

Plan de Desarrollo Institucional

UAI - Resumen

2016 - 2025

Universidad Adolfo Ibáñez
Rectoría



Universidad Adolfo Ibáñez

SEDE SANTIAGO: Diagonal las Torres 2640, Peñalolén
SEDE VIÑA DEL MAR: Padre Hurtado 750, Viña del Mar – (56 32) 250 3500
Campus Av. Presidente Errázuriz 3485, Las Condes – (56 2) 2331 1000

Website: <https://www.uai.cl/>
Facebook: <https://www.facebook.com/uai.universidad/>
Twitter: https://twitter.com/UAI_CL
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/school/universidad-adolfo-ibanez/mycompany/>

I. Antecedentes

Este Plan de Desarrollo actualizado (2019) toma como punto de partida el plan desarrollado por la Universidad para el período 2016-2021, lo revisa y proyecta a 2025. Es una forma de reconocer los cambios que ha experimentado la legislación de educación superior en los últimos años y los desarrollos que han tenido las Escuelas y Facultades de la UAI como resultado de sus propios planes.

A nivel nacional destaca el nuevo escenario de gratuidad para las instituciones de educación superior y su impacto en los próximos años. La UAI asume que, al reemplazar recursos privados por públicos, este contexto augura, entre otros aspectos, un lento crecimiento en otras partidas de fondos públicos para el sistema universitario; en particular aquellos dirigidas a la investigación.

Además, es posible constatar que el sistema de educación superior ha alcanzado una planicie en términos de crecimiento de la matrícula de pregrado. Ello se explica, por un lado, por la transición demográfica del país, que lleva a que los egresados de cuarto medio se estén comenzando a reducir y, por otro, porque las tasas de cobertura son relativamente altas y es difícil esperar un crecimiento adicional por esta vía. Es más, de ocurrir seguramente apuntalará la matrícula superior técnico-profesional más que la universitaria.

Este contexto va a obligar a las instituciones a acelerar la necesidad de innovación en la formación de pregrado, toda vez que los estudiantes van a tener relativamente más opciones para elegir. Las universidades, como la UAI, que llevan un tiempo transformando su pregrado, tienen una oportunidad para profundizar este camino. En particular, en docencia de pregrado, en los últimos años la UAI ha introducido un programa de Artes Liberales que es común a todos los estudiantes que ingresan a sus aulas, en línea con la experiencia de formación que tienen los estudiantes de las mejores universidades estadounidenses, europeas y, crecientemente, asiáticas.

Este programa, que descansa en la experiencia centenaria de la Universidad de Columbia con el Core Curriculum, tiene un núcleo de ocho cursos - civilización contemporánea (dos cursos semestrales), literatura y humanidades (dos cursos semestrales), escritura, ética, ciencias y apreciación del arte- que representan una experiencia transformadora para los jóvenes, al permitirles deliberar sobre preguntas que han marcado la experiencia humana. Las habilidades que se adquieren cultivan en los estudiantes un pensamiento creativo y crítico que, una vez egresados, los acompañan toda su vida. También, junto con los conocimientos y competencias fundamentales de la profesión elegida en su paso por la Universidad, les permite disfrutar de una vida más plena.

Este Programa, que forma parte de la identidad de la UAI, será implementado en plenitud en el período contemplado en este Plan y, eventualmente, perfeccionado tras las evaluaciones que se hagan de su implementación.

Paralelamente, se ha ido avanzado en la creación de nuevos programas de magíster de especialidad que se articulan con los estudios de pregrado, y permiten al estudiante elegir entre múltiples opciones para completar su formación profesional y acceder a una primera especialización con miras a una rápida inserción en el mercado laboral.

Son tres pilares los que conforman el pregrado en la Universidad Adolfo Ibáñez:

1. **El Programa de Artes Liberales.**
2. **La formación en los conocimientos y competencias fundamentales de la carrera profesional elegida al momento de ingresar a la UAI y,**
3. **una especialización en un ámbito de la carrera elegida o en un programa interdisciplinario.**

Al mismo tiempo, hay que reconocer que el mundo de cambios vertiginosos que se está viviendo fortalece la demanda por una educación continua. Esto es especialmente cierto en un país como el nuestro, que tiene una población joven que se ha

graduado hace poco de pregrado. El crecimiento en la educación continua permite, además, contribuir eventualmente al financiamiento de la investigación.

