Actualización del PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2019 – 2023

Universidad Bernardo O'Higgins

Seriedad y Calidad

CONTROL DE CAMBIOS								
REVISIÓN	**NATURALEZA O DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO**	**ELABORADO POR**		**REVISADO POR**		**APROBADO POR**		**FECHA DE APROBACIÓN**
		INIC.	**FIRMA**	**INIC.**	**FIRMA**	**INIC.**	**FIRMA**	
30/01/2020	Versión revisada	DIRPLAN		DGAE		RECTOR		30/01/2020
30/01/2021	Versión revisada	OPE		DGAE		RECTOR		30/01/2021
23/12/2021	Versión revisada	OPE		DGAE		RECTOR		03/01/2022
31/01/2023	Versión revisada	OPE		DGAE		RECTOR		31/01/2023

UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS

TABLA DE CONTENIDOS

I. PRESENTACIÓN 4

II. METODOLOGÍA 6

A. CONCEPTUALIZACIÓN ESTRATÉGICA 6

B. ANÁLISIS ESTRATÉGICO 7

C. PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 7

D. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO 7

III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO 8

A. CRONOLOGÍA Y CONTEXTO INSTITUCIONAL 8

B. ANÁLISIS DEL CONTEXTO NACIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR 10

C. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 16

IV. PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 29

A. MISIÓN, VISIÓN, FILOSOFÍA CORPORATIVA Y FINES INSTITUCIONALES. 29

B. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 33

C. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS 34

D. POLÍTICAS INSTITUCIONALES POR ÁREA 34

E. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: 37

F. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 38

V. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) 40

VI. SISTEMAS DE CONTROL 41

VII. PLANIFICACIÓN OPERATIVA 43

VIII. CONSIDERACIONES FINALES. 44

IX. ANEXO Nº 1: CRONOGRAMA INSTITUCIONAL DE ACREDITACIÓN OBLIGATORIA DE CARRERAS DE PREGRADO 45

X. ANEXO Nº 2: CRONOGRAMA INSTITUCIONAL DE APERTURA DE NUEVAS CARRERAS DE PREGRADO 45

I. PRESENTACIÓN

Uno de los signos que se destacan como parte de las características constitutivas de la sociedad actual es respecto del cambio, el cual se presenta rápido, vertiginoso y demandante en orden de los avances tecnológicos, comunicacionales y científicos y que han impactado y perfilado la forma que ha adquirido la cultura y el modo de percibir e interpretar este mundo globalizado. En este contexto, las universidades son constantemente interpeladas a responder, prontamente, las demandas hechas por una sociedad que ve a estas instituciones, como entidades baluartes del saber y gestoras del desarrollo social.

En este paradigma del cambio surge la necesidad de direccionar estratégicamente el quehacer de las instituciones de educación superior, de modo que éstas sean garantes de la responsabilidad que la sociedad les ha asignado, es decir, realizar un trabajo de formación profundo, comprometido, sistemático e intencionado para generar y promover el conocimiento y la investigación.

La Dirección Estratégica es el fundamento intrínseco, base de toda gestión académica y administrativa de las universidades que aspiran a ser modelos de excelencia. Asimismo, forma parte de todos los procesos orientados a la mejora continua y al aseguramiento de la calidad.

Siendo consecuentes con lo antes descrito, la Universidad Bernardo O'Higgins, que aspira a ser reconocida como una Institución de Educación Superior de Calidad, ha instaurado una cultura de planificación de la gestión institucional sustentada en definiciones estratégicas, la revisión de sus políticas y sus estructuras de funcionamiento interno. Por esta razón, ha institucionalizado un Plan de Desarrollo Estratégico, fruto de un proceso de reflexión y de un trabajo de análisis exhaustivo, organizado y compartido por la comunidad universitaria.

En congruencia con su esencia dinámica y prospectiva, la Universidad ha evaluado la necesidad de actualizar algunos de sus lineamientos en su Plan Estratégico para el periodo 2019-2023, en favor de los nuevos requerimientos y desafíos de estos tiempos. Cambios que se han realizado con vistas al cumplimiento de los Propósitos, Visión y Misión de la Universidad, el Plan de Desarrollo Estratégico, y con resultados ya alcanzados del Plan anterior (Cuadro N°1).

De esta manera, a través de un minucioso y profundo diagnóstico contextual e institucional, se levantaron nuevas orientaciones, compatibles con la planificación anterior y que dan cuenta, de modo más representativo, de los actuales desafíos de la Institución. Es así como, para este nuevo Plan se incorporaron nuevas perspectivas, con 5 objetivos estratégicos, 26 objetivos específicos y 107 indicadores de evaluación por medio de los cuales se realizará la labor de control y seguimiento.

UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS
UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS
RECTORÍA

Dr. Claudio Ruff Escobar

Rector

II. METODOLOGÍA

La planificación estratégica es un instrumento de gestión que apoya la toma de decisiones de una organización, orientando su quehacer, formulando y estableciendo sus objetivos prioritarios, creando políticas y trazando un curso de acción, en favor de alcanzar los propósitos de la institución. Es, además, un proceso, intencionado, sistemático y dinámico que permite analizar las fortalezas y debilidades y a la vez, detectar las oportunidades para, de manera prospectiva, construir las bases de la institución que se desea llegar a ser.

Este proceso de Planificación Estratégica, proyección 2019-2023, se desarrolló según las etapas propias de un proceso de Dirección Estratégica[1], que se señalan a continuación:

A. CONCEPTUALIZACIÓN ESTRATÉGICA

- ✓ Revisión de la Misión.
- ✓ Revisión de la Visión.
- ✓ Revisión de Principios y Valores.

[1] Dirección Estratégica y Gestión en Instituciones de Educación Superior. Liliana Pedraja – Rejas y Emilio Rodríguez – Ponce.

B. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- ✓ Cronología y contexto Institucional.
- ✓ Análisis del contexto nacional de la Educación Superior
  - Caracterización de las Instituciones de Educación Superior (IES)
  - Contexto económico
  - Sociedad civil - movimientos sociales
  - Políticas Ministeriales; Nueva institucionalidad y regulaciones para la IES, Fortalecimiento permanente de la calidad integral y la equidad, Desarrollo científico y tecnológico
  - Procedimientos y resultados
  - Apertura de nuevas carreras y su impacto al desarrollo país
- ✓ Diagnóstico Estratégico.

C. PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

- ✓ Antecedentes a considerar para la planificación. Factores: internos y externos.
- ✓ Establecimiento de objetivos estratégicos y específicos para el cumplimiento de la Misión.
- ✓ Establecimiento de metas para el logro de los objetivos estratégicos.
- ✓ Definición de indicadores, iniciativas y proyectos asociados a las metas.

D. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

Aplicación en la cultura organizacional, aseguramiento de las actividades claves para que las estrategias se cumplan con efectividad, liderazgo, comunicaciones, trabajo en equipo, calidad de servicio, foco en el estudiante, visión de los procesos.

El control se efectuará empleando el sistema informático *SoftExpert*, sistema que centraliza la información del plan estratégico de todas las Unidades de Apoyo de la Universidad, permitiendo así, mediante un sistema de alertas, efectuar un adecuado seguimiento y control ante cualquier desviación que se pueda presentar durante el proceso de medición de los Indicadores del Plan de Desarrollo Estratégico 2019-2023 de la Universidad Bernardo O'Higgins.

III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A. CRONOLOGÍA Y CONTEXTO INSTITUCIONAL

La Universidad Bernardo O'Higgins, como institución consciente de la misión protagónica que tiene en el ámbito formativo, considera la planificación estratégica como base central de su proyecto educativo. En consecuencia, la Universidad ha desarrollado constantes sesiones de reflexión que consisten en una evaluación íntegra de cada uno de sus procesos en proyección del próximo quinquenio.

Esta permanente reflexión de sus procesos y definiciones estratégicas establecen el escenario necesario para la evaluación, tanto del cumplimiento de sus metas, como del camino, las estrategias y recursos empleados para alcanzarlos. Es así como, en esta búsqueda por dar respuestas a los desafíos planteados, se ha ido marcando la ruta del desarrollo institucional con ciertos hitos, testimonios del progreso y frutos de este proceso de planeación. Entre los que se pueden nombrar, el haber alcanzado, en el año 2002, la autonomía plena. Posteriormente, en el año 2006, se ingresa, de manera voluntaria, al proceso de acreditación institucional, momento en el que la planificación estratégica jugó un rol fundamental en este proceso de evaluación.

Con respecto a los otros procesos de acreditación se puede señalar que, entre las triadas establecidas entre los años 2007 al 2015, se le ha otorgado a la Universidad una acreditación equivalente a dos años, en las dos áreas obligatorias (Docencia de Pregrado y Gestión Institucional). En julio del 2015 la Universidad obtiene 3 años de acreditación y por primera vez, la acreditación optativa en el área de

Vinculación con el Medio. En Julio del año 2018, como consecuencia de los procesos de mejora continua, se logra a nivel institucional la acreditación por cuatro años en las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio, acreditación que, a partir de la promulgación de la Ley N° 21.091 del 29 de mayo de 2018, corresponde a la denominación de acreditación "Avanzada".

Entre los componentes esenciales que han hecho posible este progreso, es valioso destacar: la consolidación del proyecto educativo, sumado al adecuado y responsable uso de los recursos, la incorporación al proceso diario de trabajo del plan estratégico, el desarrollo de la cultura de autoevaluación y autorregulación, todos, elementos vitales que sustentan este crecimiento institucional. En este escenario, la Universidad ha orientado su gestión a través de su planificación estratégica, estableciendo un sistema de control interno de gestión, definiendo metas, responsabilidades y retroalimentando sus procesos según los criterios de "compatibilización" y "seguimiento de objetivos, metas e indicadores", lo que permite actualizar y mejorar su planificación, asegurando la proyección institucional consolidada en el contexto de los nuevos requerimientos sociales.

Una de las instancias que han contribuido, en gran medida, al análisis institucional y al cumplimiento de la planificación estratégica, han sido los dos claustros académicos realizados durante los años 2017 y 2018, los que contaron con la activa participación, tanto de directivos, como de gran parte de la comunidad académica, además de representantes de los *stakeholders*[2]. En estas instancias de evaluación y diálogo participativo se consideraron los derivados del último proceso de acreditación institucional, que incluyó la autoevaluación institucional; el Acuerdo de Acreditación N° 460 de la CNA y la nueva Ley de Educación Superior N° 21.091.

Siguiendo los hitos de su historia institucional aquí descritos, la Universidad Bernardo O'Higgins, luego de estos 31 años de trayectoria, continúa cumpliendo a cabalidad con su Misión y Propósitos Institucionales, en pleno ejercicio de su autonomía, con seriedad y calidad, lo que le permite mirar con optimismo su futuro como Institución de Educación Superior con acreditación Avanzada.

[2] Término que en español hace referencia a los "Grupos de Interés"

B. ANÁLISIS DEL CONTEXTO NACIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La Universidad Bernardo O'Higgins está inserta en el sistema de Educación Superior de Chile, de carácter diversificado, impartido por un conjunto amplio de instituciones que constituyen una variada gama de ofertas educativas, las que posibilitan distintas oportunidades de formación para personas jóvenes y adultas.

