE University Impact Rankings; QS Graduate Employability Rankings; THE World University Rankings by Subject; QS University Rankings by Subject; THE Latin America University Rankings; QS Latin America University Rankings; Ranking MBA *AméricaEconomía*; Ranking *El Mercurio*; Ranking *El Mercurio* I+D+I; Ranking *AméricaEconomía*; Ranking *La Tercera*; Ranking de Acreditación Institucional.

<sup>23</sup> Ver estudio N.º 1: Análisis de Rendimiento de la UDP en Rankings Nacionales e internacionales, 2021.

UDP obtiene posiciones destacadas a nivel nacional en las áreas de Arte y Humanidades, Ciencias Sociales y Administración y Psicología. En estos últimos rankings la dimensión “citations” es fundamental en los buenos rendimientos de la UDP en dichas clasificaciones.

En cuanto a los rankings nacionales, en las últimas mediciones la UDP se ubica entre las mejores 10 universidades a nivel nacional y 2.<sup>a</sup> entre las privadas solo en el ranking de *AméricaEconomía*, mientras que en los rankings *La Tercera* y en el de Calidad de la Docencia de Pregrado de *El Mercurio* la UDP es 12.<sup>a</sup> y 22.<sup>a</sup> a nivel nacional, respectivamente; 3.<sup>a</sup> y 6.<sup>a</sup> a nivel de universidades privadas.<sup>24</sup>

Por último, se observa un rendimiento destacado de la UDP en los rankings de carreras realizados por *AméricaEconomía* y *La Tercera*. Nueve carreras UDP son destacadas entre las mejores en alguno de los dos o en ambos rankings, obteniendo en la mayor parte de los casos posiciones de liderazgo entre las universidades privadas nacionales. Se observa cierto rezago en el posicionamiento de las carreras del área de la salud en estas clasificaciones, ya que durante los últimos años estas no han logrado entrar al top 10 de su categoría. Esto se explica en parte porque estas carreras son más jóvenes y recién cuentan con un volumen más significativo de egresados/as.

La UDP aplica periódicamente encuestas a su comunidad académica a través de sus sistemas de seguimiento de estudiantes y egresados/as de pregrado y postgrado, así como en otras instancias de autoevaluación en procesos de acreditación. Un resumen de estos resultados se sintetiza a continuación.<sup>25</sup>

◀ ENCUESTAS A ESTUDIANTES Y EGRESADOS/AS

Se constata una buena evaluación de la UDP entre sus actores internos. La calidad de la Universidad es evaluada con una proporción mayoritaria de notas 6 y 7 en todos los grupos consultados –académicos/as, estudiantes, egresados en los distintos instrumentos utilizados. Tanto los/as estudiantes de pregrado como de postgrado evalúan muy bien a la Universidad cuando ingresan a ella, como lo muestran las Encuestas de Primer Año (en el caso del estudiantado de pregrado) y la de Ingreso a Postgrado (en el caso del estudiantado de postgrado). Sin embargo, este indicador declina en los

---

<sup>24</sup> El menor posicionamiento de la UDP en el ranking focalizado en docencia de pregrado se debe principalmente a un menor desempeño relativo en indicadores más estructurales como la tasa de profesores/as jornada completa equivalente por estudiantes.

<sup>25</sup> Ver Estudio N.º 4: Estudio de Percepciones sobre la UDP y sus Áreas de Gestión, 2021

resultados de encuestas que se aplican en ciclos posteriores. En el caso del estudiantado de pregrado, en la Encuesta de Mitad de Carrera se registra la evaluación más baja de la UDP de toda la trayectoria académica; luego en la Encuesta de Fin de Carrera y en la de Inserción y Progresión Laboral se observa una recuperación continua que, aunque no alcanza los niveles obtenidos en la Encuesta de Primer Año, supera el 70 % de notas 6 y 7. En el caso del estudiantado de postgrado, se observa un declive en el porcentaje de notas 6 y 7 entre las encuestas, donde –contrariamente de lo que ocurre entre las encuestas de Fin de Carrera e Inserción Laboral en pregrado– la evaluación a la calidad de la UDP decae en la encuesta de Fin de Programa y vuelve a disminuir en la Encuesta de Seguimiento a Titulados/as de Postgrado, manteniendo sin embargo, un porcentaje alto de buena evaluación (sobre 70%).

En el Estudio de Autoevaluación para la Acreditación Institucional realizado en 2017, se observa que existe un amplio acuerdo en toda la comunidad consultada respecto de los atributos de la UDP tales como que esta “asegura un espacio de libertad e independencia crítica para su comunidad educativa” y que también “cuenta con comunidades académicas de alto desempeño y estrechamente vinculadas al medio”. Otra característica que es reconocida ampliamente por actores del cuerpo estudiantil y académico es que “la UDP se orienta hacia la calidad y excelencia de sus actividades académicas”. Afirmaciones que reciben un menor acuerdo (aunque siempre mayoritario en todos los estamentos) es que “la UDP posee una clara y sostenida vocación y orientación pública y que es transparente en cuanto a su gestión institucional y académica”.

**ESTUDIOS  
DE LÍDERES  
DE OPINIÓN**

- ▶ En los estudios de líderes de opinión de 2017 y 2021 –el primero elaborado en el marco de la autoevaluación para la acreditación institucional de 2018 y el segundo para este proceso de planificación–, la UDP entrevistó a una selección de líderes de opinión de las siguientes áreas: centros de estudios, egresados/as destacados/as, medios de comunicación, actores relevantes del mundo laboral, cultural, empresarial y de la sociedad civil, para conocer la imagen y posicionamiento de la Universidad en diferentes áreas. A continuación, se sintetizan los principales resultados de ambos estudios, los cuales son consistentes entre sí.

En primer lugar, la UDP se asocia a las instituciones de mayor calidad y prestigio en nuestro país, cercana a las universidades tradicionales (P. Universidad Católica y Universidad de Chile) y en el grupo más destacado de las privadas. En general, la valoración

de las y los entrevistados por la UDP es positiva y se destaca en su mayoría aquellos atributos considerados para definir una universidad de prestigio, como la calidad de sus académicos/as y estudiantes, su complejidad dado el desarrollo de doctorados e investigación, y su marcada vinculación con el medio y presencia en la opinión pública. Algunos aspectos más específicos que se destacan y diferencian a la UDP de otras universidades son su Editorial, las actividades de la Biblioteca Nicanor Parra, la revista *Santiago*, así como su ubicación geográfica, todas ellas como expresiones de su aporte a la cultura y el patrimonio.

Respecto a los elementos propios o distintivos de la UDP, los atributos más recurrentemente mencionados son su pluralismo e inclusión, siendo observada como una universidad laica, liberal y abierta, diversa en general, así como una institución orientada a contribuir en los temas relevantes de la sociedad y el país. Finalmente, las disciplinas que más se valoran como áreas de formación de la UDP son Derecho, Ciencias Sociales y Humanidades, así como Arquitectura y Diseño.

#### 4.4. CAMBIOS Y TENDENCIAS DEL ENTORNO SOCIAL E INSTITUCIONAL

El proceso de Planificación Estratégica UDP 2022-2026 se elabora durante los años 2020 y 2021 en un escenario general de incertidumbre e importantes cambios sociales, económicos, de políticas públicas y culturales a nivel nacional e internacional. La reflexión y análisis en relación con estas tendencias y fenómenos del entorno han sido relevantes en las definiciones estratégicas de este documento.

En primer lugar, se observan importantes cambios del entorno legal que están modificando las reglas e institucionalidad en la cual se desenvuelven las instituciones de educación superior, siendo algunas de las más relevantes el Proceso Constituyente; la implementación de la Ley de Educación Superior y la aprobación de nuevos criterios y estándares de acreditación institucional y de carreras; la creación e implementación de nuevas instituciones de gobernanza del sistema, como la Subsecretaría de Educación Superior, la reformada Comisión Nacional de Acreditación (CNA), la Superintendencia de Educación Superior, el SINACES (Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad), la Comisión de Expertos de Aranceles Regulados, el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación y la ANID; conjuntamente con un posible escalamiento en el futuro de la política de gratuidad, entre otros. Todo esto crea un ambiente de mayor incertidumbre para el desenvolvimiento de las instituciones de educación superior.

◀ CAMBIOS LEGALES  
Y DE POLÍTICA  
PÚBLICA

**CAMBIOS EN  
ECONOMÍA POLÍTICA  
DE SISTEMA  
DE EDUCACIÓN  
SUPERIOR**

► En segundo lugar, la economía política del sistema de educación superior nacional ha cambiado profundamente producto de las transformaciones del entorno legal e institucional antes mencionado. En próximos años, se proyecta un escenario de restricciones financieras y una alta dependencia de los ingresos de las universidades al proceso político, especialmente aquellas instituciones adscritas a la gratuidad como la UDP, cuyas vacantes y aranceles de pregrado así como los aportes públicos que reciben por investigación están definidos por el Estado, dejando muy pocos y acotados espacios autónomos de incremento de recursos como son los postgrados y educación continua y una mayor captación de estudiantes del décimo decil. Así, los recursos de las universidades –exceptuando algunos espacios en general acotados, como la filantropía o venta de servicios– serán ante todo función del pregrado –y este factor dependiente del proceso político y el equilibrio fiscal–, del número de estudiantes del décimo decil, y del crecimiento del postgrado y la educación continua.

**CAMBIOS SOCIALES,  
CULTURALES Y  
POLÍTICOS**

► En tercer lugar, Chile ha experimentado cambios relevantes en su entorno social, cultural y político que se expresan de manera intensa dentro del sistema de educación superior. Uno de los más relevantes ha sido la emergencia de la agenda de igualdad de género, no discriminación e inclusión. El desarrollo e integración de esta agenda ha ido introduciendo gradualmente cambios relevantes en las políticas, institucionalidad y acciones afirmativas de las universidades, como ha sido el caso de la UDP, en la cual las y los estudiantes han tenido un rol muy activo y propositivo. Otros hitos relevantes han sido el estallido social de octubre de 2019, una aguda crisis de confianza en las instituciones y el auge de movimientos sociales en torno a la promoción de una agenda de mayor equidad. Por una parte, la emergencia de diferentes movimientos sociales, sus demandas y agendas han dinamizado el espacio de reflexión y deliberación pública a nivel nacional y dentro de las universidades en torno a temas relevantes de la sociedad, pero en ocasiones también han afectado su normal funcionamiento, desafiando las reglas de convivencia interna.

**CAMBIOS DERIVADOS  
DE CRISIS SANITARIA  
COVID 19**

► En cuarto lugar, la crisis sanitaria originada por la pandemia *COVID-19* desde 2020 ha producido cambios significativos en la educación superior en al menos cuatro ámbitos: I) en materia de digitalización y tecnología ha forzado una adaptación rápida a nuevas modalidades de educación y trabajo a distancia a través de diversas herramientas digitales, sin existir certezas de cuánto de estos cambios permanecerán y en qué grado una vez que se superen las políticas de confinamiento;<sup>26</sup> II) la crisis económica y de desempleo que se proyecta desde 2020 en adelante producto de la crisis sanitaria, augura desafíos significativos en materia



de financiamiento público y privado de las universidades; III) en materia estrictamente sanitaria, se ha debido implementar y proyectar nuevos protocolos y planes de control, convivencia y prevención de contagios, lo cual afecta la gestión de la docencia, uso de espacios comunes, inversión y rediseño de la infraestructura, entre otros; y IV) la pandemia ha afectado significativamente las agendas de internacionalización de las universidades en ámbitos como la docencia, intercambio, extensión e investigación, debido al cierre de fronteras y reducción de la movilidad internacional, por un lado y, por el otro, a la intensificación de nuevas modalidades de internacionalización mediante el aprovechamiento de oportunidades de trabajo en línea. Si bien se espera que los flujos internacionales se reactiven postpandemia, es probable que el escenario de la movilidad internacional y globalización se redefina sobre la base de nuevos términos durante los próximos años.

En quinto lugar, la “revolución industrial 4.0” proyecta cambios significativos en la fuerza laboral a nivel mundial por procesos crecientes de robotización, inteligencia artificial y digitalización, impulsando al mismo tiempo una agenda activa en innovación científica, social y pública. Lo anterior obligará a las universidades a reflexionar y redefinir en el corto y mediano plazo tanto su formación de pregrado, sus postgrados, así como el diseño de sus agendas de investigación, innovación y creación.

◀ **CAMBIOS  
DERIVADOS DE  
LA REVOLUCIÓN  
INDUSTRIAL 4.0**

En sexto lugar, la agenda medioambiental estimula a la sociedad –y con ello a las universidades– a realizar cambios significativos orientados hacia la gestión sustentable de sus recursos a través de modelos de reciclaje y economía circular, medición y uso eficiente del agua y energía, eliminación o reutilización del plástico y promoción de materiales biodegradables, reducción del uso de papel, entre otros.

◀ **CAMBIOS  
MEDIOAMBIENTALES**

En séptimo lugar, se proyecta un estancamiento –con tendencia al declive– del volumen de la matrícula de las universidades chilenas tanto por razones demográficas como por otras tendencias observadas en los recientes procesos de admisión. Por el lado demográfico, se observa un declive gradual pero sostenido de la población entre 18 y 24 años desde mediados de la segunda

◀ **CAMBIOS  
DEMOGRÁFICOS**

---

<sup>26</sup> La UDP venía desarrollando asignaturas en modalidad en línea desde 2013 y ya en 2019 había institucionalizado este esfuerzo mediante la creación de la Dirección de Educación en Línea. Durante 2020 se adjudicó un proyecto MECESUP que permitirá consolidar el esfuerzo de los últimos dos años.

década del siglo XXI<sup>27</sup> así como un progresivo envejecimiento de la población. Del mismo modo, los procesos de admisión de 2020 y 2021 han registrado bajas significativas tanto en la comunidad de estudiantes que rinde las pruebas de selección (PSU o PDT) así como en las postulaciones y convocados en las universidades chilenas, especialmente en algunas carreras como Ingeniería Comercial y Pedagogía. El estancamiento y declive del volumen de estudiantes que proyectan estos antecedentes afectará en términos agregados al tamaño del sistema en general y, por consiguiente, a la continuidad y viabilidad de ciertas instituciones. Es esperable ajustes de tamaño, cierre de carreras y cambios en selectividad. Adicionalmente, esta tendencia podría tener efectos, como señala J. J. Brunner,<sup>28</sup> en una mayor demanda por estudios de educación superior en la población sobre 24 años, dada la velocidad del cambio en los flujos de conocimientos y la mayor inestabilidad en los mercados laborales, presionando por ciclos de estudios más cortos, así como programas más flexibles y compatibles con el mundo del trabajo.