En efecto, es muy difícil que el financiamiento público para la investigación pueda elevarse en forma importante los próximos años. Las universidades, entonces, tienen que ser capaces de diversificar sus recursos si quieren potenciar su investigación. Este plan también aborda este desafío; en particular, se percibe que el postgrado profesional puede ser una fuente de ingresos adicionales.

En ese sentido, la UAI ha creado recientemente programas apropiados a los tiempos actuales de gran calidad como los magísteres en ciencia de datos, business analytics y gestión de la transformación digital, entre otros. Esta oferta también ha alcanzado a diplomados como Ciberseguridad o Hacking ético. Adicionalmente, la UAI ha desarrollado programas interdisciplinarios que se dictan en forma compartida entre distintas Escuelas y Facultades.

Dentro de éstos se encuentran, entre otros, los magísteres en Regulación Económica y Comunicación Estratégica, y los Diplomados en Compliance Corporativo y Diplomado en Tributación de la Empresa. En los próximos años, se espera ampliar la oferta de postgrado de la Universidad; un especial énfasis se dará a la educación online, ámbito en que se ha planificado un importante aumento en variedad y profundidad de programas.

Las universidades están llamadas a reforzar sus vínculos con la sociedad que la rodea. Los cambios que estamos experimentando son vertiginosos y las comunidades en las que las universidades están insertas requieren de su apoyo para enfrentarlos. Esto supone aprender más de la sociedad para entender los problemas complejos y también transferirle, de maneras aplicadas, el conocimiento que generan estas instituciones.

En la actualidad, la UAI ocupa una posición prominente dentro de las universidades del país.

En el último ranking mundial Q&S divulgado recientemente (se da a conocer como 2020 pero se informa en 2019), nuestra Universidad ocupa el lugar 701-750 entre mil universidades que cumplen los requisitos para ser incluidas en el ranking.

En el ranking de América latina la Universidad ocupa el lugar 24. En el año 2015 (ranking 2016) la universidad apareció en el lugar 39. En general, las universidades chilenas se han posicionado mejor que sus contrapartes latinoamericanas, pero dentro de Chile la UAI ha avanzado en términos relativos. En este ranking es superada por cinco universidades chilenas que tienen acceso a fondos basales, y tienen una historia más prolongada como actores relevantes en el sistema universitario nacional.

Esta posición se ha construido a través del tiempo y las proyecciones son positivas, toda vez que los indicadores donde la universidad aparece relativamente más débil, como profesores por estudiante, deberían mejorar en el futuro como consecuencia del plan de desarrollo que enmarca la gestión de la Universidad.

Además, la UAI no solo está siendo reconocida por entregar una buena formación de pregrado y postgrado, sino que también ha ido consolidando un espacio en el ámbito de la investigación y de vinculación con el medio a través de múltiples iniciativas. En esta consolidación ha sido clave el nuevo perfil de los académicos UAI - mayoritariamente con estudios de doctorados en universidades de alto prestigio y que poseen altas capacidades de generación de conocimiento- quienes han generado valiosas redes con investigadores de alrededor de 400 universidades extranjeras, como Harvard, MIT, Stanford, Columbia, Princeton, Berkeley, Cambridge, UCL, Imperial College London, King's College London, Paris, New York, John Hopkins, Duke, Yale, Oxford, LSE, entre otras.

Estos vínculos alimentan diversas publicaciones en coautorías con investigadores extranjeros; cerca de 240 ponencias anuales en congresos nacionales e internacionales; pasantías de investigación de profesores UAI en universidades extranjeras (más

de 170 en los últimos 5 años); pasantías de investigadores extranjeros en UAI (alrededor de 140 en los últimos 5 años) y la participación de profesores UAI en comités editoriales en revistas internacionales (cerca de 40), entre otras. Asimismo, este perfil de académicos ha contribuido a la adjudicación de importantes fondos públicos o privados que están estrechamente conectados con el desarrollo del país.