1. Caracterización de las Instituciones de Educación Superior (IES)

El sistema de Educación Superior en Chile, exceptuando aquellas instituciones provenientes de las Fuerzas Armadas, cuyo reconocimiento oficial corresponde al Ministerio de Defensa, está conformado oficialmente por 150 instituciones, agrupadas en 61 universidades (3 en proceso de cierre), 42 institutos profesionales y 47 centros de formación técnica. De las 58 universidades vigentes, 27 de ellas pertenecen al Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH), de las cuales 18 son estatales y 9 particulares (SIES, 2018).

Dentro de las clasificaciones de las universidades, está la que establece sus funciones institucionales[3]. Se catalogan cuatro tipos de universidades:

- ***De Investigación y Doctorado*:** 8 instituciones, equivalentes al 17,8% del total de universidades.
- ***De Investigación y Doctorado en áreas selectivas***: 19 instituciones, equivalentes al 42,2% del total de universidades.
- ***Docentes con proyección en Investigación***: 11 instituciones, equivalentes al 24,4% del total de universidades.
- ***Docentes*:** 7 instituciones, equivalentes al 15,6% del total de universidades.

[3] *Grupo de Estudios Avanzados UNIVERSITAS. Existen además 15 universidades (25% del total) sin clasificación (2018).*

La Universidad Bernardo O'Higgins se encuentra en la categoría de ***Docentes con proyección en Investigación*** junto a otras 11 instituciones.

Acreditación: solo el 73,8%[4] del total de las universidades del país (45 Casas de Estudios), se encuentra acreditada a la fecha, por un período que va desde los dos a los siete años. Catorce universidades (lo que equivale al 31% del total de acreditadas) tienen un período de acreditación de 4 años. Dieciséis universidades cuentan con 5 años de acreditación (lo que equivale al 35,5% del total de acreditadas), cinco universidades cuentan con 6 años de acreditación, mientras que solo tres universidades (PUC, U. de Chile y U. de Concepción) tienen 7 años. La Universidad Bernardo O´Higgins cuenta con un período de cuatro años de acreditación, al igual que las universidades Finis Terrae, Magallanes, Católica Silva Henríquez, La Serena, Academia de Humanismo Cristiano, Viña del Mar, Tecnológica Metropolitana, Arturo Prat, Católica de la Santísima Concepción, Católica de Temuco, Autónoma, Central, de Los Lagos y más recientemente, las universidades Adventista y Las Américas.

Matrícula[5]: las matrículas de las Instituciones de Educación Superior (IES) han experimentado una fuerte expansión, especialmente, en los institutos profesionales. En las universidades, el acceso aumentó de 592.079 estudiantes en el 2009 a 750.525 el 2018. Pese a esta alza (equivalente al 27% en 9 años), las universidades pasaron de representar el 66% del total de las IES en 2009 al 59% en 2018, lo que se explicaría por el fuerte incremento de las matrículas en otro tipo de instituciones (institutos profesionales y centros de formación técnica).

Aranceles[6]: la Universidad Bernardo O´Higgins es la séptima institución que tiene el arancel promedio más bajo ($2.624.700) entre las casas de estudios acreditadas, valor que es 2 veces menor al más caro (Universidad del Desarrollo, con arancel promedio de $5.252.616) y es más bajo que el promedio de arancel anual de todas las universidades del país ($2.731.264).

Indicadores de Resultado, Retención y Empleabilidad: en retención la Universidad Bernardo O'Higgins se ubica en el nivel 9 en el ranking de mayor a menor retención entre las 34 universidades privadas[7], con un 82% de retención en el primer año. En tanto, como indicador de pertinencia ocupacional, los egresados y titulados de la Universidad logran un 78%[8] de empleabilidad al primer año, junto con las universidades Alberto Hurtado y de la Frontera.

La Cuarta Revolución Industrial y la Transformación Digital de la Educación: el concepto 4RI hace referencia a la disrupción de las nuevas tecnologías dentro de los procesos, las relaciones de las personas y los avances tecnológicos. Es un término que se acuña en Alemania durante el año 2011 y que poco a poco se fue masificando hasta ganar la popularidad que tiene en la actualidad.

---

[4] *Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Buscador de Avanzados de la Comisión Nacional de Acreditación y el SIES.* Se consideraron las 45 Universidades acreditadas según la CNA, sobre las 61 Universidades que informa el SIES.

[5] Fuente: Sistema de Información de Educación Superior (SIES) Ministerio de Educación. Base de datos Matrícula Histórica 2018.

[6] Fuente: Sistema de Información de Educación Superior (SIES) Ministerio de Educación. Base de datos Oferta Académica 2018. Se consideraron los programas de pregrado.

[7] Fuente: Sistema de Información de Educación Superior (SIES) Ministerio de Educación. Base de datos Buscador de Instituciones 2018.

[8] Fuente: Sistema de Información de Educación Superior (SIES) Ministerio de Educación. Base de datos Empleabilidad e Ingresos 2018.

El concepto de la "4RI", dentro de las universidades, se centra en la transformación de las profesiones, ya que propone la urgencia de crear nuevas profesiones que se asocien directamente, con las nuevas tecnologías, para así responder de manera dinámica, al ecosistema con el trabaja la industria 4.0. Lo anterior, implica que el mercado laboral demanda profesionales competentes en las nuevas tecnologías. Por esta razón, dichas tecnologías deben incorporarse al proceso de formación de estos, generando profesionales digitalizados.

Nuestra sociedad actual extiende el concepto de "digitalización" con la aparición del internet y otros medios de comunicación online que son parte del diario vivir. Como elemento transformador que afecta de manera transversal a toda la sociedad, se encuentran las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), éstas se emplean con gran intensidad, en los sectores productivos, dentro de los cuales los procesos de enseñanza tienen un rol protagonista.

Actualmente, la transformación digital es mucho más que la incorporación de internet u otros recursos digitales dentro de la Universidad, ya que se debe propender a definir una estrategia que adopte las TIC como eje en las actividades que se ejecutan diariamente al interior de la Universidad. Al igual que en la industria, la implementación de las TIC supone un gran cambio en el desempeño de las funciones académicas y todos los procesos de formación, aprendizaje, la enseñanza y la transferencia del conocimiento, fruto de los procesos de investigación, hacia la sociedad.

2. Contexto Económico[9]:

Chile ha sido una de las economías latinoamericanas que más rápido ha crecido durante las últimas décadas, debido a un marco económico sólido que le ha permitido amortiguar los efectos de un contexto internacional volátil, reduciendo la pobreza. Sin embargo, más del 30% de la población sigue siendo económicamente vulnerable y la desigualdad de ingresos sigue siendo elevada.

En un contexto de agitación social, el crecimiento del PIB se redujo del 3,9% en 2018 al 1,1% en 2019. Las disrupciones en la actividad económica ocasionaron un repunte del desempleo, que pasó de 7,1% en diciembre de 2018 a 7,4% en diciembre de 2019.

El déficit en la cuenta corriente aumentó de 3,6% del PIB en 2018 a 3,9%, siendo la caída de las exportaciones compensada ampliamente por la disminución de las importaciones, generada por una demanda interna en retroceso. A medida que disminuye la inversión extranjera, el déficit externo era financiado por deuda externa privada y pública, que mostró un incremento, del 62% del PIB en 2018 al 70% en 2019. Durante ese mismo periodo, las reservas internacionales aumentaron ligeramente, de USD39,8 a USD40,7 mil millones, pese a las intervenciones del Banco Central para evitar una mayor depreciación monetaria.

El déficit fiscal aumentó desde el 1,5% del PIB en 2018 hasta un 2,7% en 2019, debido al gasto adicional en respuesta al descontento popular y a la desaceleración de la economía, la reducción de los ingresos

[9] Fuente: www.bancomundial.org 2019

tributarios y la caída en las exportaciones del cobre. El déficit fue financiado en parte con medidas de contención fiscal, pero la deuda pública aumentó desde el 26% al 28% en su mayor parte deuda interna.

La protesta social de 2019 reflejó una frustración ampliamente difundida por la población ante la elevada y persistente desigualdad de oportunidades que se mantuvo a pesar de las importantes mejoras en los resultados sociales. Entre 2006 y 2017, Chile había reducido la pobreza (ingresos menores a USD5,5 al día), desde 19,6% hasta 3,7% y el porcentaje de población vulnerable (ingresos entre USD5,5 y USD13 al día) se había reducido del 43,9% al 30,1%. No obstante, la desigualdad de ingresos media según el coeficiente de Gini, se mantuvo en cerca de 0,44 en 2017, ubicándose entre las más altas de la región. La clase media en expansión percibe una alta desigualdad de oportunidades, debido a la segmentación de la oferta de servicios de educación, atención de salud y la segregación de los mercados laborales. Los trabajadores con contratos a plazo fijo tienen mayor seguridad laboral y tradicionalmente no han tenido derecho a pagos de indemnización o seguro de desempleo, aunque algunas de estas carencias han sido atendidas por las medidas económicos adoptadas para mitigar los efectos del COVID-19 en los sectores vulnerables.

El balance de riesgos se inclina a la baja debido a la incertidumbre en torno al impacto del COVID-19 y a la inestabilidad del contexto político interno. Chile esta expuesto a precios del cobre menores a lo previsto y a una menor demanda de exportaciones que se extiende en el tiempo a consecuencia de la pandemia. Adicionalmente, las medidas de contención probablemente impactarán la actividad económica, a pesar del estimulo fiscal y monetario. De igual manera, la incertidumbre política en torno a la Reforma Constitucional podría debilitar la confianza del sector privador, frenando la recuperación.

3. Sociedad civil y movimientos sociales:

La sociedad actual vive inmersa en una época marcada por una profunda crisis de confianza manifestada en el cuestionamiento hacia las instituciones públicas y privada y que desafía, constantemente, el rol de las autoridades sociales. En este contexto, las universidades tienen un papel protagónico en la promoción de un cambio social, ya que es en ella donde se generan espacios de reflexión y de crítica social. Por esta razón, se requiere que las universidades formen profesionales altamente preparados, con un elevado compromiso social y fuertes principios y valores éticos, como la honestidad y el sentido de responsabilidad social.

Como parte de las principales demandas de los movimientos sociales generados durante estos últimos años, surgen los debates relativos a temas de género, equidad e inclusión, que buscan ampliar la mirada respecto del sistema educativo, en relación con la equidad y justicia social, traducida en prácticas concretas del derecho a la igualdad.

De esta manera, los cambios socioculturales que ha vivido Chile como Sociedad Civil implican una transformación intrínseca que plantea situaciones y acciones específicas, como, por ejemplo, el resguardo a la equidad de género dentro de las instituciones o el requerimiento de la creación o mejora de protocolos internos que abordan las situaciones de acoso y/o abuso sexual dentro de los centros de educación superior y que apuntan al resguardo y la protección de los derechos y la seguridad de todos y todas sus integrantes.