- Finalmente, el espacio donde se desenvuelve la UDP ha experimentado una intensificación de la competencia durante los últimos 5 años. En 2017, el grupo de universidades privadas de mayor calidad, es decir, selectivas en admisión a la vez que más complejas en su quehacer académico, con investigación y doctorados en áreas selectivas y con altos niveles de reputación, estaba conformado por tres instituciones: UDP, Universidad Adolfo Ibáñez y Universidad de los Andes. Desde esa fecha hasta ahora, estas últimas universidades han crecido aceleradamente tanto en su selectividad, productividad investigativa e innovación, así como en su reputación pública. Adicionalmente, la Universidad del Desarrollo –que también ha crecido significativamente en investigación, innovación, postgrados, aunque menos en selectividad– se ha ido acercando crecientemente a este grupo. Por otra parte, universidades no selectivas –como la Universidad Autónoma y la Universidad Mayor– han incrementado sus niveles de productividad científica e innovación, posicionándose en lugares destacados en rankings de investigación como el de Scimago. Finalmente, algunas universidades del CRUCH,

---

<sup>27</sup> Salas, V; Opazo, Gaymer; M, Jara, R, (2019), "Estancamiento de la Matrícula en Educación Superior: Básicamente un Fenómeno Demográfico". Minutas del Observatorio de Políticas Públicas en Educación Superior OPPE- USACH. Ver en <https://fae.usach.cl/fae/docs/observatorioPP/Minuta13.pdf>

<sup>28</sup> Ver en "Proyecciones demográficas: impacto sobre la educación superior", en <http://www.brunner.cl/?p=1210>

como por ejemplo la Universidad de Talca y la Universidad Federico Santa María, han instalado sedes en Santiago compitiendo en algunas áreas –como Ingenierías Civiles e Ingeniería Comercial– directamente con las universidades privadas más selectivas.

#### 4.5. INFORMES DE EXPERTOS EXTERNOS

En el marco de la Fase deliberativa y levantamiento de antecedentes generales de esta planificación, se solicitó la elaboración de informes a personas expertas externas en aquellos temas específicos donde se requerían mayores antecedentes de tendencias o experiencias y modelos comparados para la elaboración de diagnósticos y la definición de objetivos estratégicos. Los temas cubiertos por estos informes fueron: i) modelos de gestión de innovación curricular; ii) proyección de la economía política de las universidades en Chile; iii) indicadores de investigación comparados; iv) modelos de innovación y desarrollo en universidades; y v) tendencias y modelos de postgrados profesionales y educación continua. A continuación, se resumen las principales conclusiones de estos reportes.

##### 4.5.1. INNOVACIÓN CURRICULAR

Este informe revisa las principales tendencias nacionales e internacionales de innovaciones curriculares y mejores experiencias de enseñanza y aprendizaje en programas de pregrado para orientar las transformaciones que la UDP proyecta en esta área. En primer lugar, se identifican los factores de cambio en el entorno internacional y nacional que presionan por procesos de transformación de los programas de pregrado. Luego se presentan opciones de innovación para adaptar los programas y el currículo, mejorar las prácticas pedagógicas, y alinear los métodos de evaluación de la adquisición de las competencias del estudiantado. Se identifican cuatro factores en el entorno internacional y nacional que explican por qué es importante pensar un cambio de la formación de pregrado de la UDP: i) la revolución digital (Educación 4.0) y los cambios previstos en el mercado laboral; ii) las nuevas enseñanzas que dejan los avances de las ciencias del aprendizaje y la neurociencia en particular; iii) el impacto de la pandemia *COVID-19*; y iv) la creciente competencia en el mercado chileno de la educación superior. Luego, en relación con las opciones de innovación se analizan: i) diferentes aproximaciones estratégicas conceptuales desde las cuales pensar la transformación curricular; ii) la necesidad de vínculos sistemáticos con la comunidad de egresados y egresadas, empleadores/as y mercado laboral para evaluar la pertinencia y renovación de la oferta formativa; iii) la importancia de la educación basada en competencias, la interdisciplina y la conexión del pregrado con la

◀ TENDENCIAS  
EN CAMBIOS  
CURRICULARES  
Y PRÁCTICAS  
PEDAGÓGICAS

investigación y otras experiencias de aprendizaje experiencial fuera del aula y/o articulada en metodología de proyectos; y iv) se describen modelos y ejemplos de prácticas pedagógicas innovadoras (*E-Learning*, aprendizaje entre pares, aprendizaje en grupos, aprendizaje basado en la resolución de problemas, clase invertida, juegos y simulaciones, educación en línea). En la parte final se llama la atención sobre los desafíos de cambio cultural y de fortalecimiento de las capacidades institucionales en desarrollo docente y otras áreas que se requieren para llevar a cabo estos cambios.

#### 4.5.2. ECONOMÍA POLÍTICA

##### GRATUIDAD Y SUS EFECTOS EN ECONOMÍA POLÍTICA

- Este reporte elabora, a partir de un diagnóstico de los hechos y tendencias hasta la fecha, escenarios de financiamiento público y privado del sistema de educación superior para el próximo quinquenio. En una primera sección se provee de una interpretación de los principales cambios de la economía política del sistema de educación superior nacional, así como sus principales tendencias. Luego se analiza la política de gratuidad, su consecuente incremento del gasto fiscal en educación superior y las limitaciones para su crecimiento presente y futuro dado el fuerte aumento en el gasto fiscal general que se originó a partir del estallido social y la pandemia, como los principales hitos que definirán las tendencias futuras. Posteriormente, se sugiere el escenario más probable de financiamiento público para las diferentes áreas de las universidades. A modo de síntesis, este informe asevera que en el período más reciente se observa una explosión de gasto fiscal orientado a apoyo estudiantil, el que se ha destinado a sustituir financiamiento privado; en lo esencial solo habría cambiado la composición de los ingresos de las instituciones de educación superior. Del mismo modo se identifica que los principales hitos que determinarán las tendencias futuras de financiamiento serán la gratuidad, el valor de los aranceles regulados calculados en función de los costos de proveer educación (actualmente en implementación y que ha suscitado un importante debate público en torno a sus criterios, metodología e impacto en la sustentabilidad de las universidades), y las restricciones financieras para mantener o incrementar el gasto fiscal en educación superior. Se prevé así un escenario restrictivo del gasto público en educación superior en base a un probable juego de suma cero (entre aranceles regulados y limitación de vacantes por un lado y, por el otro, aportes directos a las IES) que buscará mantener bajo control el gasto total en educación superior. Tampoco se prevé un incremento de fondos para la investigación académica a nivel nacional. En este escenario,

puede estimarse que el único ámbito con alguna probabilidad de moderado aumento de ingresos para las universidades será a nivel de postgrado y educación continua, en la medida que las familias y personas recuperen sus niveles de ingresos previos a la crisis económica y sanitaria.

#### 4.5.3. INVESTIGACIÓN DISCIPLINARIA

El reporte destaca que la producción científica chilena ha venido experimentando un crecimiento muy significativo en los últimos años, ubicándose en posiciones destacadas –junto a Brasil y Argentina– en indicadores de volumen e impacto de sus publicaciones a nivel latinoamericano. Otra tendencia destacada a nivel nacional es el aumento porcentual de las publicaciones con colaboración internacional, lo cual está asociado al aumento del impacto. En este contexto, se observa que la UDP tuvo un importante crecimiento de su actividad científica en los últimos 15 años, pasando de 52 publicaciones WOS en 2007 a más de 300 publicaciones anuales desde 2015 en adelante, ubicándose actualmente entre las 15 mejores –medido por volumen– a nivel nacional y entre las 3 mejores privadas. En relación a los indicadores de calidad de las publicaciones (impacto, citas, colaboración internacional, excelencia, entre otros), el reporte observa que la UDP ocupa posiciones de liderazgo en el contexto nacional, por ejemplo el 2.º lugar en el indicador de impacto científico normalizado por campos, y presenta un alto balance a nivel nacional entre impacto y excelencia científica por un lado y liderazgo por otro, puesto que entre las universidades con mejores indicios de reconocimiento científico externo, es la que lo alcanza con mayor nivel de autonomía, es decir, con menor dependencia de colaboraciones nacionales o internacionales. Finalmente, se constata que las fortalezas temáticas de la investigación en la UDP se concentran en las áreas de Astronomía; Ciencias Sociales y Humanidades, con especial foco en Filosofía, Educación, Sociología y Ciencia Política; Salud con un particular foco en las Neurociencias; y, finalmente, Ciencias de la Computación. El reporte concluye sugiriendo la extensión de sus fortalezas productivas y de desempeño a otras áreas disciplinarias de la Universidad mediante el diseño de estrategias para dinamizar y transversalizar compromisos de productividad científica a toda o la mayor parte de su comunidad académica.

◀ PRODUCTIVIDAD,  
IMPACTO Y REDES  
INTERNACIONALES

#### 4.5.4. INNOVACIÓN Y DESARROLLO

El informe pone en relieve la importancia estratégica y competitiva que tiene el desarrollo de la innovación y transferencia

**ECOSISTEMAS DE  
INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA  
TECNOLÓGICA**

- ▶ tecnológica en universidades que ya han alcanzado niveles relevantes de investigación disciplinaria como la UDP. En este contexto, el reporte proporciona un marco conceptual e histórico de la evolución de la innovación y desarrollo en los sistemas de educación superior, luego describe las principales instancias y tendencias de financiamiento público y privado de la innovación en Chile, los principales modelos organizacionales que han implementado las universidades nacionales para su desarrollo, los problemas y errores más recurrentes en la experiencia acumulada de gestión en innovación en el sistema universitario chileno, así como un diagnóstico y sugerencias para el impulso de esta área en la UDP. A modo de síntesis, el informe concluye que la UDP, pese a sus niveles de desarrollo en investigación disciplinaria, se encuentra en el grupo de universidades que recién inicia la instalación de un ecosistema de innovación (versus un grupo de universidades líderes de investigación con dispositivos y transferencia tecnológica madura y universidades seguidoras con buenos ecosistemas de investigación e innovación). Por lo mismo, se sugiere que debe avanzar más decididamente en la creación de capacidades institucionales para (1) gestionar funciones de transferencia y de propiedad intelectual (por ejemplo, a través de una Oficina de Transferencia Tecnológica y la generación de un marco normativo y legal especializado); (2) gestionar procesos de innovación (desde solicitar/estimular la creatividad e ideación, hasta transformar ideas en proyectos, escalar negocios a través de laboratorios de innovación y prototipaje, incubadoras y aceleradoras, concursos y desafíos, conexión con financiamiento público y privado); y (3) mejorar su integración al ecosistema nacional (por ejemplo, registro como centro I+D de CORFO o pertenencia a un HUB de transferencia universitario).

#### **4.5.5. POSTGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**DESAFÍOS DE  
LA FORMACIÓN Y  
APRENDIZAJE A LO  
LARGO DE LA VIDA**

- ▶ El informe enfatiza cómo el crecimiento exponencial de la tecnología y el conocimiento están provocando grandes transformaciones en la economía, haciendo que el ciclo de vida de los conocimientos y competencias adquiridas sea cada vez más corto y cómo este contexto interpela a las universidades a repensar el diseño de su relación con sus alumnos/as y egresados a lo largo de sus vidas (*lifelong learning*) a través de los postgrados y educación continua. Luego se identifican algunas características que deben considerar las universidades para responder adecuadamente a este desafío de formación a lo largo de la vida, como por ejemplo, preponderancia de los programas profesionales por sobre los académicos, modelos de educación

centrada en las necesidades del alumnado más que en los intereses de la comunidad académica, la relevancia de desarrollo de competencias, procesos interactivos de enseñanza-aprendizaje, y la implementación de formatos híbridos que combinen lo mejor de la educación digital global, con encuentros presenciales que favorezcan el conocimiento aplicado, la interacción y el *networking*. Se constata que el mercado de postgrados y educación continua en Chile ha mantenido una oferta y un volumen estable en los últimos años y que la UDP presenta importantes oportunidades de crecimiento dada su actual participación de mercado, especialmente en algunas áreas disciplinarias como Administración y Negocios, Educación, Tecnología y Salud. En este contexto, se observa que la UDP debe diseñar una estrategia de desarrollo de postgrados y educación continua que defina más claramente su posicionamiento esperado y su segmentación de mercado, con un foco en la demanda, en formatos híbridos, con una propuesta de valor que responda los desafíos actuales y futuros, con alianzas internacionales que permitan el acceso a recursos *world-class*.



Faculta de Psicología



Facultad de Medicina



05

LINEAMIENTOS  
ESTRATÉGICOS DE LA  
UDP 2022-2026



Talleres de la Facultad de Arquitectura, Arte y Diseño

## 5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

### DE LA UDP PARA 2022-2026

#### 5.1. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA UDP AL 2021

CONSOLIDACIÓN DE PROYECTO INSTITUCIONAL COMPLEJO Y DE CALIDAD EN CONTEXTO DE GRATUIDAD

- ▶ La UDP logró su objetivo estratégico definido en el período anterior de consolidar y financiar un proyecto institucional complejo y de calidad a la vez que simultáneamente implementó la política de gratuidad. La Universidad se ha posicionado dentro del sistema de educación nacional como una universidad de un volumen de estudiantes relativamente alto, a la vez que selectiva en admisión y diversa en la composición socioeconómica de su comunidad estudiantil. Además, se trata de una universidad dotada con niveles destacados en cuanto a la productividad e impacto de su investigación científica, con doctorados acreditados en diversas áreas del conocimiento; orientada por políticas, estructuras y capacidades de gestión académica y aseguramiento de la calidad; con mecanismos eficaces de planificación y control presupuestario y financiero, y con comunidades académicas consolidadas en cuanto a su volumen, certificación académica, compromiso docente, capacidad investigativa y orientación a la esfera pública; reguladas por un sistema de reglas y procesos que han asentado una carrera y cultura académica basada en el mérito, el pluralismo y la independencia crítica.

Pese a estos logros, la UDP enfrenta tres importantes desafíos para el período 2022-2026:

DESAFÍO DE UN PROYECTO ACADÉMICO MÁS ARTICULADO E INTEGRADO CON EL PREGRADO AL CENTRO.