En lo que va transcurrido del presente siglo la UAI multiplicó por poco más de 5 sus estudiantes de pregrado. El número de académicos de planta (JCE) se multiplicó por 7 y las publicaciones Scopus por 80. Así, la UAI dejó de ser una universidad pequeña para alcanzar un tamaño medio-grande. Eso le da mucho mayor fortaleza y también flexibilidad para enfrentar los desafíos asociados a la consolidación y perfeccionamiento de su proyecto universitario.

Para estos propósitos, la cultura de mejora continua y la institucionalización de la Universidad en sus procesos y decisiones han sido claves en este crecimiento y también la acompañarán los próximos años para poder hacer realidad el Plan.

También, el nuevo perfil de académicos está logrando un mayor protagonismo en la discusión de políticas públicas. Con mayor frecuencia, los académicos UAI están siendo convocados, en su calidad de expertos, a formar parte de comisiones gubernamentales y a realizar presentaciones en comisiones parlamentarias.

Los debates en asuntos de interés nacional que organiza la UAI cuentan con un número relevante y diverso de expositores y públicos.

La Universidad aspira a ser un lugar de deliberación neutral en materias relevantes para el país y también a producir investigación que apoye esa discusión. Se quiere aportar a través de esta vía no solo al país, sino que también a su comunidad, porque esa posibilidad enriquece la experiencia de estudiantes, académicos y colaboradores.

Todos estos desarrollos han permitido que la UAI esté mejor situada para aportar al país e interactuar con otras instituciones de educación superior nacionales e internacionales. Así su influencia y alcance puede ser muy superior al conocido hace una década atrás o al comenzar el presente siglo.

Este hecho eleva los grados de responsabilidad de la Universidad con su proyecto, y la obligan a seguir mejorando para lograr una alta reputación institucional que le permita atraer buenos estudiantes y nuevos académicos con potencial de fortalecer el proyecto de cada Escuela o Facultad, así como también retener a los que han mostrado su dedicación como docentes o investigadores. Estos factores en sintonía conforman un círculo virtuoso al cual aspiran todas las universidades del mundo. Seguir alimentado este círculo para aumentar el prestigio de la Universidad y la contribución al país es el objetivo de este Plan.



II. El Marco del Plan y sus Lineamientos Estratégicos

Los profesionales universitarios chilenos exhiben pobres desempeños, hace un buen tiempo, en pruebas internacionales que intentan capturar las habilidades requeridas para desempeñarse apropiadamente en el siglo 21. Si bien las universidades no son las únicas responsables de esta situación, tienen que preguntarse continuamente qué pueden hacer para modificar esta realidad.

Esta situación no solo impide que las personas que pasan por las aulas universitarias puedan desarrollar en plenitud todas sus potencialidades, sino que también impide que los aportes de los egresados al progreso del país sean los óptimos.

En el contexto nacional, la formación de pregrado sigue siendo un foco ineludible del papel de las universidades. El Plan de Desarrollo de la UAI pone especial atención, entonces, en esta dimensión, promoviendo una innovación a través de distintas avenidas.

Esta aproximación es consistente, además, con su trayectoria. En efecto, en ésta se ha preocupado de asegurar una formación que amplíe la mirada de sus estudiantes y se aparte del paradigma tradicional en Chile de una formación temprana muy especializada que conversa poco con ese propósito.



En distintas latitudes hay una innovación profunda de los programas de pregrado que obliga a las instituciones de educación superior a revisarlos periódicamente, con una mirada que ponga a los estudiantes al centro. El logro de este propósito requiere de un cuerpo académico comprometido y altamente preparado, que realice una docencia de primer nivel y que promueva contribuciones intelectuales que alimenten el proceso de aprendizaje de nuestros estudiantes y aporten a la generación de conocimiento o su aplicación a la solución de problemas complejos de diversa índole. En los próximos años la Universidad quiere, además, fortalecer su tercera misión, que aspira a articular en torno a tres ejes: el desarrollo de un ecosistema de innovación, un mayor compromiso social y la Universidad como un espacio neutral de deliberación de grandes asuntos públicos.

Respecto del primero de estos ejes, la Universidad creó UAI+D, que en la actualidad está asociada a la Facultad de Ingeniería y Ciencias, pero que en el futuro va a pasar a depender de la Universidad con el objetivo de expandir su área de influencia y asegurar una interacción más comprehensiva entre académicos y estudiantes con la industria que promueva, a través de I&D, la innovación en nuestro país.