Todo esto reafirma la importancia de la responsabilidad en la formación que realizan las universidades, ya que la sociedad espera que sus profesionales busquen una solución real y urgente a los problemas sociales. Esto demanda profesionales altamente competentes, que posean capacidad de autoaprendizaje, pensamiento innovador, actitud ética, habilidades sociales y de comunicación. En consecuencia, las universidades deben tomar un camino diferenciador en este aspecto y plasmar este espíritu en los respectivos perfiles de egreso, que son compromisos que la Universidad asume en su rol social.

4. Políticas Ministeriales[10]:

Los aspectos declarados como centrales de estas políticas son hacer de la Educación un derecho y bien social incluyendo los siguientes aspectos:

- <u>Reforma Educacional y nueva institucionalidad</u>
  - Ley Nº 20.129 establece un "Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad".
  - Ley Nº 20.800 Crea el "Administrador Provisional y Administrador de cierre de instituciones de educación superior".
  - Ley Nº 20.903 Crea el "Sistema de Desarrollo Profesional Docente" y modifica otras normas.
  - Ley Nº 21.091 "Sobre Educación Superior" la cual establece la creación de una Superintendencia y una Subsecretaría de Educación Superior.
  - Ley Nº 21.094 "Sobre Universidades Estatales".
  - Ley Nº 20.845 sobre Inclusión en establecimientos educacionales.
  - Ley Nº 21.369 sobre el acoso sexual, la violencia y discriminación de género en la educación superior.

- <u>Fortalecimiento permanente de la calidad integral y la equidad</u>
  - Se establecen políticas para el aseguramiento de la calidad integral.
  - Se crean políticas y programas para la integración y la equidad.
  - Fortalecimiento de la formación técnico-profesional.
  - Gratuidad en la Educación Superior
  - Prohibición efectiva del lucro.

- <u>Desarrollo científico y tecnológico</u>
  - Ley Nº 21.105 Crea el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.
  - Apoyo a proyectos de investigación científica.
  - Apoyo a centros de investigación en función de oportunidades y desafíos del país.
  - Apoyo para la generación de capacidades científico – tecnológicas.
  - Divulgación y cooperación.

[10] https://www.mineduc.cl/2018/05/28/discurso-cuenta-publica-mineduc-2018/

5. Procedimientos y resultados

La Universidad Bernardo O'Higgins, como parte de su compromiso con los objetivos que se ha planteado como institución de formación, ha construido una cultura de planificación y de calidad, la que evalúa y mide los procesos autoevaluativos y de autorregulación, con el objetivo de fortalecer el mejoramiento continuo de sus procesos y resultados, bajo el marco de su sistema de aseguramiento de la calidad.

Con el objetivo de elaborar su Plan de Desarrollo Estratégico 2019 – 2023, la Universidad ha realizado un cuidadoso análisis, tanto de sus fortalezas, como de sus debilidades, lo que ha permitido identificar los factores internos de impacto en cada uno de sus procesos de desempeño institucional. Para estos efectos se empleó como referente de información, los siguientes elementos:

- Planificación Estratégica UBO 2016-2020.
- Proceso de Autoevaluación, Acreditación Institucional 2017-2018.
- Ficha Institucional Introductoria.
- Resolución N°460 de CNA Chile.
- Reflexiones emanadas de los claustros académicos 2017 - 2018.
- Antecedentes del diagnóstico del contexto.
- Claves de instrumentos de recolección de opinión UBO 2017-2018.

El resultado de este análisis se plasma, a modo de síntesis, en los siguientes cuadros, que explicitan las metas y desafíos por lograr, base desde donde proyectar y orientar su gestión estratégica para el periodo 2019 - 2023.

6. Apertura de nuevas carreras y su impacto al desarrollo país

En base a lo declarado en el Anexo Nº 2 (cronograma institucional de apertura de nuevas carreras de pregrado), en el cual se declara la intención de la institución por apertura nuevos programas de estudios para para los siguientes 6 años, desde el desarrollo de este Plan de Desarrollo Estratégico Institucional. En este contexto, se considera la futura apertura del programa de Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física, Odontología[11] y Arquitectura[12], para los años 2022, 2024 y 2025, respectivamente.

El proyecto educativo de la Universidad Bernardo O'Higgins apunta a la consolidación de las facultades existentes, por medio de la apertura de carreras que contribuyan al desarrollo de la sociedad chilena. En este contexto, y dado el actual déficit de profesionales en el ámbito de la pedagogía, se pretende apertura de nuevos programas dentro de la facultad de educación que apunten a la formación de profesionales de la educación. Así mismo, se pretende robustecer la oferta académica de la facultad de ciencias médicas por medio de la apertura de odontología.

---

[11] *Dirección General de Admisión: Estudio de Pre- factibilidad Carrera de Odontología, 2021*

[12] *Dirección General de Admisión: Estudio de Pre- factibilidad Carrera de Arquitectura, 2021*

Por otra parte, la apertura de la carrera de arquitectura tiene un sólido sustento basado en los estatutos de la institución, donde se declara que, como parte del proyecto educativo institucional, se aspira a fomentar las artes, por ende, esta sería la base fundacional para una nueva facultad que aporte desde una nueva arista al desarrollo social.

Así mismo, a la hora de analizar la factibilidad[13] de apertura de nuevas carreras, se analiza una serie de variables, tanto cuantitativas como cualitativas.

Dentro de las variables cuantitativas, podemos encontrar variables referentes con el ámbito académico y el ámbito profesional de los programas, destacando la cantidad de matriculados, la cantidad de titulados, la diferencia entre la duración real y la teórica y la tasa de empleabilidad de los programas.

Por otra parte, a la hora de analizar la contribución que los profesionales graduados de estos programas se consideran factores intrínsecos del contexto nacional actual, como, por ejemplo, la evolución de la demanda por servicios de salud bucal en la sociedad chilena y la mejora en su accesibilidad por parte de los sectores mas vulnerables, para el caso de odontología y la necesidad de construcción de nuevas viviendas, aplicando innovación y la inclusión de procesos de diseño sustentables para estas, en el caso de Arquitectura[14].

C. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

[13] *Vicerrectoría Académica: Procedimiento para la creación de nuevas carreras y programas de pregrado, 2021*

[14] *Estatutos de la Universidad Bernardo O'Higgins, 1990 (actualizado 2018)*

El diagnóstico o análisis estratégico permite analizar e identificar distintas variables que afectan positiva o negativamente a la Universidad, tanto desde el macroentorno o ambiente externo, como también, desde el microentorno o ambiente interno. Este diagnóstico se efectúa a partir del uso de variadas metodologías, que permiten analizar distintas variables e identificar finalmente, aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que permitirán una adecuada estructuración de estrategias a desarrollar y objetivos y metas a cumplir, de modo tal de maximizar, tanto las fortalezas, como las oportunidades y, asimismo, minimizar, tanto las debilidades, como las amenazas.

1) **Análisis Externo**:

El análisis externo se dedica a investigar todos aquellos factores del entorno que afectan a la actividad de la Universidad. El resultado de este análisis entrega en términos generales, el siguiente listado de Amenazas y Oportunidades:

A) Amenazas:

Código	Descripción de la Amenaza	Fuente primaria de información
A1	La nueva regulación para la Educación Superior que establece la Ley 21.091, promulgada el 29 de mayo de 2018 y que instituye una nueva normativa, entre otros aspectos, para los procesos de aseguramiento de la calidad y de regulación a través de una Superintendencia.	Ley N° 21.091
A2	El desfinanciamiento que ha traído consigo a las universidades adscritas a la gratuidad, la diferencia entre el arancel regulado y el arancel real, como, asimismo, los desfases que se producen en la disponibilidad de los recursos.	Insertos, columnas de opinión y notas de prensa en medios electrónicos y físicos.
A3	Los efectos que se produzcan en la economía nacional, producto de situaciones y conflictos externos como: el caso de China y EE. UU.; la desaceleración global; la baja en el precio del cobre; el estallido social; Pandemia COVID-19.	Proyecciones económicas 2020
A4	Los efectos en la matrícula 2019 que cause la comunicación de postergación de opción de acceso a la gratuidad.	MINEDUC
A5	El desafío tecnológico que demanda la incorporación de la Universidad al SUA; las nuevas áreas de acreditación institucional; los requerimientos de virtualización y manejo de datos; la sistematización y automatización de procesos; la nueva Superintendencia de Educación Superior, entre otros.	Ley N° 21.091

B) Oportunidades:

Código	Descripción de la Oportunidad	Fuente primaria de información
O1	El buen desempeño de la Universidad y evolución de los resultados en los Ranking de calidad.	El Mercurio-Universitas, SCImago y THE.
O2	El posicionamiento de la Universidad en distintos medios de comunicación.	Medios radiales, escritos, electrónicos, televisión y otros
O3	La capacidad de ajuste de la Universidad a cambios que establezca la normativa que se derive de la Ley de Educación Superior.	Ley N° 21.091
O4	La construcción del nuevo edificio del Campus Rondizzoni y sus efectos sociales y ambientales en la comuna de Santiago.	Proyecto Rondizzoni II
O5	La incorporación de nueva tecnología que apoye el desarrollo y crecimiento de la Universidad, como también los nuevos desafíos de marcos regulatorios.	Innovación Curricular 2016 - 2020

2) **Análisis Interno**:

Trata de aquellos factores que le son propios a la Universidad y que, por tanto, están bajo su poder de decisión. El resultado de este análisis entrega, en términos generales, el siguiente listado de Fortalezas y Debilidades:

A) Fortalezas:

Código	Descripción de la Fortaleza	Fuente primaria de información
F1	La Universidad posee una clara Misión y Visión, centrada en la formación de pregrado y de servicio al país. El proyecto institucional tiene propósitos bien definidos y se desarrolla con un claro espíritu académico y ético.	Proceso de Acreditación 2017-2018
F2	La Universidad cuenta con mecanismos de gobierno y de gestión que permiten asegurar que el proyecto se desarrolle en concordancia con su institucionalidad.	Proceso de Acreditación 2017-2018
F3	La Universidad es propietaria de parte importante de su infraestructura, la que es adecuada para el desarrollo de las actividades académicas. Cuenta con un sólido y creciente patrimonio económico.	Proceso de Acreditación 2017-2018
F4	Se dispone de una estructura organizacional regulada, coordinada y comprometida con el proyecto académico de la Universidad.	Proceso de Acreditación 2017-2018