- ▶ En primer lugar, cada una de las diferentes áreas que conforman su proyecto institucional –pregrado, postgrado y educación continua, investigación, innovación y creación, y vinculación con el medio– han experimentado importantes procesos de mejora en cuanto a su calidad y desarrollo, pero no han logrado articularse entre sí de manera sistemática. A esta falta de articulación entre áreas, se suma la centralidad que en ella debe tener la formación de pregrado, dada: i) su decisiva incidencia en la calidad y reputación del proyecto institucional así como en la economía política de la Universidad; ii) el imperativo –sustentado en la evidencia comparada– de incorporar mayor formación general e interdisciplinariedad que permitan responder a los cambios del entorno social y económico; y en consecuencia, iii) la oportunidad de potenciar la calidad que actualmente exhibe el pregrado con una identidad diferenciada y atractiva en un entorno altamente competitivo. En este contexto, la UDP tiene la oportunidad de fortalecer sustancialmente su proyecto académico

e intelectual mediante una asociación más sistemática del pregrado –quehacer principal de la Universidad y su mayor fuente de financiamiento– con las otras áreas de su actividad. Así, la UDP debe incorporar los avances en el campo de la investigación, innovación, creación y vinculación de manera de agregar valor en el proceso de formación haciendo que este se potencie y diferencie respecto de otras instituciones educativas. La Universidad deberá tomar medidas –pues no es algo que ha de surgir de forma espontánea– para que esta articulación sea eficaz y sistémica, de modo que el desarrollo de cada una estas áreas no se disocie ni se autonomice de la formación, sino que colaboren decididamente en su calidad y reputación.

En segundo lugar, este proceso de planificación estratégica se proyecta en un escenario de importantes transformaciones, a nivel nacional e internacional, que dan cuenta de un contexto de alta competitividad derivado de transformaciones de lo social, político, económico, cultural, legal, demográfico y tecnológico. Estas tienen importantes niveles de incidencia en las diversas áreas que desarrolla la UDP, reflejando amenazas como oportunidades de corto, mediano y largo plazo. El proyecto institucional debe, por lo tanto, considerar los cambios que sean necesarios para adaptarse a las transformaciones del entorno para poder cumplir con su misión de formación profesional y académica, así como de contribución a los desafíos de su tiempo. Además del pregrado, este desafío es particularmente relevante para el postgrado y educación continua y la investigación, innovación y creación. En el caso del postgrado, la necesidad de formación y aprendizaje a lo largo de la vida en el contexto de la cuarta revolución industrial, así como su creciente importancia para la calidad, reputación y economía política de las universidades, obligan a avanzar hacia un mayor fortalecimiento de esta área. Por otro lado, la emergencia de problemas nuevos y de mayor complejidad a nivel local y global, requieren ser abordados de manera interdisciplinaria y aplicada. Este nuevo escenario abre nuevas oportunidades para impulsar más decididamente –sobre la base y en complemento a la investigación disciplinaria que ya realiza la UDP– proyectos asociativos e interdisciplinarios de investigación, innovación y creación.

En tercer lugar, se espera que la implementación de este plan estratégico articulado en estos ejes de mayor integración y complejidad

◀ **DESAFÍO DE  
MAYOR CONEXIÓN  
Y APORTE A LAS  
TRANSFORMACIONES  
DE LA SOCIEDAD**

**DESAFÍO DE MEJOR DESEMPEÑO EN CALIDAD, REPUTACIÓN Y ACREDITACIÓN**

► organizativa en torno a la formación académica del estudiantado a lo largo de diferentes ciclos, y de mayor conexión y contribución a los problemas y desafíos del entorno social, económico y cultural, configure un proyecto formativo e intelectual diferenciado y de alta calidad que mejore el desempeño de la UDP en sus principales indicadores de desarrollo de objetivos y reputacionales a nivel comparado. En especial, esta planificación debe contribuir a mejorar los resultados y reconocimiento de la UDP en la próxima acreditación institucional<sup>29</sup> como expresión de su autonomía, autorregulación permanente y vocación de mejora continua en pos de alcanzar sus objetivos y altos estándares de calidad en todas sus dimensiones relevantes.

**DESAFÍO DE PROYECTO INSTITUCIONAL MÁS ARTICULADO, CONECTADO AL ENTORNO Y CON ALTOS NIVELES DE CALIDAD REPUTACIÓN Y ACREDITACIÓN**

► Por lo tanto, luego de un ciclo de crecimiento (período 2012-2016) y consolidación (período 2017-2021), la UDP debe iniciar una nueva fase de redefinición estratégica que logre dinamizar e integrar más sistemáticamente las diferentes áreas de su quehacer intelectual de manera de configurar un proyecto institucional articulado en todas sus dimensiones y niveles estratégicos, teniendo como centro la formación de pregrado. Al mismo tiempo, la UDP debe adaptarse y contribuir —especialmente a través de la formación en todos sus ciclos y de la investigación, innovación y creación— a los desafíos emergentes de las esferas sociales, económicas y culturales. Por último, esta nueva fase debe ir acompañada de un mayor reconocimiento y de mejores resultados de acreditación institucional.

## **5.2. MISIÓN UDP**

**MISIÓN**

► 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 postgrado de calidad.

»» la generación de conocimiento a través de la investigación, innovación y creación<sup>30</sup>.

»» Un diálogo informado, participativo, reflexivo, respetuoso y pluralista.

»» El compromiso con el desarrollo del país.

»» Una institucionalidad eficaz, eficiente y transparente.

### 5.3. VISIÓN UDP AL 2026

Al año 2026 la UDP busca ser reconocida y valorada ampliamente como una universidad compleja y de alta calidad y reputación; selectiva a la vez que diversa en la composición de su comunidad estudiantil; inserta en redes nacionales e internacionales de conocimiento; con comunidades académicas consolidadas, pluralistas y con una marcada orientación pública e independencia crítica; con un proyecto académico e intelectual que articula e integra sinérgicamente los procesos formativos de pregrado y postgrado con la investigación, innovación y creación, así como con la vinculación con el medio y la internacionalización; que fomenta una formación general e interdisciplinaria que contribuye a la comprensión y resolución de los desafíos sociales, económicos, medioambientales, tecnológicos y culturales de su tiempo y del entorno local y global.

◀ VISIÓN

### 5.4. OBJETIVO GENERAL PARA EL PERÍODO 2022-2026

El objetivo estratégico general de la Universidad Diego Portales para el período 2022-2026 es impulsar y certificar en sus procesos de acreditación un proyecto intelectual complejo, de calidad y competitivo que logre: i) una mejor integración y sinergia entre sus áreas de desarrollo, y que esta articulación tenga como foco el fortalecimiento de la formación de sus estudiantes; y ii) contribuir a la comprensión e incidir –a través de la formación y la generación de conocimiento– en los cambios, tendencias y desafíos del entorno social, económico, medioambiental, tecnológico y cultural a nivel nacional e internacional.

◀ OBJETIVO  
GENERAL

---

<sup>29</sup> En el acuerdo de Acreditación de 2018, se indicó que la la UDP debía mejorar los siguientes aspectos: i) sus indicadores y metas financieras; ii) sus sistemas de información y gestión en línea; iii) su infraestructura digital; iv) su infraestructura y equipamiento área de salud; v) algunos indicadores de trayectoria académica; vi) vínculo bidireccionales con egresados/as; vii) vínculo entre investigación y docencia; viii) capacidad de crecimiento en Postgrado; ix) desarrollo de especialidades médicas; x) sistema de evaluación e impacto bidireccional de vinculación con el medio; xi) mayor vínculo con medio profesional, productivo y social.

<sup>30</sup> Se modifica esta parte de la misión en relación a la Planificación Estratégica 2017-2021, agregando el concepto general de “generación de conocimiento” y el reconocimiento de la innovación y creación dentro de este ámbito junto con la investigación.

## 5.5. FOCOS ESTRATÉGICOS PARA EL PERÍODO 2022-2026

Para cumplir con este objetivo general, la UDP ha definido el desarrollo de tres focos estratégicos, concentrados en las áreas de pregrado, postgrado y educación continua e investigación, innovación y creación, los que constituyen el núcleo de la propuesta de valor del proyecto institucional para el período 2022-2026.

### FOCO ESTRATÉGICO EN PREGRADO

- ▶ Si bien los tres focos estratégicos son esenciales para avanzar en el proyecto de la UDP, acorde al diagnóstico, visión y objetivo general de esta planificación, se le dará cierta prioridad al foco del pregrado, consistente en el diseño e implementación de innovaciones curriculares que respondan a la búsqueda de trayectorias formativas de mayor apertura y flexibilidad. Las innovaciones curriculares estarán orientadas a una formación que combine estudios generales y un mayor trabajo interdisciplinario, potenciando destrezas y habilidades relevantes para un entorno profesional crecientemente dinámico. Al mismo tiempo, este proceso formativo de pregrado debe articularse con y ser potenciada por el desarrollo de las demás áreas del quehacer de la Universidad, particularmente con el trabajo de investigación, innovación y creación, vinculación con el medio e internacionalización.

A este eje principal, se suman otros dos focos estratégicos que – dada las transformaciones que ha experimentado el entorno social, económico y cultural– son igualmente relevantes tanto para el valor y calidad del pregrado como para el impacto y reputación del proyecto intelectual y académico de la UDP en general.

### FOCO ESTRATÉGICO EN POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

- ▶ El segundo foco estratégico se relaciona con el área de postgrado y consiste en un plan de institucionalización, crecimiento y desarrollo con el objetivo de lograr una oferta formativa pertinente y relevante que permita diversificar las fuentes de financiamiento de la universidad y que otorgue una mayor influencia en el mundo profesional. De esta manera, se espera desarrollar una oferta de postgrado y educación continua con grados de articulación con la formación de pregrado.

### FOCO ESTRATÉGICO EN INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y CREACIÓN

- ▶ El tercer foco estratégico se centra en la generación de conocimiento a través del área de investigación, innovación y creación; y consiste en el desarrollo de acciones que permitan lograr una mejor articulación e impacto de este ámbito con la formación de pregrado y postgrado, al mismo tiempo que aumentar su productividad y calidad, equilibrando de mejor forma el quehacer disciplinario e interdisciplinario; el conocimiento de base con la investigación aplicada e innovación, los esfuerzos e intereses académicos individuales con las colaboraciones asociativas en torno a problemas sociales relevantes.

### 5.5.1. FOCO ESTRATÉGICO PRINCIPAL EN PREGRADO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS E INNOVACIONES CURRICULARES

La formación de pregrado es la misión esencial de la UDP y una de sus principales fortalezas en cuanto a la calidad alcanzada. El pregrado está en el centro del proyecto académico e intelectual de la Universidad, pues la transmisión cultural y la reflexión en torno al saber constituyen el quehacer esencial de las instituciones universitarias. A su vez, es imperativo que el proceso formativo de pregrado vaya adecuándose a los cambios y desafíos económicos, sociales y culturales para poder atraer a los/as mejores estudiantes y brindarles los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para alcanzar una formación profesional de calidad así como una exitosa inserción y progresión laboral. Por otro lado, la economía política de la UDP, al igual que la de la mayoría de las universidades en Chile, tiene al pregrado como su principal fuente de financiamiento. Todas estas consideraciones constituyen al pregrado como el eje central en la Planificación Estratégica 2022-2026.

◀ **DIAGNÓSTICO  
DE PREGRADO**

La Universidad ha cumplido con éxito, en el marco de la planificación 2017-2021, una etapa de consolidación de su modelo educativo formando profesionales con un alto dominio teórico y práctico, y comprometidos/as con el desarrollo social, económico y cultural del país. El modelo educativo ha tenido como ejes: la formación profesional de calidad, la conexión entre docencia e investigación, una formación integral y comprometida con el desarrollo del país, la internacionalización y la educación continua.

A pesar de los logros y calidad alcanzada, la cual ha sido certificada en sucesivos procesos de acreditación institucional y de carreras, no se ha logrado construir un relato que permita posicionar a nuestros programas de pregrado con una identidad, imagen y reputación diferenciada en el concierto nacional. Se trata pues de avanzar en un esfuerzo que nos permita acrecentar su atractivo, entendiendo que el sistema universitario se ha tornado crecientemente masivo dificultando las posibilidades de diferenciación.

◀ **DESAFÍOS  
DEL PREGRADO**

Adicionalmente, la tendencia y evidencia empírica comparada enfatizan la necesidad de avanzar hacia programas de estudio abiertos, destinados a desarrollar líneas transversales, como pensamiento crítico, comunicación efectiva, colaboración entre distintas áreas de conocimiento, razonamiento ético y solución de problemas, logrando que la formación humanista (o de carácter general) que imparte la Universidad proporcione una comprensión del mundo de mayor riqueza y profundidad.

Se trata entonces de desarrollar capacidades para el éxito en la vida académica y/o profesional, instalando habilidades esenciales para el quehacer universitario como son la escritura, la comunicación efectiva, y el razonamiento crítico y basado en la evidencia. Estas habilidades son el núcleo fundamental para el progreso intelectual y material que entrega la formación universitaria, ampliando la comprensión del mundo en que vivimos y trabajamos.

La UDP ha desarrollado hasta aquí planes y programas de estudio concentrados en las disciplinas, con acotados espacios de elección, y con acotadas oportunidades de formación general y multidisciplinaria que reconozcan la diversidad de intereses y trayectorias estudiantiles. De igual forma, se observan insuficientes esfuerzos en incorporar nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje, así como acotadas oportunidades dentro del currículo para incorporar experiencias de integración entre teoría y práctica a través de proyectos de investigación, innovación y creación, y vinculación con el medio.

En este contexto, la UDP ha decidido enriquecer la propuesta de valor del pregrado, mediante un plan de cambios curriculares que permita transitar desde un modelo cuyo contenido y metodologías se define y se administra hegemónicamente por las disciplinas, a otro cuyo contenido y metodologías busca una formación humanista amplia y abierta, que enfatiza las habilidades y destrezas antes mencionadas, así como una mayor interdisciplinariedad y un aula compartida que intenciona la integración del quehacer en investigación, innovación y/o creación y los vínculos con el entorno.

**PLANES Y ACCIONES  
PARA EL PREGRADO**

- Este proceso de cambios e innovaciones curriculares considera: i) un programa de formación general más robusto que permita potenciar el desarrollo de habilidades y destrezas como el pensamiento crítico, la comunicación efectiva, la colaboración, el razonamiento ético y la solución de problemas; ii) la implementación de experiencias de trabajo interdisciplinar como una característica de la formación intermedia y de ciclo terminal de todas las carreras, que sea un aspecto distintivo de formación UDP; iii) una mayor flexibilidad en las trayectorias formativas para los y las estudiantes de distintos programas de pregrado, promoviendo el reconocimiento de la participación en actividades y/o proyectos de investigación, innovación o creación, y vinculación con el medio; iv) incorporar diagnósticos y definiciones de innovación curricular que integren la reflexión en torno al género y la inclusión educativa ; v) la incorporación de innovaciones metodológicas en los procesos formativos, incluyendo diversos grados de virtualidad por medio de herramientas tecnológicas y digitales que transforman y potencian la experiencia de aprendizaje; y vi) la búsqueda de una formación orientada a la eficiencia y equidad formativa.