La Universidad desarrolla, a propósito del segundo eje, una serie de apoyos a las comunidades que la rodean y a organizaciones sociales de diverso carácter, pero no siempre de manera coordinada.

El Plan busca articular estos aportes de mejor forma, con el objetivo de darles una mucho mayor solvencia y calidad. La creación en 2018 de la Dirección de Vinculación con el Medio ayudará a este propósito.

En estas acciones se quiere, indudablemente, involucrar a todos los estamentos de la Universidad. Pero la Universidad también está consciente de que debe contribuir a la mediación de las ideas. La deliberación pública se puede beneficiar de universidades que promuevan una discusión de los asuntos públicos con altura de miras, donde se contrastan los mejores argumentos de las distintas posiciones que aspiran a resolver los problemas complejos que enfrenta la vida en común. El propósito es ser una ayuda a la toma de decisiones de los responsables de ir diseñando las instituciones y políticas públicas que van delineando las reglas en las que se desenvuelve dicha vida en común.

Estas motivaciones se inscriben en un Plan más comprehensivo que se ilustra en la figura N. 1 siguiente, un esquema que sintetiza cinco grandes objetivos generales y 15 propósitos estratégicos, no los únicos, para poder satisfacerlos.

Al mismo tiempo incorpora un conjunto de objetivos basales para poder implementar el Plan y satisfacer los objetivos y acciones estratégicas:

Figura N. 1:
Una visión esquemática del Plan de Desarrollo Institucional



El Plan contiene una proyección que otorga un marco financiero a los objetivos generales y propósitos estratégicos. Sin éste es muy difícil planificar las acciones que debe tomar la UAI en los próximos años.

La proyección es relativamente conservadora y descansa en un crecimiento moderado de los ingresos con un ritmo algo más elevado en postgrado, consistente con el aumento de la oferta programada en educación continua. Los ingresos de pregrado se mueven más lentos, en el entendido que la Universidad no aspira a hacer crecer su matrícula de primer año, salvo a partir de 2022, pero solo marginalmente.

De este modo la institución debe ir satisfaciendo las necesarias inversiones en activo fijo y los gastos financieros asociados a los grandes proyectos de infraestructura contemplados para este período: un nuevo edificio de pregrado en Viña que está en su fase final, un nuevo edificio de postgrado en Vitacura que comenzaría a funcionar a principios de 2021 y que permitiría acoger la expansión de la oferta en postgrado, y el apoyo al desarrollo de un nuevo edificio de pregrado en Peñalolén, como parte del plan de mejora de la vida universitaria en ese campus. Esta proyección permite contar con un saludable flujo de caja que puede utilizarse para enfrentar eventuales contingencias en el período. La UAI aprobó en la primera mitad de 2019 un nuevo reglamento orgánico que consolida una organización más apropiada para los desafíos presentes y futuros de la institución. Este contempla, además, transformaciones institucionales adicionales, que permitirán llevar adelante alguna de las acciones que satisfacen los objetivos estratégicos de la UAI. Así, el Plan que se pretende desarrollar hasta 2025 no solo tiene un marco financiero apropiado, sino que también una organización efectiva recientemente revisada y actualizada.

Por último, la UAI ha ido fortaleciendo su cultura interna y creando un proyecto compartido. Durante 2019 se realizará por primera vez una encuesta de clima que permitirá iniciar un diálogo interno que, entre otros aspectos, refuerce el compromiso con el proyecto universitario. Asimismo, está en proceso