Código	Descripción de la Fortaleza	Fuente primaria de información
F5	Se constata la instalación de un sistema de aseguramiento de la calidad, articulado con las principales instancias de dirección y ejecución de la actividad académica, lo que demuestra un esfuerzo sistemático por instalar una cultura de calidad.	Proceso de Acreditación 2017-2018 –SAC
F6	Muestra un bajo endeudamiento financiero, lo que le da una posición de privilegio al momento de necesitar acudir a la banca para su desarrollo en infraestructura.	Proceso de Acreditación 2017-2018
F7	La autoevaluación continua, declarada y constatada que realiza la institución, que va más allá de la implementada de acuerdo con los procesos de acreditación institucional y de carreras, permite que, a través de continuos planes de mejora, se avance consistentemente hacia el logro de sus propósitos.	Proceso de Acreditación 2017-2018
F8	Influencia de acciones institucionales de apoyo a la docencia de parte de la Dirección de Formación Integral, las que han incidido en la mejora de la progresión curricular a nivel de primer año y de los índices de retención y de aprobación.	Proceso de Acreditación 2017-2018
F9	La planta académica se ha fortalecido con la presencia de un mayor número de postgraduados (doctores y magíster).	Proceso de Acreditación 2017-2018
F10	La línea de proyectos de investigación de apoyo a la docencia, impulsados, ha generado diferentes espacios de participación, favoreciendo la vinculación y participación de los estudiantes en diferentes actividades de investigación.	Proceso de Acreditación 2017-2018
F11	Los proyectos de Vinculación con el Medio responden a la estructura de la institución en cuanto a las áreas de formación, donde todas las carreras incluyen en forma obligatoria la participación de los y las estudiantes en los programas colaborativos con el medio.	Proceso de Acreditación 2017-2018
F12	Los proyectos de vinculación contribuyen al logro de los perfiles de egreso definidos, soportado con una matriz de coherencia que enlaza características del perfil con el tipo de proyecto en el cual participa.	Proceso de Acreditación 2017-2018
F13	Existencia de mecanismos que permiten canalizar los insumos que se obtienen de la Vinculación con el Medio hacia los procesos sistemáticos de revisión, ajuste y validación de los Perfiles de Egreso, Objetivos, Planes de estudio y asignaturas de las diferentes carreras.	Proceso de Acreditación 2017-2018

B) Debilidades:

Código	Descripción de la Debilidad	Fuente primaria de información
D1	Dificultades en las instancias de comunicación formal, que no contribuyen al logro de una "comunicación interna efectiva".	Informe de Autoevaluación Institucional 2017.
D2	Algunos procedimientos internos que dicen relación con la adjudicación de fondos públicos concursables, desde la perspectiva administrativa, deben ser revisados.	Informe de Autoevaluación Institucional 2017.
D3	El mecanismo de inducción administrativa de la comunidad colaboradora que se incorporan debe de estar diferenciado según la naturaleza de las funciones que estos deben realizar.	Informe de Autoevaluación Institucional 2017.
D4	El servicio de casinos requiere continuar mejorando, en especial en la jornada vespertina.	Informe de Autoevaluación Institucional 2017.
D5	La tasa de titulación oportuna y de titulación efectiva en algunas carreras, aún no alcanzan los estándares deseables.	Informe de Autoevaluación Institucional 2017.
D6	La difusión mediática de las actividades desarrolladas por Vinculación con el Medio, interna y externamente, debe ser mejorada.	Informe de Autoevaluación Institucional 2017.
D7	En el área específica de las actividades de Extensión, se requiere avanzar utilizar los resultados de la retroalimentación, en beneficio del mejoramiento de los procesos docentes.	Informe de Autoevaluación Institucional 2017.
D8	La organización, estructura, funcionamiento y normativa en general de los Departamentos, debe de ser revisada y ajustada a normas comunes.	Acuerdo CNA N° 460.
D9	En la implementación de la docencia, predomina el uso de las metodologías centradas en el estudiante, de acuerdo con las orientaciones del proyecto educativo, pero se manifiesta que las definiciones de modelo curricular y su implementación, no presentan una fundamentación teórica profunda y explícita que sustente la relación que la Universidad establece entre estos modelos.	Acuerdo CNA N° 460.
D10	La retroalimentación por parte de los y las egresado/as es baja y se señala que la proveniente de los empleadores, se realiza respondiendo a convocatorias específicas, pero no constituye un proceso sistemático.	Acuerdo CNA N° 460.

3) **Análisis FODA**:

Para poder definir las estrategias más adecuadas y establecer objetivos y metas para su cumplimiento, se elabora la siguiente matriz FODA:

Factores Internos / *Factores Externos*	**FORTALEZAS:** **F1 – F2 – F3 – F4 – F5 – F6 – F7 – F8 – F9 – F10 – F11 – F12 – F13**	**DEBILIDADES:** D1 – D2 – D3 – D4 – D5 – D6 – D7 – D8 – D9 – D10
OPORTUNIDADES: **O1 – O2 – O3 – O4 – O5**	**FO (Maxi---Maxi):** estrategia para maximizar tanto las F como las O. Fortalecer las áreas e indicadores que permitan a la Universidad continuar mejorando su ubicación en los ranking y posicionamiento nacional e internacional, provocando a su vez un cambio positivo en la percepción pública de una universidad seria y de calidad. (O1 – O2 – F1 – F2 – F5 – F7 – F9) Continuar creciendo en infraestructura, capacidad de gestión y solidez financiera y patrimonial en favor de una mejor calidad en el cumplimiento de los propósitos institucionales. (O3 – O4 – O5 – F1 – F2 – F3 – F4 – F6) Continuar fortaleciendo las dimensiones de Docencia, Gestión, Aseguramiento de la Calidad y de Vinculación con el Medio, que le permitan a la Universidad mejorar su nivel de acreditación para el próximo ciclo. (F2 - F5 – F8 – F10 – F11 – F12 – F13)	**DO (Mini---Maxi)**: Estrategia para minimizar las D y maximizar las O. Fortalecer las capacidades y la gestión institucional que permita mejorar los procesos de comunicación interna y externa, de gestión de proyectos, alimentación e inducción personalizada de nuevos colaboradores. (D1 – D2 – D3 – D4 – D6 - F2 – F4) Continuar desarrollando acciones y mecanismos de aseguramiento de la Calidad, que permitan mejorar procesos académicos clave: titulación; actividades de VCM con retroalimentación efectiva a la docencia; estructura y funcionamiento de los departamentos; modelo educativo institucional e innovación curricular. (D5 – D6 – D7 – D8 – D 9 - D10 – F1 - F2 – F5 – F11 – F12 – F13)
AMENAZAS: **A1 – A2 – A3 – A4 – A5**	**FA (Maxi---Mini)**: estrategia para maximizar fortalezas y minimizar las amenazas. Efectuar los estudios, análisis, adecuaciones organizacionales y de funcionamiento institucional, necesarios para enfrentar de la mejor forma a las nuevas regulaciones y consecuencias que se deriven de los aspectos considerados en la Ley 21.091 y de la Ley de Financiamiento de la E.S. (A1 – A2 – F1 – F2 – F3 – F4 – F5 – F6) Incrementar los niveles de austeridad, estabilidad y eficiencia para el cumplimiento del proyecto institucional, derivados de las situaciones ambientales que afectarán la economía nacional y en particular al financiamiento de la Educación Superior. (A2 – A3 – A4 – A5 – F1 – F2 – F3 – F4 – F5 – F6)	**DA (Mini---Mini):** Estrategia para minimizar tanto las A como las D. Fortalecer los mecanismos de aseguramiento de la calidad y en especial, los procesos institucionales, para hacer mucho más eficiente la gestión y el empleo efectivo de los recursos. (A1 – A2 – A3 – A4 – A5 - D1 – D2 – D3 – D4) Impulsar el proyecto de Innovación Curricular para que cumpla con eficiencia y oportunidad el programa y objetivos previstos, así como los cambios necesarios en la gestión de la docencia y de la VCM. (D5 – D6 – D7 – D8 – D9 – D10)

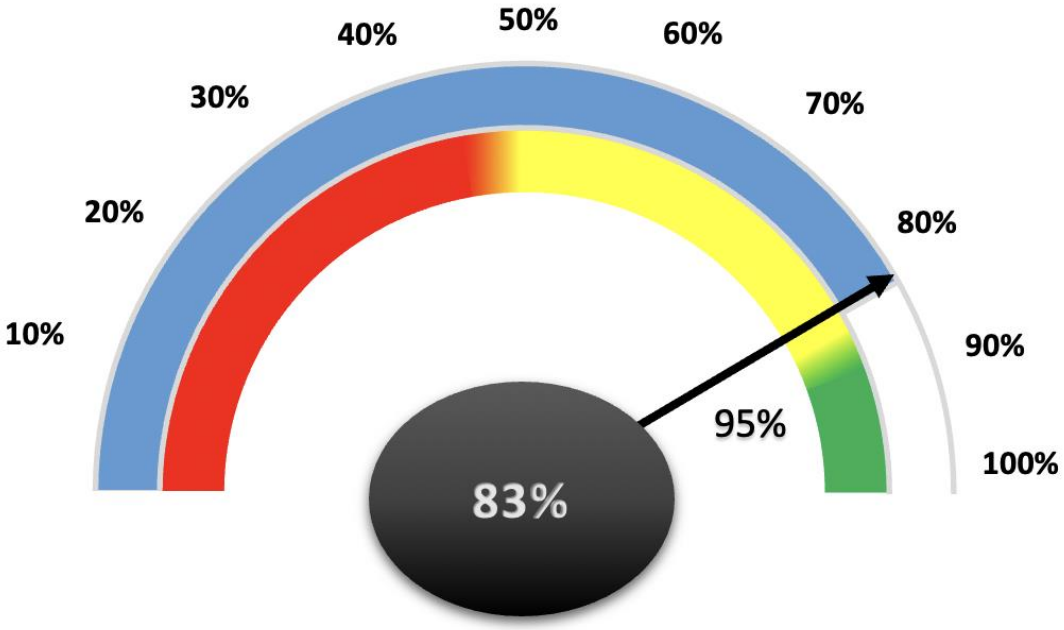
Cuadro N°1: Logros de la actualización del Plan de Desarrollo Estratégico UBO 2016 – 2020

Objetivo General	Nivel de logro 2017	Nivel de logro 2018	Descripción de logros y desafíos
Entregar formación de pregrado pertinente, integral y de calidad.	99%	98%	1. % de docentes con grado académico de Magíster y/o Doctorado como último grado (%JCE). 2. Ratio de estudiantes por JCE 3. % de las carreras en régimen acreditadas. 4. % de satisfacción de evaluación docente. 5. % tasa de retención de estudiantes de primer año. 6. % de titulación efectiva. 7. % tasa de empleabilidad de egresado/as y titulado/as. 8. N° de estudiantes matriculado/as.
Consolidar una oferta de postgrado y de educación continua que se articule con el pregrado y la investigación, en concordancia con las áreas de desarrollo del país.	95%	91%	9. N° de Programas de postgrados. 10. N° de estudiantes matriculado/as por postgrado. 11. N° de programas de postgrados acreditados. 12. N° programas de educación continua (diplomados y prosecución de estudio). 13. N° de estudiantes en educación continua (diplomados y prosecución de estudio).
Generar nuevo conocimiento en las áreas de investigación básica, aplicada y de apoyo a la docencia, acorde con el interés nacional y regional.	90%	100%	14. N° de publicaciones Indexadas aplicadas a la docencia. 15. % de participación de estudiantes (pre y postgrado) en actividades de investigación. 16. N° de proyectos de transferencia tecnológica. 17. N° de publicaciones ISI-SCOPUS. 18. N° de proyectos vigentes. 19. N° de redes de I+D+i (nacionales e internacionales) (acumuladas).
Afianzar la interacción de la universidad con su entorno social, cultural, económico y académico, a través de propuestas sustentables y de valor compartido.	96%	95%	20. N° Programas de VCM con estudiantes, egresado/as, empleadores y en los sectores sociales y productivos. 21. N° de asesorías a empresas públicas y privadas. 22. N° de actividades anuales por facultad (artístico culturales, capacitación, patrimonio, deportivas, otros). 23. % Satisfacción de los *Stakeholders* (Alumni y empleadores.) 24. N° de convenios con IES Top 500 Ranking de Shanghai (acumulados) 25. Tasa de movilidad estudiantil internacional (corta y larga duración) IN y OUT. 26. N° de alianzas de vinculación con agencias públicas, sector productivo privado y comunidad general.
Fortalecer la gestión institucional considerando los nuevos desafíos internos y externos.	86%	87%	27. Margen EBITDA 28. Diversificar matriz de ingreso, reducir dependencia de pregrado 29. Índice de satisfacción de encuesta de clima laboral 30. Ratio m² por estudiante 31. Montos ingresados por capacitación, asesoría empresarial, postgrado y formación continua

A nivel global, el 2018, la Universidad alcanzó un nivel del 95% de las metas propuestas para el citado año. A su vez, cuando se analiza este indicador respecto al total de la Planificación de Desarrollo Estratégico Institucional al 2020, al 2018 se logró un 83% del total.