## 5.5.2. FOCO ESTRATÉGICO DE POSTGRADO: PLAN DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE PROGRAMAS PROFESIONALES Y EDUCACIÓN CONTINUA COMO PROYECCIÓN DEL PREGRADO EN CONTEXTO DE FORMACIÓN A LO LARGO DE LA VIDA

El acelerado cambio tecnológico y del conocimiento, y la creciente necesidad de actualización y educación a lo largo de la vida están generando importantes transformaciones en la oferta de postgrados y educación continua, entendida como un área de desarrollo estratégico para las universidades tanto en términos académicos como reputacionales y económicos. En este contexto, se ha definido que esta área se constituya en el segundo foco estratégico para el periodo 2022-2026.

◀ **DIAGNÓSTICO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**

Los postgrados de la UDP (magíster, especialidades médicas y educación continua) han avanzado significativamente durante los últimos años, habiendo logrado la certificación en esta área por primera vez en 2018. Pese a ello, el área aún se encuentra en un nivel de desarrollo e institucionalización menor si se la compara con el pregrado y los doctorados.

El menor desarrollo del postgrado y la educación continua se explica en parte porque las condiciones organizacionales y de incentivos con las que hasta ahora se ha desenvuelto son insuficientes, y por ello es necesario consolidar políticas, mecanismos y recursos de manera de converger a estándares similares a los de las carreras de pregrado y doctorados. Particularmente relevante resulta la promoción de una educación de ciclo avanzado pertinente y fuertemente conectada con el mundo laboral de manera de incrementar la influencia hacia el entorno.

◀ **DESAFÍOS DEL POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**

Adicionalmente, tanto la rápida irrupción de la tecnología como la aceptación masiva de la formación a distancia y una clara identificación de un crecimiento potencial en la participación de mercado ofrece nuevas oportunidades de desarrollo de esta área en la UDP.

Así, la UDP ha decidido diseñar e implementar un plan de institucionalización, desarrollo y crecimiento para los postgrados profesionales y educación continua, que considere: i) un diseño de los postgrados y programas de educación continua en ciclos de formación diferentes al pregrado, pero complementarios a este, basado en la necesidad de formación a lo largo de la vida y en las trayectorias laborales de cada profesión, con énfasis en la formación y competencias profesionales; ii) una oferta de programas que conecten y aporten más sistemáticamente a las necesidades, intereses y desafíos del entorno, aumentando el número de programas y la matrícula de postgrados y educación continua;

◀ **PLANES Y ACCIONES PARA EL POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**

iii) fortalecer las capacidades institucionales para la gestión estratégica de esta área, incluyendo el reclutamiento y admisión, diseño de programas, gestión académica, seguimiento a egresados/as y aseguramiento de la calidad; iv) lograr un mayor nivel de integración del postgrado con el quehacer en investigación, innovación y creación, y vinculación con el medio y v) la incorporación de herramientas tecnológicas y digitales que potencien la educación híbrida, semipresencial y en línea.

### **5.5.3. FOCO ESTRATÉGICO DE GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO: PLAN QUE POTENCIE LA PRODUCTIVIDAD E IMPACTO, LA INTERDISCIPLINARIEDAD Y ASOCIATIVIDAD DE LA INVESTIGACIÓN DE BASE, QUE IMPULSE LA INVESTIGACIÓN APLICADA E INNOVACIÓN, QUE INTEGRE LA CREACIÓN ARTÍSTICA Y EN HUMANIDADES, Y QUE AUMENTE LA INCIDENCIA DE TODAS ESTAS ESFERAS EN EL PREGRADO Y POSTGRADO**

#### **DIAGNÓSTICO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y CREACIÓN**

- ▶ El desarrollo de mayores niveles de complejidad a través de la investigación se ha transformado en un activo estratégico de las universidades para cumplir su misión de generación de nuevo conocimiento y contribuir al desarrollo de la sociedad, pero también para obtener mayores niveles de reputación nacional e internacional, atraer a un mayor número de estudiantes destacados de pregrado y postgrado, académicos/as e investigadores/as y captar mayores recursos financieros públicos y privados. Dada su importancia para el proyecto intelectual de la UDP y su impacto en múltiples dimensiones, se ha definido que la generación de conocimiento –a través de la investigación, innovación y creación– sea el tercer eje estratégico de la planificación 2022-2026. La investigación de base –junto con los doctorados– ha tenido un significativo desarrollo en la UDP durante la última década, siendo un factor decisivo para el despliegue de un proyecto de mayor complejidad y calidad desde el punto de vista académico e intelectual. Sin embargo, a la luz de la evidencia y antecedentes empíricos a nivel comparado, se observa que la UDP ha perdido su dinamismo en este ámbito en tres niveles.

#### **DESAFÍOS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y CREACIÓN**

- ▶ En primer lugar, si bien la investigación disciplinaria de la UDP –medida por publicaciones indexadas y proyectos Fondecyt– ha sido exitosa en cuanto al aumento del volumen e impacto científico y académico, posicionando a la UDP en lugares destacados dentro del sistema, ha tendido a estabilizarse y a reducir su posicionamiento relativo tanto a nivel comparado con otras instituciones como en

relación a su productividad interna al considerar el promedio de publicaciones por académico/a. A su vez, se observan importantes asimetrías entre las Facultades en cuanto a su productividad científica en consideración a sus recursos académicos disponibles y a los estándares de sus propias disciplinas.

En segundo lugar, en el área de la investigación aplicada, los proyectos orientados a la esfera pública mantienen un alto nivel de actividad e impacto, pero los proyectos de innovación (I+D+i) en tecnología y sector productivo están en una etapa muy incipiente, siendo ésta un área de creciente importancia e influencia en los sistemas de educación superior y las políticas públicas.

En tercer lugar, se hace necesario reconocer, integrar y visibilizar más sistemáticamente la creación artística y en humanidades que desarrollan algunas disciplinas de la Universidad como una dimensión relevante de la generación de conocimiento que produce la UDP.

Finalmente, tanto en la investigación disciplinaria como aplicada han predominado políticas y prácticas de investigación más bien desconectadas del pregrado y orientadas por agendas y proyectos individuales concentradas en disciplinas específicas, siendo aún incipiente el desarrollo de proyectos asociativos e interdisciplinarios, que es el enfoque crecientemente impulsado a nivel nacional e internacional para abordar problemas cada vez más complejos de la sociedad contemporánea.

En este contexto, la UDP ha decidido ampliar y dinamizar su agenda de generación de conocimiento con el propósito de lograr: i) un mayor desarrollo de su investigación de base considerando los recursos académicos y los diferentes estándares de cada disciplina para aumentar el volumen de publicaciones indexadas, sus niveles de impacto, y sus niveles de asociatividad y colaboración intra e interfacultades; ii) la creación selectiva –con el correspondiente aumento de académicos con énfasis en su labor investigativa– de nuevos centros de alta productividad científica en aquellas áreas disciplinarias donde la UDP tenga fortalezas relativas; iii) creación selectiva de nuevos doctorados en áreas donde la UDP tenga fortalezas disciplinarias; iv) un incremento selectivo de la participación y presencia de la UDP en grandes proyectos de investigación, innovación o creación asociativos y/o multidisciplinarios que aborden temas complejos globales o locales y de alto valor público para el entorno social, industrial, cultural y/o estatal; v) un fortalecimiento de las capacidades institucionales y del ecosistema interno para el desarrollo más sistemático de una cultura de innovación a través de proyectos I+D+i, investigación aplicada (venta de servicios, consultoría, contratos de I+D), y transferencia de conocimiento y resultados de investigación (patentes, *spin-off*, licencias, otras) en

◀ PLANES Y  
ACCIONES PARA LA  
INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y  
CREACIÓN

todas las Facultades, pero especialmente en aquellas disciplinas más aplicadas y tecnológicamente creativas. Este desarrollo debe fortalecer y aumentar los vínculos de la UDP con el medio profesional, productivo, social y estatal; vi) integrar y visibilizar más sistemáticamente la creación artística y en humanidades que algunas disciplinas cultivan en las políticas y acciones de generación de conocimiento de la UDP; vii) fortalecer las capacidades institucionales para la postulación, gestión, análisis y difusión de proyectos de investigación, innovación y creación de mayor complejidad y proyección internacional, a través, por ejemplo, de la creación de una Oficina de Transferencia Tecnológica (OTL) y el fortalecimiento de la Unidad de Coordinación Institucional (UCI); viii) una articulación y aporte más sistemático de la investigación, innovación y creación a la formación de pregrado, postgrado y vinculación con el medio; ix) seguir profundizando y ampliando la perspectiva de género tanto como un espacio de reflexión e investigación, así como en las definiciones de políticas y acciones de generación de conocimiento de la UDP.

## 5.6. PLANES Y ACCIONES DE SOPORTE ESTRATÉGICO PARA EL PERÍODO 2022-2026

**FORMAS MÁS FLEXIBLES Y ARTICULADAS DE GESTIÓN**

- ▶ Los tres focos estratégicos de pregrado, postgrado e investigación, innovación y creación que la UDP ha definido para el periodo 2022-2026 en su conjunto desafían la forma en que la UDP ha organizado hasta ahora las diferentes áreas de su gestión académica y organizacional. En términos generales, este desafío implica el tránsito hacia formas más exigentes, flexibles y articuladas de organización y asignación de los recursos académicos y materiales, que posibilite llevar a cabo un proyecto institucional e intelectual más comprehensivo, integrado, y competitivo.

**NUEVE PLANES DE ACCIÓN DE SOPORTE ESTRATÉGICO**

- ▶ En este contexto, la UDP ha identificado nueve acciones estratégicas de soporte que deben ser llevadas a cabo en las áreas de gestión institucional, vinculación con el medio e internacionalización, y de aseguramiento de la calidad, para poder cumplir con los tres objetivos estratégicos de esta planificación.<sup>31</sup> Estos son: i) plan de mejora de sistema de gobierno; ii) plan de mejora de la carrera académica; iii) plan de financiamiento y mejoramiento de la gestión; iv) plan de mejora de infraestructura y recursos digitales; v) nuevo sistema de integración y promoción de la calidad de vida estudiantil; vi) política transversal de equidad de género; vii) plan de integración de la vinculación con el medio a espacios de formación; viii) política de internacionalización que potencie el pregrado, postgrado, investigación, innovación y creación; y ix) nuevo sistema de aseguramiento de la calidad.

## 5.6.1. GESTIÓN INSTITUCIONAL

### A. PLAN DE MEJORA DE SISTEMA DE GOBIERNO

Para evaluar correctamente los desafíos que tiene la UDP por delante en cuanto a su sistema de gobierno en función de sus objetivos estratégicos, es necesario revisar brevemente su evolución, diseño actual y resultados alcanzados, las nuevas demandas y presiones del entorno, la experiencia comparada y los desafíos que el actual escenario delinea para la Universidad.

◀ DIAGNÓSTICO  
DE SISTEMA  
DE GOBIERNO

Desde sus orígenes en 1981 hasta la actualidad la Universidad Diego Portales ha sido una fundación privada sin fines de lucro, y sin vinculación alguna con grupos económicos, religiosos o ideológicos.

En las primeras dos décadas de su historia, la UDP enfatizó un proceso de toma de decisiones marcado más bien por una estructura jerárquica que enfatizaba la autorregulación y eficiencia administrativa. Esto es, las decisiones emanaban principalmente de autoridades administrativas –rector, decanos/as– con escasa participación de las comunidades académicas. Adicionalmente, en esta época se verificaba una baja regulación estatal.

Desde el año 2000 en adelante, la UDP fue ajustando y complejizando su sistema de gobierno para una mayor regulación de todos sus ámbitos relevantes, una separación más clara de las funciones de supervigilancia, normativas y ejecutivas en diferentes organismos, una mayor eficiencia en la administración de sus recursos y mayores niveles de participación de profesores/as y estudiantes en todos sus niveles.

Para comprender el sistema de gobierno que la UDP ha profundizado en las últimas décadas es necesario distinguir sus tres niveles: el de supervigilancia y dirección estratégica, el de gobierno en sentido estricto y el de gestión. Una cosa es quien controla y define la dirección estratégica de la institución (supervigilancia y dirección a cargo de quienes representan a los *stakeholders* ficticios o reales); otra quien fija los objetivos (gobierno); y otra quien procura alcanzarlos (gestión).

---

<sup>31</sup> Desde el año 2008, las áreas de las Planificaciones Estratégicas de la UDP han estado alineadas con las áreas obligatorias y optativas de la Acreditación Institucional establecidas por la CNA. Esta Planificación Estratégica 2022-2026 adecua las dimensiones a las nuevas áreas definidas por la CNA: i) docencia y resultados del proceso de formación de pregrado y postgrado, ii) gestión estratégica y recursos institucionales, iii) aseguramiento interno de la calidad, iv) vinculación con el medio, e v) investigación, creación e innovación

Respecto del nivel de supervigilancia y dirección estratégica, esta función recae principalmente en un directorio independiente, el Consejo Directivo Superior, cuya fisonomía se perfeccionó a fines del año 2000, sobre la base de los mejores modelos y prácticas de gobierno universitario a nivel internacional. Este es el máximo órgano de gobierno, supervisión y definición estratégica de la institución, conformado por un conjunto de personas que deben actuar en interés de un tercero –la Universidad– y no en interés propio, que carecen de propiedad u otro derecho equivalente respecto de cualquier bien de la UDP y que son personalmente responsables por las decisiones que adoptan. Este Consejo tiene a su cargo la definición del proyecto estratégico e integridad patrimonial de la Universidad, es decir, define sus principales lineamientos, cuida que los actos de quienes la administran y conducen sean fieles a los estatutos y designa al rector.<sup>32</sup>

La función de gobierno propiamente tal está radicada en el Consejo Académico, el cual está integrado por los decanos/as, tres profesores o profesoras elegidas por sus pares en votación periódica y directa, y tres representantes de los y las estudiantes, elegidos por votación de sus pares. Constituye una instancia de deliberación académica en la que participan profesores/as y estudiantes. El Consejo asiste al rector en la aprobación de las normas que regulan las actividades académicas y en las materias propias del quehacer de la Universidad, sin tener injerencia en los procesos vinculados a la administración de la Universidad. Se suman a esta instancia de gobierno, los Consejos de Facultad y los Consejos de Escuela, en los cuales participan autoridades, representantes de estudiantes y académicos/as. Al igual que el Consejo Académico de la Universidad, los Consejos de Facultad y Escuela actúan como órganos de carácter técnico, consultivo y asesor del decano/a y/o director de escuela, respectivamente, y no tienen injerencia en los procesos administrativos a nivel de Facultad o Escuela.