Lo anterior se resume en gráfico N°1. En este contexto, es significativo señalar que existen metas que continuarán en el presente Plan, pero se actualizará su indicador en el sentido de corregir y mejorar el desarrollo institucional propuesto.

Gráfico N°1: Resumen Grado de Avance Global del Plan de Desarrollo Estratégico 2016 - 2020



Otro insumo importante para el presente Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, son las principales conclusiones del Acuerdo N°460 de la CNA referido al proceso de acreditación institucional 2018 – 2022, que se muestran en cuadro N°2. Lo anterior, nos obliga como institución a continuar mejorando y consolidando nuestra cultura de aseguramiento de la calidad.

Cuadro N°: Principales Conclusiones del Acuerdo de Acreditación Institucional 2018-2022[15].

ÁREA	CONCLUSIONES
Propósitos Institucionales	1. La Universidad cuenta con fines y propósitos claros para el desarrollo de sus actividades principales, lo que se expresa en la existencia de una Misión y Visión definida, así como, la efectividad de un Plan de Desarrollo Estratégico 2016-2020 que orienta su quehacer. 2. La Misión y Visión de la Institución fueron actualizadas y ahora contienen expresas referencias al área de Vinculación con el Medio, estableciendo un principio orientador para las actividades que se desarrollan en la misma. Asimismo, se asumió una nueva Misión que expresa mayor concordancia con los Estatutos Fundantes de la Institución y existe correspondencia entre el organigrama y la reglamentación institucional. 3. En cuanto a la Docencia de Pregrado, si bien la Institución declara una estructura curricular por objetivos, en la implementación de la docencia, predomina el uso de las metodologías centradas en el estudiante, de acuerdo con orientaciones del proyecto educativo. El Comité de Pares manifiesta que las definiciones del modelo curricular y su implementación presentan una fundamentación teórica profunda y explícita que sustente la relación que la Universidad establece entre estos modelos.
Políticas y Mecanismos	1. Cuenta con políticas y mecanismos para impulsar el aseguramiento de la calidad al interior de la Institución, lo que se ve reflejado en sus procedimientos, normas, reglamentos e indicadores establecidos, que son conocidos por la comunidad universitaria. 2. Para evaluar el cumplimiento de sus propósitos, la Institución avanzó en la definición de indicadores de desempeño para el seguimiento y control del Plan de Desarrollo Estratégico. Se ha realizado un buen esfuerzo en la definición de indicadores que den cuenta del cumplimiento de los objetivos específicos del mismo. 3. En el área de Vinculación con el Medio existen políticas alineadas con la Misión y Visión Institucional, con el Plan de Desarrollo Estratégico 2016-2020 y con los objetivos generales y específicos del mismo.
Condiciones de Operación y Resultados	1. Las condiciones de operación y los resultados son adecuados y funcionales a la Misión, Propósitos, Objetivos y Metas. 2. Se han realizado inversiones significativas en infraestructura y equipamiento, que apoyan el desarrollo académico de la Institución. Pese a la caída en el número de matrículas acontecida en 2013, los ingresos han evolucionado de forma positiva desde entonces, a un ritmo de un 21% anual hasta 2016, aproximadamente. 3. Por ejemplo, se observa la influencia de acciones institucionales de apoyo a la docencia de parte del Departamento de Formación Integral[16], las que han incidido en la mejora de los índices de retención y de aprobación a nivel de primer año. Sin embargo, estas medidas aún no alcanzan a impactar en las tasas de titulación en algunas carreras. 4. Los proyectos de Vinculación con el Medio responden a la estructura de la Institución en cuanto a las áreas de formación. Para garantizar la sustentabilidad de estos, se ha definido la participación obligatoria de los y las estudiantes. Asimismo, se han incrementado acciones de medición de resultados y de impacto, siendo estas últimas de reciente implementación, lo que no permite por el momento observar resultados definitivos. 5. Con la intención de fortalecer institucionalmente la investigación, en los últimos años se puso foco en la contratación de doctores y doctoras, los que forman parte de los distintos centros de investigación de la Universidad. Esto se advierte como un avance, en la medida que se corresponda con un proyecto de largo plazo que tienda al fortalecimiento del área dentro de la Institución.
Autorregulación	1. Se constata en este quinto proceso de acreditación al que la Institución se somete, que ha ido fortaleciendo sus mecanismos de aseguramiento de la calidad y ha realizado ajustes en función de las necesidades detectadas. Sin embargo, la institución no debe cesar en este esfuerzo y mantenerse siempre atenta a las oportunidades de mejora, como aquellas debilidades que no advirtió en el proceso de autoevaluación, tal como fue mencionado antes en esta resolución. 2. Cuenta con procesos de autoevaluación en carreras y escuelas, que son independientes de los procesos de acreditación formales, con la finalidad de estimular las acciones de mejora continua.

[15] *Resolución Exenta de Acreditación Institucional N° 460 de La Comisión Nacional de Acreditación, en Sesión Ordinaria N° 1202 celebrada con fecha 14 de marzo de 2018, con arreglo a las disposiciones de la Ley N° 20.129, sobre Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.*

[16] Se refiere a la Dirección de Formación Integral.

(1) Cuadro N°3: Recomendaciones respecto a las áreas analizadas en Claustros Académicos[17].

Tema	Recomendaciones
Internacionalización	1. Priorizar las alianzas con universidades de alto prestigio (Top 500 Shanghái). 2. Potenciar programas de doble titulación atractivos a nivel internacional. 3. Incorporar redes internacionales de producción y colaboración científica y académica. 4. Creación de un Programa de Tutores y tutoras para recibir e integrar a la comunidad estudiantil extranjera, tanto en la vida académica, como en la vida diaria y durante toda su estancia. 5. Creación de una: "Bolsa de Alojamientos UBO". 6. Necesidad de elaborar una "Guía de Becas" para estudiantes que parten al extranjero y Alumni. 7. Atraer estudiantes extranjeros y extranjeras con excelencia académica. (flujo migratorio). 8. Aumentar la oferta de programas en modalidad online para incrementar la cantidad de estudiantes extranjeros y extranjeras regulares.
Innovación Curricular	9. Cautelar los recursos necesarios para la implementación (financieros, humanos e infraestructura) de la innovación curricular. 10. Asumir la Innovación Curricular como un desafío atractivo y al mismo tiempo complejo, para el pre y el postgrado. 11. Diseñar, implementar y evaluar el currículum es un proceso recursivo "de idas y vueltas", requiere de ajustes y revisiones. 12. Calibrar tiempos, resultados y evaluaciones 13. Flexibilizar la malla curricular y desarrollar los cursos optativos para que respondan a los requisitos del mundo laboral. 14. Mantener un contacto permanente con los y las ex estudiantes, y empleadores a nuestros titulado/as y egresado/as y así poder rediseñar nuestras mallas curriculares. 15. Flexibilización del currículo que permita salidas intermedias, prácticas tempranas y titulación oportuna. 16. Nivelación y acompañamiento integral de los y las estudiantes. 17. Flexibilización del currículo que facilite la homologación de asignaturas para fomentar la movilidad internacional de los y las estudiantes. 18. Nuevas metodologías y mecanismos de evaluación docentes, con énfasis en el fortalecimiento de la autoestima y motivación de los y las estudiantes.

[17] *Los Claustros Académicos de la Universidad Bernardo O'Higgins tienen como objetivo desarrollar un espacio de reflexión participativa con los diferentes estamentos de la institución para la obtención de insumos que contribuyan a la ejecución de la Planificación Estratégica.*

Tema	Recomendaciones
Campus Sustentable	19. Necesidad de Implementar un Sistema de Gestión Ambiental y crear una unidad especializada en el tema. 20. Incentivar los proyectos de sustentabilidad en el área de la docencia y de la investigación. 21. Organizar grupos de estudiantes (talleres) voluntario/as que limpien playas o parques. Instalar paneles solares visibles desde el exterior, por ejemplo: techo estacionamiento y/o Casa de la Cultura. 22. Fomentar el uso de transporte sustentable y energía renovable. 23. Fomentar las actividades que contribuyen a crear una cultura sustentable dentro del campus. 24. Ofrecer asignaturas relativas al desarrollo sustentable y sostenible.
Diversificación Matriz de Ingresos	25. Se estima factible de incorporar acciones para diversificar la matriz de ingresos en una propuesta que contempla dos ejes principales: la extensión y la investigación. 26. Incluir la diversificación de fuentes de financiamiento en la estrategia institucional, creando una unidad dedicada al emprendimiento, con la investigación y extensión como ejes de trabajo con sus respectivos objetivos y metas. 27. Fomentar iniciativas de asociación con organizaciones nacionales, regionales e internacionales. 28. Promover e incentivar servicios de apoyo a la comunidad, con convenios a medida y de interés mutuo con diversas organizaciones, fortaleciendo aún más la VCM. 29. Diversificación de la matriz de ingreso a partir del financiamiento de empresas para la movilidad e internacionalización por ley de donaciones. 30. Mejorar los ingresos institucionales por la vía de postulación a fondos del sistema público (MECESUP, FDI y otros), del sistema privado y productivo. Definir qué tipo de investigación, convenios y VCM es necesaria para producir lo anterior. 31. Incorporación de asesorías a empresas.
Universidad Digital	32. Implementación de una plataforma de *e-learning* institucional que considere a pregrado, posgrado, formación continua y capacitación y crear una unidad a cargo de la Educación Virtual. 33. Actualización de la formación pedagógica en la utilización e incorporación de nuevas herramientas de tecnología y comunicación. 34. Generar mecanismos sistematizados que permita evaluar, proponer y difundir nuevos procesos y o usos de nuevas tecnologías de la información. 35. Continuar y potenciar el desarrollo de aplicación e-Mobile de intranet. 36. Contar con un software de clase mundial.
Comunicación Estratégica	37. Fortalecer nuestra identidad. 38. Plantear un desafío comunicacional de la Universidad, proyectando una acción, una intervención a nivel social que marque un hito en la historia, que abra rumbos.