Finalmente, la función de gestión –responsable de alcanzar los objetivos definidos en el ámbito del gobierno– es responsabilidad a nivel central del rector, del Comité de Coordinación de Rectoría, las Vicerrectorías, y las Direcciones Generales, y a nivel de Facultades de los/as Decanos/as y Directores/as de Escuela y Programas.

En su conjunto, el sistema de gobierno adoptado por la UDP –son contundentes las evidencias disponibles– ha contribuido decisivamente al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, siendo uno

---

<sup>32</sup> Ver artículo 8 y 22 de los Estatus de la Universidad Diego Portales, y Título III, Párrafo I, artículo 10 del Reglamento General de la Universidad Diego Portales.

de los modelos que ha demostrado mayor flexibilidad y potencial de adaptación a cambios en el entorno y, a su vez, gran capacidad de equilibrar razonablemente las múltiples tareas que se le demandan a la Universidad. Bajo esta estructura de gobierno, la UDP ha logrado complejizar su proyecto institucional, expandir sus fronteras físicas, elevar su diversidad y reputación intelectual y desarrollar en un contexto de creciente incertidumbre, un proyecto académico más complejo, públicamente relevante y altamente competitivo.

Pese a sus evidentes logros, los distintos niveles del sistema de gobierno de la UDP se han visto desafiados en los últimos años por cambios relevantes del entorno interno y externo.

◀ **DESAFÍOS DEL  
SISTEMA DE  
GOBIERNO**

En primer lugar, en el nivel de supervigilancia y dirección estratégica, la UDP ha estado tensionada por una creciente regulación estatal –acreditaciones, financiamiento estatal y aranceles y vacantes regulados por gratuidad– lo cual ha implicado una menor autonomía institucional especialmente a nivel financiero. El ingreso de la UDP al CRUCH es otra instancia que ha sumado un nuevo actor de supervigilancia del gobierno universitario en algunos ámbitos, especialmente los relacionados a la representación y mediación con las políticas públicas de educación superior.

En segundo lugar, en el nivel de gobierno, a pesar de la creciente incorporación de estudiantes y cuerpo académico a sus principales órganos de decisión –Consejo Académico, de Facultades y Escuelas–, los nuevos desafíos provienen de expectativas de mayor participación de estos estamentos en la toma de decisiones, es decir, en la determinación de los objetivos institucionales, pues se considera que a pesar de existir espacios formales de participación, estos tendrían escasa incidencia en el quehacer y devenir de la Universidad. Las mayores expectativas de participación se han expresado en diferentes espacios e instancias de deliberación durante los últimos años, así como también durante los procesos de participación y consulta de esta planificación, especialmente en los informes elaborados por la Comisión de Académicos y por la Federación de Estudiantes y la consejera académica.

Por una parte, las demandas de mayor participación del estudiantado se enmarcan dentro de una tendencia general a nivel nacional como es el movimiento estudiantil el cual ha tenido un rol relevante en los cambios de políticas públicas relacionadas a la educación superior en los últimos años. Por otro lado, las mayores expectativas de participación de las y los académicos proviene del crecimiento y consolidación de las comunidades académicas en las Facultades de la UDP así como sus altos grados de formalización a través de la carrera académica.

Finalmente, en el nivel de gestión también se verifican importantes desafíos como la alta dependencia del financiamiento de la universidad al proceso político, una situación económica que hasta ahora se ha mostrado restrictiva y con mayores grados de incertidumbre, al mismo tiempo que se verifican importantes presiones presupuestarias provenientes de diferentes fuentes.

Por una parte, se verifican demandas de mayores recursos hacia la universidad para ampliar y mejorar los mecanismos y acciones de soporte para las y los estudiantes en la dimensión académica, socioeconómica y psicológica. También se demandan mayores recursos para implementar proyectos académicos y de gestión que contribuyan a su calidad; complejidad y reputación intelectual de tal manera de poder mantener su posición en un entorno altamente competitivo y seguir atrayendo a buenos estudiantes de pregrado y postgrado, a los mejores académicos y, a su vez, poder incrementar las oportunidades de acceso a fuentes adicionales de financiamiento. La presión presupuestaria en la UDP también ha crecido sostenidamente debido al incremento relevante en la proporción de gastos fijos de remuneraciones en la estructura de costos de la universidad. Este incremento ha respondido a la mayor complejidad de la universidad y el aumento del tamaño de sus comunidades de académicos jornada completa.

Todo lo anterior ha generado una mayor necesidad de control presupuestario que se manifiesta a través de instancias clave de autorregulación administrativa y financiera en los procesos de toma de decisiones en la universidad.

El sistema de gobierno de la UDP, por lo tanto, enfrenta el desafío de acomodar estas nuevas presiones regulatorias del Estado y las expectativas de mayor participación del movimiento estudiantil y de las comunidades académicas, sin perder el control sobre una eficiente autorregulación administrativa y financiera y siendo capaz de competir bajo las actuales condiciones, aumentando en su calidad y reputación intelectual. Para ello es necesario equilibrar todas estas dinámicas, teniendo a la vista los diversos objetivos que busca la institución universitaria. Un peligro en este contexto es unilateralizar las demandas por participación y convertirlas en un objetivo aislado -como ha sucedido con muchas universidades en América Latina con negativas consecuencias-, arriesgando con ello perder una mirada más compleja al asunto del gobierno universitario y su fin principal que se relaciona con establecer reglas razonables de administración y deliberación que hagan viable el principal rol al cual la universidad está llamada: cultivar y transmitir el conocimiento disponible, y, al mismo tiempo, examinar sus condiciones de posibilidad.



La experiencia comparada internacional indica de manera contundente que las universidades con mejor desempeño relativo a nivel mundial en mediciones estandarizadas<sup>33</sup>, poseen sistemas de gobierno similares a los de la UDP, es decir, que separan claramente las funciones de supervigilancia patrimonial y estratégica de las instancias de gobierno con un fuerte componente normativo y una estructura de gestión ejecutiva, y que en su conjunto persiguen compatibilizar la neutralidad de las reglas, la eficiencia y responsabilidad en la administración de sus recursos con instancias relevantes de participación de la comunidad académica y estudiantil. Estos sistemas de gobierno de alto desempeño predominan en el sistema anglosajón, y se caracterizan porque sus organismos de nivel central –que toman decisiones para la universidad en su conjunto– tienen preponderantemente funciones de supervisión y normativas, es decir, definen sus reglamentos y objetivos. Esta estructura central, suele estar compuesta por personas externas a la institución, que deben velar por los asuntos patrimoniales y estratégicos. La autoridad ejecutiva (rector) es nombrada por este organismo central, y es el responsable de la gestión integral de la universidad, es decir, ejecutar las acciones que permiten lograr los objetivos institucionales; además de designar a otras autoridades y equipos de gestión. Adicionalmente, estas instituciones cuentan con organismos colegiados electivos a nivel central y/o de sus Facultades, también de carácter normativo, las cuales preside la autoridad central (rector) o local (decano).

Por otro lado, aquellos sistemas de gobierno que han enfatizado la participación y la electividad por sobre otros criterios como la eficiencia y eficacia organizacional y financiera, han presentado dificultades importantes para lograr resultados de alto desempeño académico y adaptarse con flexibilidad a los cambios que el entorno demanda. Estas estructuras de gobierno universitario predominan en Latinoamérica y se caracterizan por tener organismos a nivel central y local de carácter normativo, colegiado y conformado de manera pluriestamental, el cual fija los objetivos estratégicos y designa a las autoridades ejecutivas; o se caracterizan por tener una sola autoridad unipersonal ejecutiva, la cual es elegida por el estamento académico, que preside los organismos normativos y colegiados integrados por los diversos estamentos. En el caso de autoridades locales como los decanos, estos son electos por uno o varios estamentos sin la participación de la estructura central.

---

<sup>33</sup> Ricardo Uauy, Cristóbal Holzapfel (2014). Estudio Técnico N°22.

Análisis Comparado de Tipos de Gobernanza y Rankings Internacionales. Universidad de Chile.

En el otro extremo, las universidades que enfatizan estructuras centralizadas y verticales en la toma de decisiones y designación de autoridades en post de la eficacia y eficiencia administrativa, sin instancias relevantes de participación y deliberación de la comunidad académica y estudiantil, tampoco logran configurar proyectos académicos destacados en cuanto a su reputación y calidad.

En síntesis, los buenos resultados de la propia trayectoria de la UDP en la última década, el entorno altamente competitivo a la vez que restrictivo y de alta regulación estatal que enfrentará en los próximos años, así como las mejores prácticas a nivel internacional, justifican plenamente la decisión de mantener la estructura y diseño general de su sistema de gobierno para perseguir el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en el periodo 2022-2026.

La decisión de mantener el diseño general de su sistema de gobierno, no implica que la UDP no deba llevar a cabo planes de mejora en algunos de sus niveles para enfrentar los desafíos que tiene por delante. En particular, se observa que es en el nivel de gestión y de gobierno donde recaen las mayores oportunidades de adaptarse al entorno e implementar los objetivos estratégicos definidos en esta planificación.

Por una parte, la UDP ha demostrado sistemáticamente tener las capacidades de gestión para lograr los objetivos y planes de mejoras que se ha propuesto en todas sus planificaciones estratégicas, así como en los procesos de acreditación. Dado los objetivos de esta planificación y el entorno que enfrenta, deberá focalizar sus esfuerzos en implementar un modelo de gestión flexible, innovador e integrado. Las principales acciones del nivel de gestión que contempla este plan se identifican y desarrollan en las secciones siguientes y se refieren a un plan de mejora de la carrera académica, un plan de financiamiento y mejoramiento de la gestión; un plan de mejora de Infraestructura y recursos digitales; un nuevo sistema integrado de bienestar y calidad de vida estudiantil; y una política transversal de equidad de género.

Los desafíos del nivel de gestión deben ser complementados por un plan de mejora en el nivel de gobierno, que sin modificar el modelo por el cual la Universidad ha optado –que de acuerdo a las evidencias disponibles es el que permite de manera más adecuada cumplir con los fines principales de la UDP–, fortalezca algunas de sus dimensiones de participación y permita avanzar en una comprensión común de los desafíos institucionales. Se trata de robustecer los mecanismos y las prácticas de participación existentes en diferentes instancias (por ejemplo, Comités curriculares) de modo que logren canalizar de mejor manera los intereses y visiones de los

distintos actores de la institución, logrando mayores niveles de convergencia en los procesos de toma de decisiones sobre la base de evidencia empírica y en relación a los marcos normativos y propósitos institucionales.

De esta manera, la UDP mantendrá el diseño general, las estructuras y las funciones de su sistema de gobierno, pero fortalecerá y mejorará los procesos de participación, deliberación y toma de decisiones que llevan a cabo sus órganos, equilibrando la atención a la evidencia empírica disponible, el entorno de restricciones, las visiones e intereses de los diferentes estamentos y el propósito fundamental de la UDP como institución universitaria. Para perseguir el cumplimiento de este objetivo, se contempla el siguiente plan de acción: i) convocar a un comité de trabajo para elaborar una propuesta de mejora del proceso de participación, deliberación y toma de decisiones de los órganos de gobierno de la UDP, ii) deliberación de esta propuesta en los principales órganos de gobierno; iii) implementación de este plan de mejora.

◀ PLANES Y ACCIONES PARA EL SISTEMA DE GOBIERNO

## B. PLAN DE MEJORA DE LA CARRERA ACADÉMICA

La implementación de un modelo de gestión más flexible e integrado que posibilite el cumplimiento de los objetivos de cambios e innovaciones curriculares, que potencie los postgrados profesionales y aumente la productividad, asociatividad e interdisciplinariedad de la investigación, innovación y creación, tiene una directa implicancia en la organización, cultura y administración de las comunidades académicas. La complejidad y calidad alcanzada hasta ahora por la UDP ha sido posible gracias al fortalecimiento de las comunidades académicas en cuanto a su volumen, certificación, capacidad investigativa y su compromiso de activa participación en la esfera pública; así como a un sistema de reglas y procesos que ha posibilitado y asentado una carrera y cultura académica basada en el mérito, el pluralismo y la independencia crítica. Sin embargo, este diseño de carrera académica ha reducido la posibilidad de niveles de mayor flexibilidad<sup>34</sup> que permitan una conducción estratégica de los recursos académicos de manera de mantener niveles adecuados de competitividad y adaptación al entorno. En el estado actual, también se percibe una tensión – con diferentes grados de intensidad en las Facultades- entre la carga docente de pregrado y las expectativas de mayores niveles de productividad científica. En este contexto, se ha planteado, por ejemplo en el Informe elaborado por la Comisión de académicos, que para poder cumplir con objetivos estratégicos de esta planificación se hace necesario, además de mayores niveles de flexibilidad y especialización en la carrera académica, nuevas contrataciones estratégicas en focos de alta productividad científica. De acuerdo a todos los antecedentes antes

◀ DIAGNÓSTICO Y DESAFÍOS DE CARRERA ACADÉMICA

expuestos, la UDP debe avanzar hacia una mayor diversificación de sus perfiles académicos que – en los casos en que se justifique – permitan una carga más intensiva en actividades de alta productividad e impacto investigativo, así como la determinación de rentas diferenciadas que estén acordes con los aportes y el valor de esta contribución al desempeño de la universidad en esta dimensión. Finalmente, también hace falta fortalecer el vínculo, compromiso, integración y sentido de pertenencia de los profesores part-time, cuyo aporte a la docencia y formación profesional de los estudiantes es esencial.

**PLANES Y ACCIONES  
PARA CARRERA  
ACADÉMICA**

► De acuerdo a este diagnóstico, la UDP ha decidido implementar seis acciones relacionadas a la labor y carrera académica; i) describir más claramente en el reglamento de carrera académica los focos de desarrollo exigibles a los académicos jornada, explicitando que su función prioritaria es la docencia, la investigación y otras contribuciones intelectuales y/o profesionales, y que de manera complementaria realizan también labores de innovación y creación, administración y/o servicio académico, trabajo profesional y/o vinculación con el medio. ii) fortalecer los procesos de fundamentación de las decisiones de calificación y jerarquización sobre la base de criterios, evidencia e indicadores de desempeño objetivos, iii) mejorar la regulación en cuanto a la creación, denominación y vigencia de centros de investigación de alta productividad científica, definir los perfiles, cargas académicas y rentas diferenciados que éstos roles requieren y los estándares de desempeño objetivo que deben cumplir los académicos adscritos a ellos, iv) definir perfiles académicos intermedios de mayor carga y desempeño investigativo y rentas diferenciadas, vinculada a agendas de alta productividad científica individual o grupal, v) diseño de políticas, procesos y mecanismos que incentiven mayores niveles de interdisciplinariedad y asociatividad en docencia, investigación, innovación y creación; vi) diseño de políticas, procesos y mecanismos que fortalezcan la vinculación, compromiso, integración y sentido de pertenencia de

---

<sup>34</sup> Este diagnóstico de mayor rigidez de la carrera académica fue identificado en la fase deliberativa y levantamiento de antecedentes generales de esta planificación, siendo los principales: desigual valor e interés entre docencia e investigación; evaluaciones de desempeño académicas sin suficientes criterios empíricos de verificación, desequilibrio entre agendas individuales versus proyectos colectivos o institucionales, baja apertura e interés en proyectos asociativos e interdisciplinarios, carga y compromisos académicos centrados explícitamente en docencia de pregrado y baja asignación de metas y tiempo en otras áreas relevantes como postgrado, investigación/innovación y vinculación con el medio.

los profesores de tiempo parcial; y vii) seguir fortaleciendo la implementación de criterios de equidad de género en los diferentes procesos y normativas que regulan la carrera académica en la UDP.