Tema	Recomendaciones
	39. Acuñar desde las acciones de comunicación estratégica el concepto de comunicación moderno que señala Comunicar es crear comunidad. 40. El desafío de adaptar la planificación, y el control en especial, con el resultado de la definición de estándares y criterios que se definan, por parte de la CNA, al año 2020. 41. Consolidar y difundir fuertemente la marca de la Universidad, por medio de publicidad en medios de comunicación masiva. 42. Consolidar el área de Postgrados y comenzar una nueva estrategia de marketing en lo relativo a Educación Continua. 43. Trabajar en una Política de Continuidad de Estudios. 44. Atraer, fidelizar, retener y desarrollar talentos al interior de la Universidad, tanto a nivel de estudiantes de pre y postgrado, como de investigadores y docentes de las distintas escuelas, y centros.
VCM 3.0: Pregrado, Posgrado e Investigación	45. Requiere de mecanismos eficientes de comunicación al interior del sistema institucional. 46. Relación de coordinación permanente, una triangulación entre investigación, pregrado, postgrado y el medio productivo y social. 47. Propiciar una cultura que forje el aprendizaje de la comunidad estudiantil UBO, que le aporte un valor agregado. 48. Generar mayores instancias de vinculación el área empresarial. 49. Crear menciones en carreras de pregrado para crear un sello diferenciador en función de las necesidades coyunturales de la sociedad chilena. 50. Buscar programas colaborativos y/o convenios efectivamente de beneficio bilateral, tanto en la parte ejecución como en el financiamiento y no tener un listado extenso de actividades, sino que un listado menor pero más significativo. 51. Estudiar las necesidades para promover el conocimiento basado en los cambios científicos, tecnológicos, sociales y culturales. 52. Implementar un eje transversal en las carreras de pregrado que integre a la interculturalidad como una habilidad laboral en nuestra comunidad estudiantil. 53. Fortalecer la articulación entre el pre y el postgrado.
Investigación y Postgrado	54. Presentación de fondos concursables en alianzas interinstitucionales. 55. Fortalecimiento del área respectiva a posgrados para lo anterior. 56. Mantener, fortalecer, difundir y favorecer la investigación, vinculada a pre y postgrado, consolidando una cultura transversal a todas las carreras y programas. 57. Aumento del cuerpo profesional visitante de renombre institucional a través de convenios específicos entre centros de investigación.

Tema	Recomendaciones
	58. Planificación y normativa institucional que fomente, coordine, articule e incentive la Investigación Aplicada, la formación de *spin-off*, el patentamiento, tanto a nivel del personal académico e investigativo como de la comunidad estudiantil de pre y post grado. 59. Fomentar una cultura de aseguramiento de la calidad a través de acreditación de los magísteres y doctorados.
Proyección y Desarrollo de Áreas Disciplinares	60. Realizar estudios de pre factibilidad de mercado para la implementación de nuevas carreras, considerando las variables sociales, políticas y económicas antes dicha. 61. Diversificar las modalidades de enseñanza en pregrado, posgrado y educación continua, desarrollando oferta académica en modalidades no presenciales. 62. Inyección de Recursos para el desarrollo de postgrados profesionalizantes y de alta especialización, conforme a las exigencias de mercado.
Articulación Pre y Posgrado	63. Una articulación a modo de investigación, que vaya profundizando desde el pregrado hacia el postgrado. 64. Se requiere de una articulación disciplinar y multidisciplinar, en donde varias carreras confluyen en la necesidad de formación.
Sistema de Aseguramiento de la Calidad	65. Se proponen puntos de control por resultados de aprendizaje. 66. Instalar la calidad como tema de reflexión constante. 67. Generar un trabajo articulado entre las distintas unidades para contar con procesos de calidad y eficientes. 68. Implica una reorganización que permita preparar el próximo proceso de acreditación, con un mejoramiento en la gestión, articulación y transversalidad en ambas áreas, con procesos definidos y sistematizados. 69. El proceso de aseguramiento de calidad de carreras y programas de acreditación no obligatoria debe estar definido, socializado y validado el 2018. 70. Invertir en un sistema de gestión institucional académica de clase mundial para favorecer la recopilación de datos institucionales estratégicos y mejorar la eficiencia de los procedimientos administrativos. 71. Evaluar los procesos de formación en pregrado. 72. Instaurar mecanismos de aseguramiento de la calidad para la educación no presencial.

IV. PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

A. MISIÓN, VISIÓN, FILOSOFÍA CORPORATIVA Y FINES INSTITUCIONALES.

FILOSOFÍA CORPORATIVA:

La filosofía de la Universidad Bernardo O´Higgins, como marco conceptual de su identidad y naturaleza, tiene su fundamento en los Estatutos y en los principios del ideario O'higginiano, respecto de la formación de los y las futuro/as graduado/as y profesionales y en su contribución al progreso de la sociedad. Desde esta perspectiva, se comprende su Misión y Visión estratégicas, las cuales tienen su concreción en los principios y valores institucionales. A continuación, se explicitan y desarrollan los aspectos mencionados que permiten comprender la filosofía institucional de la Universidad.

MISIÓN:

"La Universidad Bernardo O'Higgins forma profesionales y graduados de pre y postgrado comprometidos con la libertad, el orden, la constancia, el mérito, el espíritu de servicio y el sentido ético, propios del pensamiento O'higginiano, favoreciendo la dignidad de las personas, la equidad, la promoción social y el interés público.

Contribuye al progreso y desarrollo del país, así como a la preservación de la unidad, identidad nacional y valores patrios, transmitiendo y generando conocimiento a través de los procesos formativos e investigativos; con un efectivo compromiso y vinculación con el medio social y productivo".

VISIÓN:

"La Universidad Bernardo O'Higgins aspira a ser reconocida como una institución de educación superior de calidad que contribuye de manera significativa al bien común y al desarrollo espiritual y cultural del país, formando personas, promoviendo los valores de su tradición histórica, aportando conocimiento científico y vinculándose sistemáticamente con la comunidad nacional e internacional".

PRINCIPIOS:

- ✓ Respeto de la dignidad de la persona.
- ✓ Reconocimiento al mérito.
- ✓ Preservación de la Identidad Nacional.
- ✓ Respeto por los valores y tradiciones patrias.

VALORES:

- ✓ **Constancia:** es la persistencia en las acciones autoimpuestas por las personas, y que conduce a emprender lo necesario para alcanzar las metas. Aplicándola cotidianamente, se robustece la voluntad para no abandonar el camino.

- ✓ **Espíritu de Servicio:** implica preocupación por los demás y el involucramiento en sus necesidades, más allá de las exigencias u obligaciones. Llama a una entrega desinteresada en lo personal y en el ejercicio profesional, para contribuir a la sociedad.

- ✓ **Orden:** valor que permite ser consistentes con lo que se hace y organizados con lo que se tiene. Lleva a idear un camino coherente para seguir, a conocer los pasos que hay que superar para llegar a donde se espera. Implica la instauración de un contexto de armonía y equilibrio.

- ✓ **Sentido de libertad:** orientación hacia el desarrollo de las capacidades con plenitud, para sentirse protagonistas de sus propios destinos y alcanzar la realización como individuo, por medio del correcto uso del intelecto y de la voluntad.

- ✓ **Sentido Ético:** se trata de una actitud ante la vida, de un compromiso permanente de relacionarnos y cumplir con el medio social de acuerdo con las normas morales. Otorga sentido al uso de la libertad.

IDEARIO O'HIGGINIANO:

La UBO considera el pensamiento de su patronímico como una fuente de inspiración permanente para el cumplimiento de su misión.

Entre las principales ideas del padre de la patria, se puede señalar: su interés por el estudio, su amor por la libertad, su respeto por la igualdad, su ideal del mérito, su espíritu de servicio público, su visión de futuro y la necesidad de una identidad nacional.

En consecuencia, para él no bastaba conquistar la libertad, generar la igualdad y lograr una moral del mérito en el Estado que estaba forjando, sino, forjar una identidad propia, de allí la importancia que le dio a los símbolos patrios y a la denominación de los habitantes del país los que debían llamarse chilenos.

Para él, el esfuerzo y la educación son las bases del progreso, ya que el país debía formar sus propios hombres y mujeres de Estado. ***"Necesitamos formar hombres de Estado, legisladores, economistas, jueces, ingenieros… Sin estos elementos, Chile no será nación ni logrará el fruto de su sacrificio"*** (O'Higgins, 23 de julio de 1822).

FINES INSTITUCIONALES[18]:

Para honrar la Visión y lograr su Misión, y de acuerdo con sus Estatutos, la Universidad Bernardo O'Higgins ha definido los siguientes Propósitos Institucionales:

a) Promover la creación, preservación y transmisión del saber universal dentro del ámbito de las ciencias, las humanidades, las artes y la tecnología; a través de la docencia, la investigación,

[18] Estatutos de la Universidad Bernardo O´Higgins (modificados el 2018).

la innovación, la creación artística y la vinculación con el medio tanto nacional como extranjera.

b) Contribuir al desarrollo espiritual y cultural del país, de acuerdo con los valores de su tradición histórica.

c) Formar personas graduadas, profesionales idóneo/as y postgraduado/as, desarrollando el pensamiento autónomo y crítico, junto con la capacidad y conocimientos necesarios para el ejercicio de sus respectivas actividades, sobre la base del conocimiento fundamental de las disciplinas; otorgar grados académicos de licencias magíster, doctor, entre otros títulos profesionales y títulos técnicos de nivel superior.

d) Impartir enseñanzas de especialización y perfeccionamiento profesional, y otorgar los diplomas, certificados de estudio y capacitación, que correspondan.

e) Promover la formación continua en sus distintas modalidades y facilitar la formación integral de sus estudiantes.

f) Realizar labores de difusión cultural.

g) Prestar los servicios, la asistencia técnica y la asesoría profesional que convenga.

h) En general, realizar todas las funciones de docencia, en sus distintas modalidades, investigación básica, aplicada y emprendimiento universitario, así como, la vinculación con el medio nacional y extranjero que sean propias de su carácter universitario.

Considerando el actual contexto y las Políticas de Educación Superior vigentes, se efectúan las siguientes precisiones: en la letra d) incluye el Postgrado.

B. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Los siguientes Lineamientos Estratégicos se formularon a partir de un diagnóstico abierto y participativo de toda la comunidad universitaria, ellos traducen de manera global las necesidades de adecuación y énfasis para el período 2019 - 2023.

- ✓ Implementar una Innovación Curricular (mallas más adecuadas en horas y articuladas).
- ✓ Valor agregado dado por el perfil de ingreso de los y las nuevo/as estudiantes (ingreso SUA).
- ✓ Aumentar de manera sostenida los estudiantes/as matrículados en la Universidad mediante la apertura de nuevas carreras que guarden completa relación con las necesidades estratégicas de la Institución en las distintas áreas disciplinarias y las necesidades para el desarrollo del país.
- ✓ Consolidar el postgrado en cuanto a número, acreditación y márgenes de contribución.
- ✓ Mantener la sostenibilidad financiera institucional, por medio de la eficiente utilización de los recursos y el constante crecimiento de las matriculas por medio de la apertura de nuevos programas de estudio.
- ✓ Incorporación de tecnologías de la información estratégica (universidad 4.0 digitalización de procesos).
- ✓ Desarrollar programas de pregrado, postgrado y educación continua en modalidades no presenciales y crear una unidad para la implementación de la educación no presencial.
- ✓ Diversificación de la matriz de ingresos (*fundraising*, capacitación, etc.).
- ✓ Consolidar la infraestructura institucional actual y diseñar un plan maestro a 10 años.
- ✓ Mejorar el sistema interno de aseguramiento y gestión de la calidad en todos los niveles.
- ✓ Mantener una acreditación de calidad en la categoría de “avanzada”, en las 4 dimensiones obligatorias y en un ciclo o vigencia de 5 años (demostrar madurez institucional en pre, postgrado, VCM, SAC y en gestión institucional).
- ✓ Consolidación del Sistema de Análisis y Control de Gestión Institucional (como respuesta a requerimientos de la Superintendencia de Educación Superior).
- ✓ Adoptar las características de una universidad ecológica en lo referente a la implementación de las políticas de sostenibilidad y medio ambiente.
- ✓ Propender a la Internacionalización comprensiva (del personal académico, administrativo, y estudiantes) con IES top 500.
- ✓ Lograr un buen posicionamiento en los rankings internacionales (QS, THE, SHANGAI, SCIMAGO)
- ✓ Fomentar el emprendimiento, la creación de nuevos negocios (incubadoras) y la inscripción (registro) de patentes.
- ✓ Aumentar la colaboración nacional e internacional en materia de docencia, investigación y doctorados.
- ✓ Continuar el desarrollo progresivo de la investigación y la innovación.
- ✓ Impulsar iniciativas que favorezcan la innovación y la investigación aplicada.

- ✓ Consolidar y diversificar los programas Colaborativos con el Medio, generando una mayor vinculación hacia los sectores productivos.

C. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

Producto del análisis de los diversos antecedentes ya señalados, se estimó consistente continuar con las Perspectivas Estratégicas definidas en los planes anteriores, incorporando por su relevancia a la nueva dimensión de Aseguramiento Interno de la Calidad, las que constituyen las áreas de desarrollo que rigen el Plan de Desarrollo Estratégico:

- ✓ Docencia y resultados del proceso de formación.
- ✓ Gestión estratégica y recursos institucionales.
- ✓ Aseguramiento interno de la calidad.
- ✓ Vinculación con el medio – investigación, creación y/o innovación.

A su vez se ha considerado relevante el incluir elementos transversales a estas perspectivas o pilares, que reflejen la consecución de acciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos al 2023 y que corresponden a:

- ✓ Sustentabilidad y sostenibilidad
- ✓ Internacionalización
- ✓ Digitalización de procesos (universidad 4.0)

D. POLÍTICAS INSTITUCIONALES POR ÁREA

Las políticas son un conjunto de guías o pautas institucionales para orientar la labor de las diversas áreas o ámbitos de acción de la Universidad. Contienen lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre temas relativos al quehacer permanente de la Institución. Las políticas actuales de nuestra institución se enmarcan en los siguientes objetivos:

Área	Principales contenidos
Formación de pre y postgrado	• Consolidar la dimensión de docencia de pre y postgrado mediante el aseguramiento de la calidad para los procesos formativos, la estructuración curricular integral e innovadora, con una docencia de calidad, pertinente y relevante, llevando a cabo una revisión continua, sistemática y organizada del currículo, fortaleciendo y actualizando el cuerpo académico, desarrollando programas académicos y de articulación con la investigación y vinculación con el medio. • Impulsar una formación integral que apunte tanto, al desarrollo personal del estudiante, como a la búsqueda de la excelencia académica, fortaleciendo los procesos institucionales que reduzcan la deserción y mejorar la permanencia de los y las estudiantes de pre y postgrado. • Consolidar e incrementar el desarrollo del postgrado presencial mediante el aumento de una oferta académica sustentable, de acuerdo con los estándares de calidad acreditables, complementando con una oferta *b-learning* y *e-learning*. • Complementar el desarrollo de una oferta académica de pregrado y posgrado en modalidades no presenciales, de acuerdo con los estándares de calidad acreditables.
Generación de Conocimiento	• Generar las condiciones necesarias para lograr en el largo plazo la acreditación institucional en esta dimensión. Para ello, continuar aumentando la dotación de investigadores e investigadoras e incrementando la cantidad de publicaciones en revistas de corriente principal y la cantidad y diversidad de postulaciones y adjudicaciones a fondos concursables. • Al mismo tiempo, seguir estrechando la relación con la docencia de pre y post grado avanzando hacia diversas formas de investigación colaborativa. • Avanzar en la generación de redes de investigación a nivel nacional e internacional.
Transferencia, Innovación y Emprendimiento	• Impulsar diversas iniciativas y postulaciones que promuevan y canalicen la investigación aplicada en la Universidad. • Incentivar entre el personal académico, estudiantes y Alumni la realización de iniciativas de emprendimiento e innovación.

Área	Principales contenidos
	• Generar vínculos con el mundo productivo, por medio de diversas acciones de transferencia de conocimiento aplicado.
Vinculación con el Medio	• La dimensión de Vinculación con el Medio propende al fortalecimiento de los vínculos de la Universidad con el medio social y productivo con el cual se interrelaciona. A través de relaciones bidireccionales, contribuye al Bien Común del país, comunicando, compartiendo y aportando saberes, investigaciones y cultura; y enriquece los procesos formativos de pre y postgrado e investigativos, a partir de los antecedentes e insumos que se recogen de la interacción con personas externas. • Iniciar gestión para desarrollar acciones de *fundraising* para la UBO.
Relaciones Interinstitucionales	• Gestión de los vínculos colaborativos de la UBO con instituciones del ámbito local, nacional, regional e internacional. • Impulsar y coordinar el proceso transversal de internacionalización de la Universidad mediante: movilidad estudiantil y académica (*in* y *outgoing*), desarrollo de redes de cooperación académica, implementación de programas de doble titulación, reforzamiento del aprendizaje de idiomas, internacionalización del currículo, incorporación del aporte de otras culturas en la Universidad y desarrollo de una oferta académica amplia orientada hacia lo internacional.
Gestión Financiera	• Mantener los equilibrios financiero y económico, proponiendo estrategias que permitan sustentar el desarrollo institucional y su actividad operacional, observando las políticas de financiamiento, de costos y de calidad, entre otras, con el objeto de asegurar los flujos financieros requeridos para cumplir oportunamente con sus obligaciones financieras, ejecutar las inversiones y mantener un capital de trabajo positivo.

E. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Derivado de los nuevos desafíos institucionales para el próximo quinquenio, se determinaron cinco objetivos estratégicos:

1. Fortalecer los procesos formativos, articulando la docencia de pregrado, postgrado y educación continua.
2. Consolidar la interacción de la Universidad con su entorno empresarial, social, cultural y académico, a través de propuestas sustentables y de valor compartido.
3. Generar nuevo conocimiento en las áreas de investigación básica, aplicada y de apoyo a la docencia, acorde con el interés nacional y regional.
4. Consolidar la cultura de aseguramiento de la calidad institucional.
5. Fortalecer la gestión institucional con efectividad operacional y bienestar de la comunidad colaboradora.

F. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Cada objetivo estratégico, posee objetivos específicos que evalúan sistemática y continuamente el Plan.

1. Fortalecer los procesos formativos, articulando la docencia de pregrado, postgrado y educación continua.

a. Asegurar la efectividad de políticas y mecanismos docentes, verificando su orientación al desarrollo de una función formativa de calidad.
b. Consolidar y fortalecer la calidad del cuerpo académico.
c. Consolidar la oferta académica de pregrado y su articulación con posgrado y educación continua, así como entre los propios programas.
d. Consolidar la oferta de programas académicos en modalidades no presenciales.
e. Fortalecer y evidenciar la cultura de calidad en la formación académica en forma integral.
f. Incrementar y fortalecer la participación de los estudiantes y las acciones de vida universitaria y de bienestar estudiantil.
g. Promover y alentar las capacidades investigativas y otros talentos de los y las estudiantes.
h. Incrementar las acciones de internacionalización comprensiva del personal académicos, profesionales y estudiantes.
i. Desarrollo de redes de cooperación académica.

2. Consolidar la interacción de la Universidad con su entorno empresarial, social, cultural y académico, a través de propuestas sustentables y de valor compartido.

a. Consolidar la Vinculación con la comunidad nacional e internacional.
b. Desarrollar actividades de extensión universitaria dentro y fuera de la institución.
c. Mejorar el posicionamiento e imagen institucional en la sociedad.
d. Posicionar a la Universidad como una institución globalizada y moderna.

3. Generar nuevo conocimiento en las áreas de investigación básica, aplicada y de apoyo a la docencia, acorde con el interés nacional y regional.

a. Consolidar la cantidad e incrementar la calidad, tanto de publicaciones indexadas, como de investigación de apoyo a la docencia.
b. Continuar el desarrollo progresivo de la investigación.
c. Incrementar la investigación asociativa.
d. Desarrollar y presentar a grupos de interés, proyectos de transferencia tecnológica, emprendimiento e innovación.

4. **Consolidar la cultura de aseguramiento de la calidad institucional**
   a. Evidenciar el compromiso de la cultura de calidad en los procesos institucionales.
   b. Consolidar la acción de control y mejora continua del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
   c. Instaurar Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad (MAC) en todas las áreas de formación y en todas sus modalidades.

5. **Fortalecer la gestión institucional con efectividad operacional y bienestar de la comunidad colaboradora.**

   a. Mejorar y optimizar la gestión financiera.
   b. Diversificar las fuentes de ingresos.
   c. Incrementar la calidad en Infraestructura y servicios a la comunidad.
   d. Consolidar el modelo de gestión institucional, basado en la sostenibilidad, inclusión y equidad de género.
   e. Desarrollar y consolidar la participación en actividades colegiadas.
   f. Impulsar la digitalización de los procesos Institucionales, fomentando la mejora y la eficiencia de los recursos por medio de la implementación de tecnologías de alto nivel

V. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.