### **C. PLAN DE FINANCIAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN.**

En la última década, la UDP ha sido capaz de financiar responsablemente el escalamiento y consolidación de un proyecto académico e intelectual más complejo en escenarios de creciente incertidumbre y de una mayor dependencia estatal derivada de la política de gratuidad. En este escenario la UDP debe proyectar el desarrollo de su planificación estratégica 2022-2026 enfrentando los siguientes desafíos del entorno externo e interno para su modelo de gestión: una importante crisis económica y social, un nulo crecimiento demográfico de las cohortes de jóvenes y una alta cobertura relativa de la educación superior en Chile; un sistema de educación superior fuertemente regulado en número de vacantes y con subestimación del costo total y margen de inversión y sustentabilidad en la determinación de los aranceles de pregrado; el aceleramiento de la variable tecnológica en la actividad académica, una mayoritaria y creciente participación de recursos de origen público en el presupuesto institucional, la necesidad de implementar políticas y modelos de gestión medioambiental en el uso de los recursos, y el desafío permanente de fortalecer el vínculo, compromiso y sentido de pertenencia de los funcionarios y funcionarias a la UDP, cuya contribución a la gestión de la Universidad es esencial.

Ante este escenario, la UDP desarrollará un modelo de gestión y financiamiento para su proyecto institucional el cual se orientará por los siguientes objetivos: i) profundizar su modelo de gestión que internaliza ingresos y gastos en forma desagregada por unidad y/o proyecto y que permite medir y evaluar el desempeño en diferentes niveles de agregación, ii) mejorar la gestión del pregrado de manera de procurar preservar sus márgenes, en contexto de limitado crecimiento por volumen y de un control de precios con tendencia a la baja; iii) mejorar estándares de gestión y evaluación de proyectos distintos al pregrado, de manera de acometer iniciativas de postgrado y de venta de servicios y consultoría que contribuyan con márgenes positivos a la sustentabilidad económica general de la Universidad y que también permitan diversificar ingresos hoy concentrados en el pregrado y de financiamiento estatal; y generar incentivos internos para el desarrollo de las unidades; iv) procurar incrementar el financiamiento de actividades de investigación, innovación y creación con recursos externos provenientes de concursos competitivos, públicos o privados; v) incrementar la gestión de donaciones nacionales e internacionales del mun-

◀ **DIAGNÓSTICO  
Y DESAFÍOS  
DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA  
Y ECONÓMICA**

◀ **PLANES Y  
ACCIONES PARA  
LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA  
Y ECONÓMICA**

do privado para que concurran al financiamiento de proyectos e iniciativas de las diferentes dimensiones del quehacer de la Universidad; vi) mejorar la gestión de unidades en áreas disciplinarias estructuralmente deficitarias de manera de minimizar los montos de subsidios internos requeridos para su sustentabilidad económica; vii) ampliar objetivos y metas de programa piloto de gestión medioambiental “UDP Verde” y escalarlo a todas las sedes de la Universidad<sup>35</sup>; viii) fortalecer el clima laboral, sistemas de apoyos y beneficios, programas de capacitación y desarrollo profesional, e integración de criterios de equidad de género en las políticas y procesos que rigen el trabajo de los funcionarios.

#### **D. PLAN DE MEJORA DE INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS DIGITALES.**

##### **DIAGNÓSTICO Y DESAFÍOS DE INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS DIGITALES**

- ▶ Bajo el nombre del plan UDP Digital, la Universidad definió un conjunto de iniciativas estratégicas, académicas y administrativas, destinadas a adoptar y potenciar el uso de tecnologías y modelos digitales que le permitan mejorar su desempeño. Este plan de transformación digital va dirigido a hacer frente a la repercusión que las tecnologías están produciendo en la propuesta de valor y posicionamiento tanto en las instituciones de educación superior como en muchas otras industrias. Se trata, en consecuencia, de una primera aproximación de la Universidad a incorporar una estrategia en un contexto digital.

##### **PLANES Y ACCIONES PARA LA INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS DIGITALES**

- ▶ El plan de estrategia digital que está implementando la UDP consta de los siguientes componentes: i) privilegiar el celular - mediante apps con metodologías de desarrollo Agile - como canal de comunicación en complemento con otras plataformas (web, redes sociales y otros canales tradicionales); ii) mejorar la gestión de relación y vínculos con alumnos, exalumnos y grupos de interés mediante contratación de software especializado (CRM, customer relationship management) de clase mundial; iii) implementar una nueva versión de SAP S/4 HANA que permitirá optimizar tiempos de respuesta y administrar estructura simplificada de bases de datos, poner a disposición sistemas de datos e información transaccionales, académicos y analíticos en tiempo real y oportuno, mejorar la experiencia del usuario, mejorar la usabilidad y realizar transición a la nube; iv) mejorar la capacidad de transformación de datos para la toma de decisiones, mediante contratación de software especializado (Data Analytics) de clase mundial; v) implementar herramientas colaborativas que faciliten el trabajo en distintos niveles, en especial en la categoría LMS

---

<sup>35</sup> Desde 2019, la UDP ha llevado a cabo un plan piloto de reciclaje y medición de huella de carbono en la Facultad de Economía y Empresa.

(Learning Management System), para el desarrollo de clases en modalidad *online* así como el desarrollo de infraestructura/salas híbridas; vi) explorar primeras experiencias en RPA (Robotic Process Automation) y BPO (Business Process Outsourcing) que permitan simplificar actividades repetitivas y operacionales a través de softwares que emulan la ejecución humana de múltiples tareas; vii) transformar servidores físicos y virtuales a la nube para evitar obsolescencia, mejorar servicio y soporte, reducir riesgos y costos; viii) mejorar estándares de ciberseguridad con el objeto de identificar y eliminar vulnerabilidades, y gestionar adecuadamente el riesgo de los sistemas de información, mediante la implantación de políticas y capacitaciones; y ix) fortalecer capacidad profesional de equipos especializados en el área de las tecnologías de la información.

#### **E. NUEVO SISTEMA INTEGRADO DE BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA ESTUDIANTIL**

La UDP se sitúa entre las universidades más selectivas del sistema medido por pruebas estandarizadas como la PSU o PDT, matriculando a estudiantes correspondientes al 20% de mejor desempeño de la enseñanza media. Sin embargo, para responder a la diversidad, pluralismo y a los cambios culturales de las nuevas generaciones de estudiantes, la UDP ha desarrollado gradualmente instancias y capacidades institucionales de orientación y apoyo académico, psicológico, socioeconómico y de vida universitaria para promover trayectorias académicas exitosas (evitando la deserción y alentando el avance curricular y titulación oportuna) y experiencias universitarias satisfactorias desde el punto de vista de la convivencia, la integración e inclusión social y la equidad de género.

La institución, a través de la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE), ha tenido una larga trayectoria en proveer orientación y apoyo, gestionando beneficios internos y externos, proveyendo de atención psicológica, orientación social y económica, entre otros. La DAE gestiona y atiende anualmente alrededor del 85% del estudiantado de la Universidad, que es beneficiario de alguna ayuda estatal y/o institucional. Pese a estos logros, se reconoce la necesidad de brindar mayores niveles de apoyo a los estudiantes en diferentes áreas con el propósito de mejorar las trayectorias académicas, la calidad de vida estudiantil y la convivencia al interior de la Universidad. Esta necesidad de mayor apoyo ha sido sugerida tanto en el Informe de la Comisión de Académicos como en el de la Federación de Estudiantes y consejera académica.

De esta manera, se considera pertinente evaluar el modelo de trabajo, y actualizar el enfoque en que se plantean los servicios estudiantiles, desde un modelo en que se atienden las necesidades específicas del estudiantado a uno en que, además, se considera la

◀ **DIAGNÓSTICO DE BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA ESTUDIANTIL**

◀ **DESAFÍOS DE BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA ESTUDIANTIL**

integración del estudiante con la institución y con sus pares, y releva el concepto de calidad de vida universitaria.

Este nuevo enfoque de trabajo requiere de una discusión conceptual, que permita generar consensos y asentar definiciones que orienten el trabajo de la DAE, tanto de manera interna como en su interacción con las unidades académicas y con otras unidades administrativas. Esta política también debería proponer el campo de responsabilidad de la institución con respecto a los requerimientos de los y las estudiantes.

Este marco conceptual permitirá ajustar y eventualmente reorientar las líneas de trabajo, con foco en el bienestar y la calidad de vida estudiantil. Así, se espera consolidar mecanismos sistemáticos que permitan avanzar en promover el bienestar y la calidad de vida, en coherencia con intervenciones y proyectos de carácter específico y colaborativo con las unidades académicas y la VRA, de manera de promover las permanencia y progresión académica del estudiantado.

**PLANES Y ACCIONES PARA EL BIENESTAR Y CALIDAD ESTUDIANTIL**

► Sobre la base de estos antecedentes, la UDP ha definido entonces las siguientes acciones estratégicas en la dimensión de bienestar y calidad de vida estudiantil: i) creación de una política integral que promueva el apoyo y desarrollo estudiantil y la vida universitaria en todas sus dimensiones relevantes (académicas, apoyos socioeconómicos, salud mental, equidad de género, vida estudiantil y asociatividad articulada en intereses diversos, por ejemplo, en torno a la cultura, deporte o acción social); ii) definición e implementación de mecanismos orientados a la promoción de la integración estudiantil y la calidad de vida universitaria; iii) desarrollo de estrategias interventoras, en conjunto con las unidades académicas y VRA, orientadas a promover la retención y progresión académica; iv) incorporar la perspectiva de género en las definiciones de políticas y acciones de desarrollo, integración, apoyo estudiantil y vida universitaria.

**F. POLÍTICA TRANSVERSAL DE EQUIDAD DE GÉNERO**

**DIAGNÓSTICO Y DESAFÍOS DE EQUIDAD DE GÉNERO**

► La igualdad de género en la educación y la eliminación de las brechas de género han estado en la agenda internacional de manera sostenida, a modo de ejemplo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, expresados en la Agenda de Educación 2030, entre cuyos 17 objetivos para erradicar la pobreza y la desigualdad, el quinto se enfoca específicamente en el desarrollo de las mujeres y en “lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas”, en tanto, el cuarto ODS dice relación con la educación, buscando “garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”, junto con “asegurar el acceso en condiciones de igualdad para todos los hombres y mujeres a una formación



técnica, profesional y superior, incluida la enseñanza universitaria, de calidad y de coste asequible”. En el contexto universitario chileno, del análisis de brechas de género realizado por la Comisión de Igualdad de Género del CRUCH, se concluye que las desigualdades de género afectan a todas las universidades sin que exista una correlación positiva o relación directa entre años de acreditación o complejidad de la institución y brechas de género. En este contexto, desde el año 2018, la UDP ha impulsado activamente una agenda de desarrollo institucional con perspectiva de género a través del Departamento de Género UDP perteneciente a la Secretaría General. Esta agenda de trabajo tiene por misión hacer transversal la perspectiva de género en la UDP, proponiendo cursos de acción específicos en la diversidad de ámbitos y estamentos que componen esta comunidad educativa. En estos años, esta agenda ya ha tenido importantes avances y logros en sus tres ejes de trabajo: institucionalización de la gestión para la igualdad de género; promoción de una cultura libre de violencia y discriminación; y educación no sexista. Algunos ejemplos de sus avances más significativos a nivel institucional han sido la implementación de una normativa de Prevención y Sanción de Acciones de Discriminación, Violencia Sexual y/o de Género y avances en los lineamientos para políticas y prácticas institucionales con enfoque de género en diferentes ámbitos académicos y también de gestión y gobierno, convivencia y vinculación con el medio. Considerando estos avances, es necesario seguir profundizando estos cambios en los próximos años e incorporar la perspectiva de género en todos los ámbitos de gestión relevantes.

Sobre la base de estos antecedentes, la UDP ha definido incorporar acciones, definiciones y metas explícitas que promuevan la equidad de género en las siguientes áreas de gestión institucional: i) sistema de gobierno universitario y gestión; ii) carrera académica, docencia, investigación, innovación y creación; iii) modelo educativo e innovaciones curriculares; iv) política de vinculación con el medio e internacionalización; v) infraestructura; vi) políticas y gestión de las y los funcionarios administrativos; vii) sistema de bienestar, convivencia y calidad de vida estudiantil; viii) sistemas de aseguramiento de la calidad.

◀ PLANES Y ACCIONES PARA LA EQUIDAD DE GÉNERO

## 5.6.2. VINCULACIÓN CON EL MEDIO E INTERNACIONALIZACIÓN

### A. PLAN DE INTEGRACIÓN DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO A ESPACIOS DE FORMACIÓN

La vinculación con el medio es parte esencial de la misión de la UDP en cuanto a su orientación pública y compromiso con el desarrollo del país. En términos de sus resultados, la política y desarrollo de vinculación con el medio de la UDP ha sido reconocida como una

◀ DIAGNÓSTICO Y DESAFÍOS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

de sus principales fortalezas en la acreditación y en los procesos de planificación estratégica. En general, esta área ha enfatizado y posicionado proyectos de extensión e investigación de las áreas de Ciencias Sociales, Humanidades, Cultura y Políticas Públicas, siendo menos sistemático y reconocido públicamente su conexión con el medio productivo, profesional y social, especialmente en las áreas de Ingeniería, Economía y Administración, Salud y Arquitectura y Diseño. También se ha observado como un aspecto a mejorar en procesos de acreditación una insuficiente vinculación bidireccional de la Universidad con sus titulados/as. Fortalecer el vínculo bidireccional de la UDP con sus egresados y egresadas es un eje fundamental y transversal a los objetivos de esta planificación estratégica. Por una parte, se deben ampliar y sistematizar las instancias que permitan brindarles apoyos en su inserción laboral, desarrollo profesional y educación continua. Por otra parte, se debe canalizar de mejor manera los aportes que ellos y ellas puedan hacer a la UDP para incrementar la conexión de la Universidad con el medio profesional, social y productivo y recibir su retroalimentación y aportes sobre las tendencias de la profesión que deben ser incorporados periódicamente en la formación de pregrado y postgrado (por ejemplo, a través de docencia part-time, mentorías a estudiantes emprendedores, participación en consejos de egresados/as, entre otras). Al mismo tiempo, se debe incorporar a los/as egresados/as activamente en el sistema de donaciones, de manera que aporten al financiamiento de actividades y proyectos relevantes de la Universidad. Finalmente, otro aspecto a mejorar en esta dimensión, es que pese a la gran cantidad y calidad de sus actividades de vinculación con el medio y a su alta valoración interna, no están suficientemente integradas con la formación de pregrado y postgrado. Finalmente, la UDP ha llevado a cabo un seguimiento sistemático del desempeño de esta actividad mediante un sistema de registro e información, el cual debe mejorar en su dimensión evaluativa mediante la incorporación de indicadores de impacto.