El Cuadro de Mando Integral Institucional (gráfico N° 2) sufre variaciones y ajustes respecto a un cuadro de mando integral tradicional, dado que la perspectiva final es la propuesta de valor que entregamos a la sociedad. Sus perspectivas son:

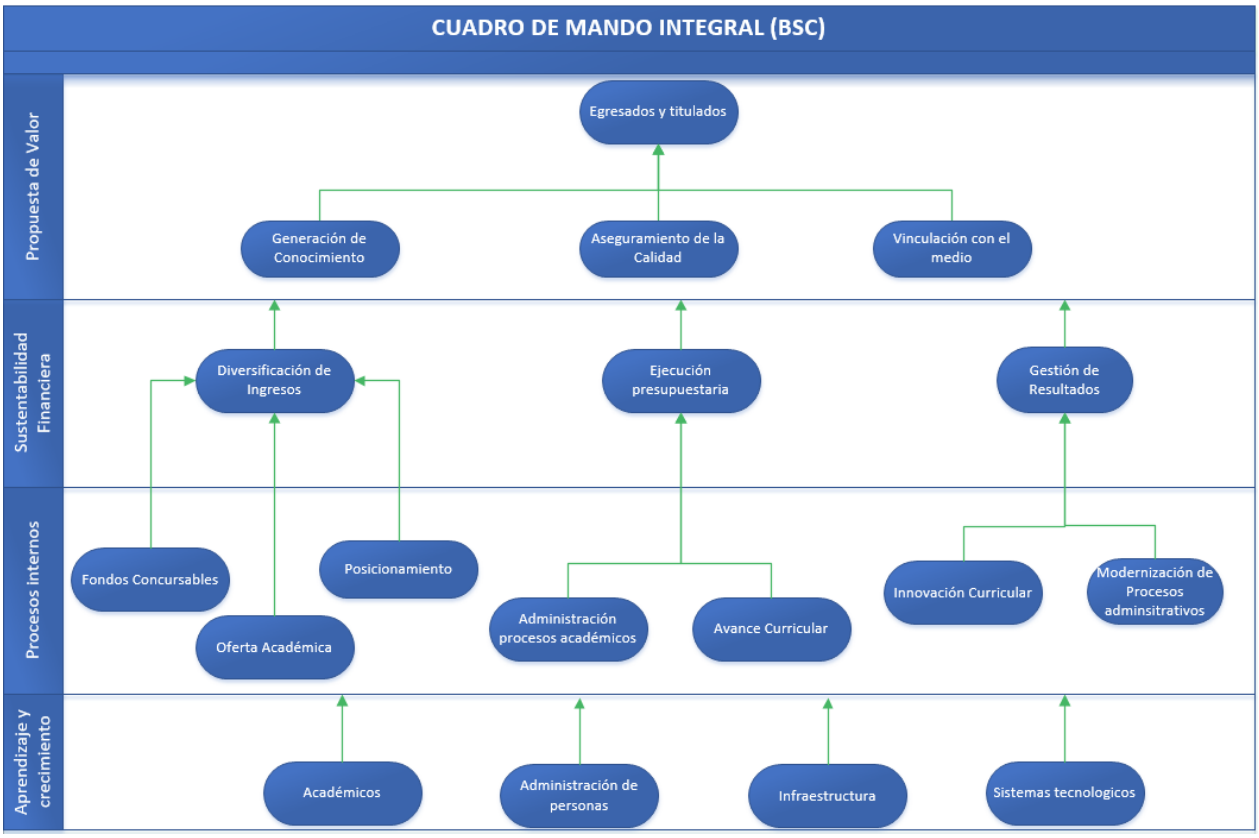
Aprendizaje y crecimiento: esta perspectiva se refiere a las capacidades y recursos que dispone la Universidad para alcanzar sus objetivos. En este mapa se han identificado a los académicos, el personal administrativo, infraestructura y el recurso tecnológico.

Procesos Internos: en la eficacia y eficiencia de estos procesos depende el éxito de entregar a la sociedad una propuesta de valor de real para ella, es en este contexto, se han identificado los siguientes procesos generadores de valor: fondos concursables, oferta académica, administración de procesos académicos, avance curricular, innovación curricular, modernización de procesos administrativos.

Sustentabilidad Financiera: esta perspectiva juega un papel trascendental, dada las características de la Universidad, la que al ser Fundación debe tener la capacidad de ser autosustentable para lo cual debe ser efectiva y eficiente en lo que hace, es por ello, por lo que en esta perspectiva se incluye: la diversificación de ingresos, ejecución presupuestaria que busca la eficiencia y la gestión de resultados.

Propuesta de Valor: es la perspectiva más importante del mapa estratégico, dado que muestra finalmente cuales son las propuestas de valor que entregamos a la sociedad, entre ellas podemos destacar: egresado/as y titulado/as, generación de conocimiento, vinculación con el medio.

Gráfico N° 2 Cuadro de Mando Integral Institucional (BSC)



VI. SISTEMAS DE CONTROL

La Universidad cuenta con el sistema informático de control de gestión, en el cual se ingresan todos los antecedentes del Plan de Desarrollo Estratégico que posibilitan controlar el grado de avance de cada una de las perspectivas, objetivos y metas, mediante la evolución de los distintos Indicadores que se han definido permitiendo visualizar, en una diversidad de gráficos, resúmenes y colores, el progreso de cada perspectiva o área, incluyendo una calificación específica, graduada en una escala de notas predeterminada según el Cuadro de Mando y Control.

Este sistema se nutre de información que se va requiriendo a cada unidad de la organización, mediante formatos en los cuales se efectúa el registro y queda a disposición de la dirección superior de la Universidad.

Específicamente, en lo relacionado con el control del funcionamiento o manera en que la estructura institucional se desenvuelve, se pueden mencionar los siguientes mecanismos:

1. A nivel de la Junta Directiva, el Rector y los Vicerrectores deben informar sobre la marcha general de la Universidad y de cada Vicerrectoría, haciendo referencia, si corresponde, sobre aspectos referidos a la estructura institucional y su funcionamiento.

2. El Rector da cuenta a la Junta Directiva mensualmente de la evolución de la Universidad y trimestralmente entrega un reporte sobre la evolución de los indicadores estratégicos que dan cuenta del estado y avance de los objetivos específicos que tributan a los cinco objetivos estratégicos. De la misma manera, pero a nivel operativo, el Rector y sus equipos de dirección y control estratégico, desarrollo y de aseguramiento de la calidad, mensualmente generan instancias de coordinación con las Vicerrectorías para efectuar un análisis detallado de los diferentes KPI's y el grado de cumplimiento de estos. Posteriormente, cada Vicerrectoría en su nivel desarrolla los análisis específicos con sus respectivas facultades o direcciones de apoyo, según sea el caso. Este detallado y sistemático proceso, es una fuente generadora de información muy valiosa que sirve para retroalimentar eventuales ajustes funcionales de la estructura organizacional.

3. Los Informes de Gestión que deben elaborar periódicamente las Vicerrectorías, que se nutren de la información recopilada a nivel de Facultades, Escuelas, Direcciones, Departamentos y Centros, abarcan una evaluación de la manera cómo está funcionando la estructura de la Universidad con miras al cumplimiento de los desafíos que cada Vicerrectoría debe abordar. En esta misma línea, existe una reunión de coordinación semanal de dichos Vicerrectores con el Rector, además de reuniones bilaterales quincenales, donde se generan las instancias para analizar, entre otros temas, el funcionamiento de la estructura institucional.

4. La Dirección General de Asuntos Estratégicos, con ocasión de realizar un seguimiento sistemático de la manera como se van cumpliendo las metas del Plan de Desarrollo Estratégico, está en condiciones de detectar y evaluar la manera en que la estructura institucional está siendo funcional para el cumplimiento de los objetivos.

5. La Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Desarrollo, a partir de su unidad de Análisis Institucional, realiza el levantamiento de la situación externa e interna de la Universidad, el cual es un insumo relevante para el análisis del funcionamiento y eventuales ajustes a la estructura institucional. En esa misma línea, el monitoreo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad operante en la Universidad, permite evaluar el funcionamiento de la estructura institucional.

6. Desde un punto de vista administrativo y financiero, la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, al realizar un seguimiento sobre la ejecución presupuestaria y los procesos de contratación, compras y adquisiciones, también se transforma en un mecanismo de control y acompañamiento para el adecuado funcionamiento de la estructura organizacional.

7. Las encuestas de evaluación que se aplican anualmente al personal académico y estudiantes comprenden preguntas referidas a la estructura y funcionamiento institucional, lo que permite recoger información de primera línea sobre el funcionamiento de la estructura institucional.

8. Las evaluaciones de desempeño, aunque personales, permiten detectar el funcionamiento de la estructura institucional.

9. Adecuada publicidad, vía portal de transparencia en página web, de la estructura institucional y de la normativa que la regula.

10. Procesos de acreditación de carreras.

11. Existencia de instancias de reflexión colectiva intra y extra universitarias (Consejo Asesor Universitario, Consejo Académico, Consejos de Facultad y de Escuela, Consejos Asesores Externos de Facultades y, en su caso, la realización de claustros, universitarios o por área temática) que, dentro de sus contenidos, abordan, cuando resulta procedente, cuestiones relacionadas con la estructura y funcionamiento institucional.
12. Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
13. Cumplimiento del Modelo de Gestión Institucional.
14. Definición y revisión de roles por medio del Manual de Descripciones de Cargo.
15. Resoluciones de Rectoría respecto de nombramiento de autoridades.

VII. PLANIFICACIÓN OPERATIVA

La Universidad Bernardo O'Higgins implementa una planificación operativa representada por indicadores que dan cuenta de los aspectos más específicos a nivel de acciones, metas y estados de cumplimiento, principalmente enfocados en asegurar el cumplimiento de los Lineamientos Estratégicos y de los objetivos y metas estratégicas. Ellos deben ser establecidos anualmente y vinculados al presupuesto.

Establecen la hoja de ruta y facilitan el seguimiento, monitoreo y control de las tareas específicas a través de una planificación no rígida que integra estrategias emergentes relacionadas con las actividades derivadas de este Plan de Desarrollo Estratégico.

VIII. CONSIDERACIONES FINALES.

Con este nuevo Plan Estratégico 2019 - 2023, la Universidad recoge y actualiza los antecedentes internos y del entorno, que le permiten completar su ciclo de Planificación en el presente periodo desde el nivel estratégico. Ello, con el objeto de que los respectivos procesos de las unidades dependientes, en los cuales se emiten las Directivas de las Vicerrectorías y los demás instrumentos que operativizan el proceso, sean concordantes con los presentes contenidos y coherentes entre sí.

IX. ANEXO Nº 1: CRONOGRAMA INSTITUCIONAL DE ACREDITACIÓN OBLIGATORIA DE CARRERAS DE PREGRADO

N°	Nombre de la Carrera	N° de Años	Período	Año para renovar Acreditación
1	Pedagogía en Historia y Geografía en Enseñanza Media.	4	2015 - 2019	2019
2	Pedagogía en Educación Física, Deporte y Recreación.	5	2015 - 2020	2020
3	Pedagogía en inglés para Enseñanza Básica y Enseñanza Media.	3	2017 - 2020	2020
4	Pedagogía en Educación Diferencial con Mención.	2	2018 - 2020	2020
5	Pedagogía en Educación Parvularia Mención NB1.	3	2018 - 2021	2021
6	Pedagogía en Educación General Básica con Mención.	4	2018 - 2022	2022

X. ANEXO Nº 2: CRONOGRAMA INSTITUCIONAL DE APERTURA DE NUEVAS CARRERAS DE PREGRADO

N°	Nombre de la Carrera	Año de Apertura
1	Contador Auditor	2019
2	Medicina Veterinaria	2020
3	Ingeniería en Realidad Virtual y Diseño de Juegos Digitales	2020
4	Trabajo Social	2020
5	Medicina	2021
6	Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física	2022
7	Odontología	2024
8	Arquitectura	2025