**PLANES Y  
ACCIONES PARA LA  
VINCULACIÓN CON  
EL MEDIO**

- Para contribuir a los focos estratégicos de pregrado, postgrado e investigación, innovación y creación, se ha definido cinco propósitos para el área de vinculación con el medio: i) una articulación más sistemática de sus actividades con la formación de pregrado y postgrado mediante el diseño de mecanismos que permitan su integración y reconocimiento en el currículo, así como la promoción de actividades formativas que permitan articular este quehacer con la docencia. Se trata de conectar el quehacer en vinculación con el medio con la enseñanza de pre y postgrado intencionando proyectos vinculados a problemáticas reales del mundo productivo, social o estatal, con altos niveles de interdisciplinariedad tanto en sus equipos docentes como de sus estudiantes; ii) Impulsar un plan

de vinculación bidireccional con las y los titulados articulado en torno a dos ejes: una oferta permanente de contenidos, información, redes y oportunidades relevantes de desarrollo profesional a lo largo de la vida –empleo formal, emprendimiento e innovación, postgrado y educación continua, becas e internacionalización, trabajos con sentido e impacto social, entre las principales–, y la generación de espacios e instancias más sistemáticas que permitan canalizar sus aportes a la UDP en sus conexiones con el medio profesional, productivo y social, su retroalimentación al currículo de pregrado y postgrado sobre la base de los desafíos cambiantes del ejercicio profesional, así como su incorporación activa al sistema de gestión de donaciones de la Universidad; iii) incorporar la perspectiva de género en las acciones de vinculación con el medio; iv) mejoramiento del sistema de aseguramiento de la calidad que permita medir y evaluar el impacto de la vinculación con el medio en forma bidireccional; v) uso más sistemático de plataformas digitales e híbridas para ampliar el alcance e impacto interno y externo de las actividades de vinculación con el medio.

## **B. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN QUE POTENCIE EL PREGRADO, POSTGRADO Y LA INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y CREACIÓN**

Dentro de la vinculación con el medio, la internacionalización es un eje transversal de calidad que conecta el proyecto intelectual de la UDP con el entorno global, impactando, amplificando y potenciando el desarrollo de todas sus dimensiones académicas, incluida la docencia de pregrado y postgrado, la investigación, la innovación y creación.

La UDP ha desarrollado una estrategia de internacionalización articulada en 4 niveles: intercambios tradicionales de pregrado (generalmente semestrales); experiencias internacionales optativas dentro del currículo para estudiantes UDP (menos de un semestre); programas especiales para estudiantes extranjeros en la UDP; y redes académicas de investigación y doctorado.

En relación con el primer nivel, la Universidad cuenta con un programa de intercambio consolidado, pero acotado, dirigido a toda la comunidad estudiantil, que otorga un financiamiento complementario a los/as estudiantes que lo necesitan. Respecto del segundo nivel, la UDP cuenta con algunas experiencias exitosas desarrolladas por algunas Facultades, las cuales han impulsado actividades internacionales de corta duración para sus estudiantes (pregrado), pero de alta relevancia e impacto para su formación académica y profesional. Este es el caso del Workshop Europa y Latitud Sur de la FAAD; y el Yale Linkage Program, Programas de Invierno en la Universidad de Buenos

◀ **DIAGNÓSTICO  
DE INTER-  
NACIONALIZACIÓN**

Aires, Pasantías en la Corte Interamericana de Derechos Humanos, entre otros, de la Facultad de Derecho. En relación al tercer nivel, la UDP desarrolla y diseña programas especiales semestrales en torno a temáticas específicas para estudiantes de universidades extranjeras tales como American University, Wake Forest University y Universidad de Leiden, en los cuales además participan estudiantes de la UDP. Finalmente, en el cuarto nivel, la UDP ha desarrollado relaciones permanentes de cooperación inter-universitaria en investigación y doctorados, especialmente con instituciones europeas y estadounidenses como la Universidad de Leiden, Cambridge University, American y Wake Forest University, entre otras.

**DESAFÍOS DE LA  
INTER-  
NACIONALIZACIÓN**

- ▶ La internacionalización de la UDP en estos cuatro niveles presenta grados de desarrollo heterogéneos entre sus Facultades y unidades, existiendo además importantes espacios de crecimiento general en cuanto a programas de doble grado, estadias de investigación, prácticas y/o experiencias internacionales ad-hoc y de alto impacto en la formación, la participación y colaboración en redes internacionales sustantivas con universidades complejas que potencien la formación, la investigación, innovación y creación.

Otra oportunidad de desarrollo en internacionalización se relaciona con el posicionamiento de la UDP en América Latina. Por una parte, en relación con la cooperación interuniversitaria, existen fuertes vínculos de colaboración con instituciones europeas y estadounidenses, pero pocas redes de cooperación sur-sur que permitan el posicionamiento de la universidad en la región latinoamericana. Adicionalmente, a nivel de postgrados profesionales y educación continua se encuentran escasos antecedentes de desarrollo de la internacionalización en la región. En este contexto, la política de internacionalización de la UDP debe sumar un quinto nivel de desarrollo enfocado en América Latina a través de la construcción de redes académicas y de cooperación sustantivas en la región que permitan potenciar su investigación y doctorados, innovación y creación, mejorar el posicionamiento y matrícula de extranjeros en los postgrados profesionales y educación continua, así como ampliar sus espacios y oportunidades para venta de consultoría y servicios.

**PLANES Y  
ACCIONES PARA LA  
INTER-  
NACIONALIZACIÓN**

- ▶ Para abordar estos desafíos estratégicos de internacionalización se han definido cinco propósitos para el área: i) incorporar en la política y planes de internacionalización un cuarto nivel de desarrollo enfocado en la construcción de redes académicas sustantivas en doctorados, investigación, innovación y creación en América Latina, e iniciar el posicionamiento de los postgrados, educación continua y venta de servicios y consultoría en la región; ii) fortalecer y equiparar gradualmente el desarrollo de programas y experiencias relevantes de internacionalización en las Facultades en todos sus niveles: intercambio

estudiantil, programas ad-hoc de experiencias estudiantiles relevantes y conectadas con el currículo, construcción redes de cooperación sustantivas con universidades complejas del mundo y América Latina que potencien la formación, la investigación, innovación y creación; iii) incorporar la perspectiva de género en las políticas y planes de internacionalización; iv) evaluar instancias estratégicas internacionales (por ejemplo, acreditaciones internacionales o membresía de UDP a consorcios o redes académicas articuladas en torno a temas de alto valor público como por ejemplo medio ambiente u otro) que potencie el posicionamiento y reconocimiento internacional de la UDP; v) incorporar más sistemáticamente el componente digital en las estrategias y actividades de internacionalización. Acá el componente digital debe ser considerado tanto para atraer estudiantes internacionales a programas o experiencias académicas a distancia, o híbridas como para abrir oportunidades de experiencias académicas *online* tanto para estudiantes extranjeros en la UDP como para los/as de la UDP en el extranjero.

### 5.6.3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

#### A. NUEVO SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El desarrollo de sistemas de aseguramiento de la calidad es esencial para el diseño, seguimiento, supervisión y verificación del cumplimiento de la misión y objetivos académicos e intelectuales de la Universidad, de la eficacia y eficiencia de sus modelos de gestión y de su desempeño relativo en comparación con otras universidades. Desde su creación, la UDP ha promovido mecanismos de aseguramiento de la calidad, entendidos como acciones sistémicas encaminadas a la mejora continua. Así, la Universidad desarrolló de forma temprana acreditaciones institucionales, un sistema de seguimiento de indicadores y metas institucionales; la construcción y monitoreo de sus planes de estudio; un sistema de carrera académica; un amplio programa de formación de profesores; y la creación de un sistema de estímulo y reconocimiento a la docencia e investigación. Igualmente, la institución fue perfeccionando normas y políticas para promover la mejora continua de sus procesos académicos, fortaleciendo una estructura capaz de adaptarse a los desafíos del sistema universitario.

Sin embargo, estos avances han sido asimétricos. En pregrado, se observa un desarrollo temprano y relativamente consolidado y homogéneo de diversos mecanismos de calidad mientras que, en postgrado, el sistema está en proceso de implementación. En investigación, innovación y creación y vinculación con el medio, los mecanismos internos de aseguramiento son más incipientes, existiendo la necesidad de identificar de qué forma esos campos

◀ **DIAGNÓSTICO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

◀ **DESAFÍOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

podrían integrarse dentro un sistema de calidad.<sup>36</sup> Esta heterogeneidad, sumado a algunos cambios del entorno –como las modificaciones al Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad y la propia complejidad que la Universidad ha alcanzado–, sugiere la necesidad de seguir avanzando hacia una institucionalidad de aseguramiento de calidad más articulada, capaz de observar de manera imparcial, crítica e integrada todas y cada una de las áreas del quehacer académico así como los logros de sus propósitos institucionales.

**PLANES Y  
ACCIONES PARA EL  
ASEGURAMIENTO DE  
LA CALIDAD**

- Sobre la base de estos antecedentes, la UDP ha definido las siguientes acciones estratégicas en la dimensión de aseguramiento de la calidad: i) creación de una nueva institucionalidad de aseguramiento de la calidad que considere integralmente las dimensiones de formación de pregrado y postgrado, gestión, investigación, innovación y creación, vinculación con el medio e internacionalización; ii) la definición de una Política de Calidad para la Universidad en su conjunto, que establezca los principios y objetivos del sistema de aseguramiento de la calidad; iii) diseño, implementación y certificación externa de un Sistema Interno y Comprensivo de Aseguramiento de la Calidad, iv) incorporación de criterios de equidad de género e inclusión como ejes transversales del sistema de aseguramiento de la calidad.

---

<sup>36</sup> Tanto los procesos de investigación como los sistemas de innovación cuentan con mecanismos de aseguramiento de calidad externa a través de comités de pares que evalúan la calidad de la producción científica y la innovación. Sin embargo, es necesario desarrollar complementariamente mejores procesos e indicadores de desempeño para monitorear y evaluar cómo la investigación e innovación aportan internamente a la calidad del proyecto académico, considerando además las diferencias entre disciplinas y el trabajo inter y multidisciplinario.

## 5.7. ESQUEMA-RESUMEN LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS UDP 2022-2026

### Focos Estratégicos 2022-2026

#### PREGRADO (Foco principal)

Diseño e implementación de cambios e innovaciones curriculares.

#### POSTGRADO

Plan de crecimiento y desarrollo de programas profesionales y educación continua como proyección del pregrado en contexto de formación a lo largo de la vida.

#### GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

Plan que potencie la productividad e impacto, interdisciplinariedad y asociatividad de la investigación de base, que impulse la investigación aplicada e innovación, que integre la creación artística y en humanidades; y que aumente la incidencia de todas estas esferas en el pregrado y postgrado.

### Planes y Acciones de Soporte Estratégico 2022-2026

#### GESTIÓN INSTITUCIONAL

Plan de mejora de sistema de gobierno  
Plan de mejora de la carrera académica  
Plan de financiamiento y mejoramiento de la gestión  
Plan de mejora de infraestructura y recursos digitales  
Nuevo sistema integrado de bienestar y calidad de vida estudiantil  
Política transversal de equidad de género

#### VÍNCULO CON EL MEDIO E INTERNACIONALIZACIÓN

Plan de integración de la vinculación con el medio a espacios de formación  
Plan de Internacionalización que potencie el pregrado, postgrado e investigación innovación y creación

#### ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Nuevo sistema de aseguramiento de la calidad

## 5.8. FOCOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS, UNIDAD RESPONSABLE, RESULTADOS ESPERADOS Y PRESUPUESTO

### A. TRES FOCOS ESTRATÉGICOS UDP 2022-2026

Área	Foco Estratégico	Unidad (es) Responsable (s)
Pregrado	▶ Diseño e implementación de cambios e innovaciones curriculares	Vicerrectoría Académica / Facultades / escuelas
Postgrado	▶ Plan de crecimiento y desarrollo de programas profesionales y educación continua como proyección del pregrado en contexto de formación a lo largo de la vida	Vicerrectoría Académica / Facultades
Generación de Conocimiento	▶ Plan que potencie la productividad e impacto, interdisciplinariedad y asociatividad de la investigación de base, que impulse la investigación aplicada e innovación, que integre la creación artística y en humanidades; y que aumente la incidencia de todas estas esferas en el pregrado y postgrado	Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo / Facultades

\* Mediante la aplicación periódica de encuestas y otros instrumentos cualitativos a *stakeholders* internos y externos en instancias claves como el proceso de autoevaluación para la próxima acreditación institucional 2023, para procesos de acreditación y seguimiento de carreras y programas, así como parte del diagnóstico de la próxima planificación estratégica 2027-2031, entre otras instancias.



**Resultado principal esperado al 2026**

a) Plan de innovaciones curriculares iniciando en 100 % de carreras diurnas y vespertinas  
 b) Reconocimiento y valoración de avances en innovaciones de pregrado en procesos de acreditación y en *stakeholders* internos y externos\*

a) Plan de desarrollo de postgrado y ed. continua implementado en todas sus dimensiones  
 b) Reconocimiento y valoración de avances en cambios en postgrado y ed. continua en procesos de acreditación y en *stakeholders* internos y externos\*  
 c) Aumento sostenido y significativo de matrícula de postgrado y educación continua entre 2021-2026

a) Plan de desarrollo de generación de conocimiento implementado en todas sus dimensiones.  
 b) Reconocimiento y valoración de avances en cambios en investigación, innovación y creación en procesos de acreditación y en *stakeholders* internos y externos\*  
 c) Aumento n.º y productividad de WOS/Scopus  
 d) Aumento de proyectos asociativos e interdisciplinarios.  
 e) Aumento de patentes y otros indicadores de transferencia e innovación

**Presupuesto**

► Presupuesto de continuidad 2021 proyectado + aumento de presupuesto focalizado en fortalecer capacidades institucionales y profesionales VRA para la gestión de innovaciones curriculares

► Presupuesto de continuidad 2021 proyectado + aumento de presupuesto focalizado en fortalecer las capacidades institucionales y profesionales VRA para la gestión y venta de postgrado + aumento de ingresos netos de postgrados por aumento de matrícula

► Presupuesto de continuidad 2021 proyectado + adjudicación de fondos competitivos para proyectos individuales y asociativos de investigación, innovación y creación + aumento de presupuesto focalizado en: i) creación de centros seleccionados de alta productividad científica; ii) creación selectiva de nuevos doctorados en disciplinas consolidadas; y iii) capacidades institucionales y profesionales VID en gestión de proyectos complejos de investigación e innovación

**B. NUEVE PLANES Y ACCIONES DE SOPORTE ESTRATÉGICO  
PARA EL PERÍODO 2022-2026**

Área	Acción Estratégica	Unidad (es) Responsable
	Plan de mejora de sistema de gobierno	▶ Comité de Coordinación de Rectoría
	Plan de mejora de la carrera académica	▶ Comité de Coordinación de Rectoría / Facultades
	Plan de financiamiento y mejoramiento de la gestión	▶ Vicerrectoría Económica y de Administración / Facultades
Gestión Institucional	Plan de mejora de infraestructura y recursos digitales	▶ Vicerrectoría Económica y de Administración
	Nuevo sistema de integración y promoción de la calidad de vida estudiantil	▶ Secretaría General / Vicerrectoría Académica/ Facultades
	Política transversal de equidad de género	▶ Secretaría General/ todas las vicerrectorías
	Plan de integración de la vinculación con el medio a espacios de formación	▶ Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo / Facultades
Vinculación con el Medio e internacional	Plan de Internacionalización que potencie el pregrado, postgrado e investigación, innovación y creación	▶ Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo / Facultades
Aseguramiento de la calidad	Nuevo sistema de aseguramiento de la calidad	▶ Comité de Coordinación de Rectoría

\* Mediante la aplicación periódica de encuestas y otros instrumentos cualitativos a *stakeholders* internos y externos en instancias claves como el proceso de autoevaluación para la próxima acreditación institucional 2023, para procesos de acreditación y seguimiento de carreras y programas, así como parte del diagnóstico de la próxima planificación estratégica 2027-2031, entre otras instancias.

Resultado principal esperado al 2026	Presupuesto
a) Plan de mejora de sistema de gobierno implementado en todas sus dimensiones	Presupuesto de continuidad 2021 proyectado
a) Plan de mejora de carrera académica implementado en todas sus dimensiones b) Reconocimiento y valoración de cambios en la carrera académica en procesos de acreditación y en <i>stakeholders</i> internos y externos*	Presupuesto de continuidad 2021 proyectado
a) Plan de financiamiento y mejoramiento de la gestión implementado en todas sus dimensiones b) Reconocimiento y valoración de cambios en la gestión y finanzas en procesos de acreditación y en <i>stakeholders</i> internos y externos* c) Excedentes positivos entre 2021-2026 d) Aumento de % de ingresos extra-pregrado e) Aumento de donaciones del mundo privado nacional e internacional f) Plan UDP Verde implementado	Presupuesto de continuidad 2021 proyectado + aumento de presupuesto focalizado en UDP verde
a) Plan UDP digital implementado en todas sus dimensiones b) Reconocimiento y valoración de cambios en la gestión digital en procesos de acreditación y en <i>stakeholders</i> internos y externos*	Presupuesto de continuidad 2021 proyectado + aumento de presupuesto focalizado en implementación de SAP S/4 HANA
a) Nuevo sistema de apoyo y vida estudiantil implementado en todas sus dimensiones b) Reconocimiento y valoración de nuevo sistema de apoyo y vida estudiantil en procesos de acreditación y en <i>stakeholders</i> internos y externos*	Presupuesto de continuidad 2021 proyectado + aumento de presupuesto focalizado en capacidades institucionales y profesionales de DAE y VRA
a) Política transversal de Equidad de Género implementada en todas sus dimensiones b) Reconocimiento y valoración de avances en política de equidad de género en procesos de acreditación y en <i>stakeholders</i> internos y externos*	Presupuesto de continuidad 2021 proyectado
a) Plan de VM implementado en todas sus dimensiones b) Reconocimiento y valoración de avances en VM en procesos de acreditación y en <i>stakeholders</i> internos y externos*	Presupuesto de continuidad 2021 proyectado
a) Plan de internacionalización implementado en todas sus dimensiones b) Reconocimiento y valoración de avances de plan de internacionalización en procesos de acreditación y en <i>stakeholders</i> internos y externos*	Presupuesto de continuidad 2021 proyectado + aumento de presupuesto focalizado en el desarrollo de actividades estratégicas de internacionalización de Facultades
a) Nuevo sistema de aseguramiento de la calidad implementado en todas sus dimensiones b) Reconocimiento y valoración de nuevo sistema de aseguramiento de la calidad en procesos de acreditación y en <i>stakeholders</i> internos y externos*	Presupuesto de continuidad 2021 proyectado

## 5.9. INDICADORES ESTRATÉGICOS DE SEGUIMIENTO UDP 2022-2026

Al igual que en el proceso 2017-2021, la UDP ha seleccionado indicadores claves a nivel institucional en sus diferentes áreas de gestión para hacer un seguimiento anual y definir metas referenciales o resultados de desempeño esperados al 2026. 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.

### 43 indicadores estratégicos de seguimiento UDP 2022-2026

Dimensión	Subdimensión	Indicador	Línea Base (2020/2021)	Meta Referencial al 2026	
Pregrado	Admisión	1	% cumplimiento vacantes-meta	84 %	95 % o más
		2	Ranking Selectividad (según PSU promedio)	7.º	5.º o 6.º
	Eficacia Formativa	3	Deserción 1.er año	17 % (Cohorte de ingreso 2019)	15 % o menos (y/o bajo el promedio nacional. /20% según SIES)
		4	Deserción 2º año	27 % (Cohorte de ingreso 2018)	25 % o menos (y/o bajo el promedio nacional. /31% según CNED)
		5	Titulación tiempo oportuno	38 % (2019)	50 % o más
	Empleabilidad	6	Empleabilidad al 1.º año (UDP)	95% (Aplicaciones 2018 - 2019)	95 % y más (y sobre promedio nacional/69% según SIES)
	Acreditación	7	% carreras acreditadas (CNA o SAC UDP)	67 % (15 acreditación CNA o agencias + 7 SAC)	80 % o más
	Innovación Curricular	8	% carreras con cambios e innovaciones curriculares integradas según nuevo enfoque	0 %	100 %

Dimensión	Subdimensión	Indicador		Línea Base (2020/2021)	Meta Referencial al 2026
Postgrado y Educación Continua	Volumen/ matrícula total	9	Matrícula Doctorado	101	125 o más
		10	Matrícula Magíster/Esp. Médica	1.354	1.800 o más
		11	Matrícula Ed. Continua	812	2.000 o más
	Acreditación	12	% doctorados acreditados / Años de acreditación (promedio)	86 %	100 %
				3,3	3,5 o más
	Eficacia Formativa (magíster/ doctorado)	14	Tasa de titulación oportuna Magíster (duración formal + 1 año)	38 % (Cohorte de ingreso 2017)	60 % o más
				15	Tasa de titulación oportuna Doctorado (duración formal + 1 año)
	Profesores/as (magíster y doctorados)	16	Magíster: % profesores/as con postgrado	91 %	98 % o más
		17	Doctorado: % profesores/as con doctorado	97 %	100 %
	Investigación, e Innovación y creación	Investigación disciplinaria	18	N.º publicaciones WOS anual	342
19			N.º Proyectos FONDECYT en ejecución	113	130 o más
20			N.º Proyectos Asociativos/ Interinstitucionales (Anillo/ FONDEF) en ejecución	31	40 o más
21			N.º libros/capítulos de libros anual	169	180 o más
Innovación		22	N.º Proyectos Innovación en Ejecución (FONDEF, CORFO, otro)	14	25
		23	N.º solicitudes de patentes (acumulada) / patentes concedidas	14 / 0	30 / 5
		24	N.º <i>spin off</i> o licencias creadas a partir de una patente.	0	5
Vínculo I + D + i con el Pregrado		25	N.º estudiantes que participan en proyectos de investigación e Innovación	238	500

Dimensión	Subdimensión	Indicador	Línea Base (2020/2021)	Meta Referencial al 2026	
Gestión Institucional	Académicos/as	26	N.º Jornadas Completas Equivalentes (JCE UDP)	415,3	430
		27	Profesores/as Jornada con postgrado / Profesores/as Jornada con doctorado	84 % / 36 %	95 % o más / 50 % o más
		28	Tasa estudiantes por JCE UDP	40,4	39 o menos
	Gobierno Universitario	29	Promedio n.º actas anuales Consejos de Facultad	9,4	10
		30	Promedio n.º actas anuales Consejos de Escuela	5,6	8
		31	% asistencia representantes profesores/as en Consejos (Facultades y Escuelas)	97 %	100%
		32	% asistencias representantes estudiantes en Consejos (Facultades y Escuelas)	95 %	100%
	Gestión financiera	33	Resultados Estados Financieros	M \$3.512.471	Excedentes de equilibrio o positivos
		34	Captación Fondos \$ externos (público/ privados/donaciones anuales)	M \$ 1.590.264	M\$ 3.000.000 o más
	Infraestructura, equipamiento y Servicios	35	Satisfacción infraestructura académica (índice SAES)	5,9	6,0 o más
		36	Satisfacción Servicios tecnológicos y digitales (índice SAES)	5,4	6,0 o más
	Implementación transversal Política Equidad de Género	37	Índice de representación de académicas jornada respecto de estudiantes mujeres***	5	Rango entre 0 y 2
	Calidad de vida estudiantil	38	Evaluación apoyo de asuntos estudiantiles (índice SAES)****	5,3	5,8 o más
Vinculación con el Medio e Internacionalización	Actividades	39	N.º Actividades de VM	883	900 o más
	Esfera Pública	40	N.º apariciones en prensa	6.639	6.800 o más
	Plan de Internacionalización con foco en pregrado	41	N.º estudiantes UDP en experiencias internacionales (presenciales o a distancia)	234 (Informe de Calidad 2019)	500
	Vinculación con el Medio y Pregrado	42	% participó en actividades de VM (Encuesta Fin de Carrera)	62%	80 % o más
		43	% que dice que VM fue importante para su formación (Encuesta Fin de Carrera)	80%	80 % o más

\* Promedio simple entre indicadores de las dimensiones Salas de clases, Salas de computación y Biblioteca. Fuente de información: Encuesta SAES 2018.

\*\* Promedio simple entre la evaluación de “Página Web”, “Portal del Estudiante”, “Correo Electrónico UDP”, “Plataforma Canvas” y “Mesa de ayuda UDP”. Fuente de información: Encuesta SAES 2020.

\*\*\* El indicador representa la diferencia porcentual entre la matrícula total de mujeres y el porcentaje de académicas jornada. Mientras más cercano a cero, el indicador expresa proporcionalidad de mujeres entre ambos estamentos. Si el indicador es positivo indica en qué medida hay una sub-representación de mujeres docentes. Y si el indicador es un número negativo indica una sobre-representación de mujeres docentes respecto del estudiantado.

\*\*\*\* Promedio simple entre las evaluaciones de “Orientación sobre alternativas de apoyo socioeconómico” y “Servicios de atención psicológica (SEAP)”. Fuente de información: Encuesta SAES 2020.



Facultad de Derecho



# 06

## MECANISMOS FORMALES Y PERIÓDICOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN



## **6. MECANISMOS FORMALES Y PERIÓDICOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

La UDP cuenta con instancias de rendición pública, *accountability* y evaluación periódica de sus planes estratégicos. A continuación, se identifican y describen brevemente estas instancias.

» El mismo proceso de planificación estratégica UDP y Facultades 2022-2026. Este proceso contempló amplios espacios de participación, evaluación y difusión (ver sección 3 de este documento).

» Cuentas Anuales Rector y Decanos. Desde 2012, el rector y los/as decanos/as de la UDP realizan cuentas públicas anuales sobre la gestión y resultados de desempeño de las unidades a su cargo. Estas instancias muestran hechos e indicadores de desempeño vinculadas a sus objetivos y metas de su planificación estratégica vigente.

» Jornadas de Planificación anual a nivel de UDP, de Administración Central y de Facultades. Se realizan desde 2006 a nivel UDP, y desde 2014 en Facultades.

» Consejo Directivo Superior, Consejo Académico y Consejo de Facultades. Estas instancias tienen un rol formal de aprobar los documentos de Planificación Estratégica, realizar una evaluación periódica del grado de avance del plan estratégico, así como decidir redefiniciones del mismo ante cambios significativos de escenarios externos o internos.

» Sistema de indicadores de planificación estratégica públicos en web de la Dirección de Análisis Institucional. Desde 2011, la Dirección de Análisis Institucional cuenta con una página web en la Intranet, a la cual tienen acceso más de 200 miembros de la UDP (autoridades y directivos/as de la administración central y de Facultades, miembros/as del consejo directivo superior y consejo académico, representantes de la comunidad académica 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 (desde 2017) y de Facultades (desde 2012), las cuentas anuales de rectoría y decanatos (desde 2012) y un sistema de visualización de evolución y logro anual de indicadores clave seleccionados en sus planificaciones estratégicas (desde 2017).

» Web UDP Transparente. Desde 2015, la planificación estratégica UDP y las cuentas anuales del rector son publicadas en el sitio [www.udptransparente.cl](http://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.

» Procesos periódicos de acreditación institucional, de carreras y de postgrado ante la CNA, agencias y otros organismos nacionales e internacionales, en los cuales se evalúa a las unidades respecto de estándares, de planes de mejora indicados en procesos anteriores y del grado de cumplimiento de los objetivos indicados en las planificaciones estratégicas. Desde 2020 y en el marco del cambio regulatorio de la Ley 21.091, la UDP implementó un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC UDP), que persigue que las carreras de pregrado sin opción de acreditarse ante CNA cuenten con un proceso de monitoreo y mejora de su proyecto académico. El sistema tiene como propósito la promoción de la calidad entendida como un proceso de mejora continua.





Facultad de Comunicación y Letras