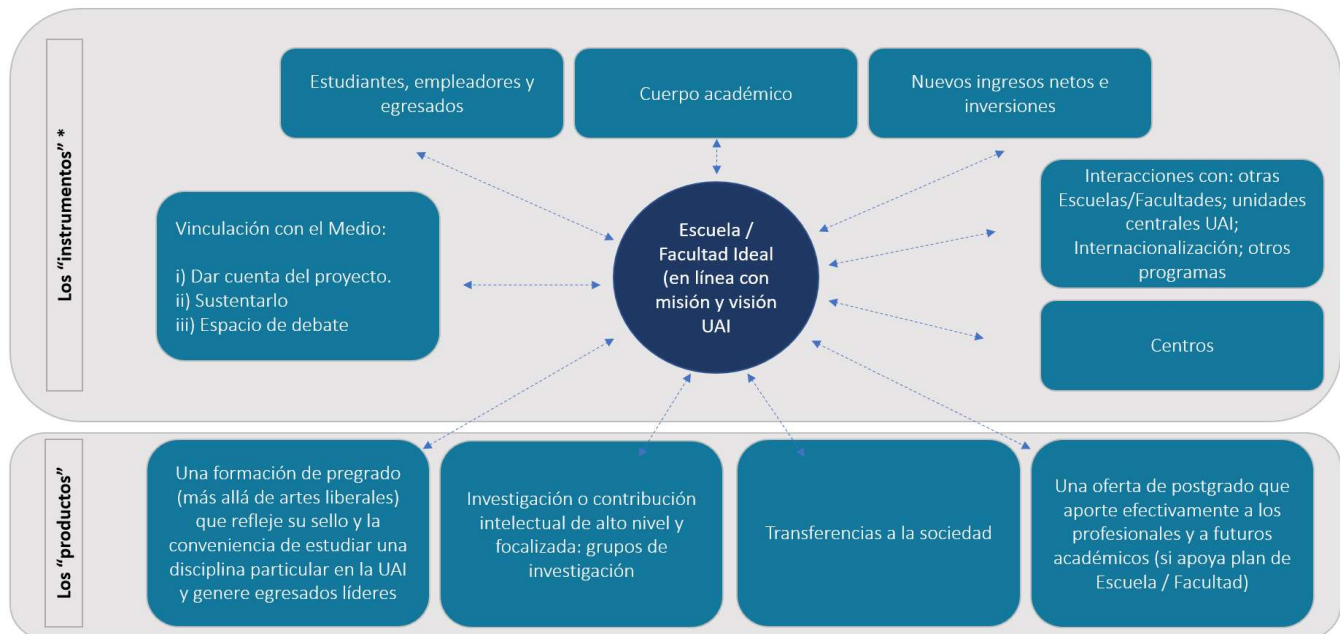
de renovación del reglamento de evaluación de desempeño de académicos. Un primer borrador está siendo elaborado por la Vicerrectoría Académica con académicos de la Universidad. Este se consultará con los Decanos, quienes idealmente deben comentarlo con sus académicos para proponer mejoras.

Se aplicará también por primera vez una evaluación de desempeño a los colaboradores no académicos de la Universidad. Se logrará así ir avanzando para que la comunidad UAI comparta ampliamente el proyecto universitario que se está desarrollando. Estos son aspectos claves para la gestión institucional.

Asimismo, hay claridad de que la Universidad requiere iniciar un proceso de transformación digital que permitirá mapear mejor sus procesos y asegurar un funcionamiento más efectivo. Estas iniciativas forman parte integral de este Plan de Desarrollo Institucional y abordarán todo el período.

Este Plan se ha construido en una interacción con las Escuelas y Facultades. Ellas elaboraron planes estratégicos para el período 2017-2021. Esto ha permitido un diálogo entre la Universidad y las distintas unidades académicas que permite orientar apropiadamente el Plan de Desarrollo Institucional. Ha ayudado a este propósito que ellas han elaborado sus estrategias sobre la base de un esquema compartido que se presenta en la Figura N. 2.:

Figura N. 2:
Marco para el desarrollo de los Planes Estratégicos de Escuelas y Facultades



*: Accionables y ajustables por los decanos para lograr sus propósitos.

Este marco fue discutido en el Consejo Académico para uniformar, de modo de abordar colaborativamente, los desafíos de la Universidad y asegurar un Plan de Desarrollo Institucional compartido.

Las estrategias de las Escuelas y Facultades deben estar en línea con la misión y visión de la UAI y deben ser ambiciosas respecto de sus objetivos, toda vez que la universidad aspira a ser líder en lo que hace. Las herramientas de las que disponen los y las decanos para llevar adelante sus planes estratégicos son de diversa naturaleza. Desde definir vínculos con empleadores y egresados para retroalimentar la marcha de sus unidades académicas hasta la búsqueda de formas de diversificar sus ingresos.

Esto incluye influir en el perfil de sus estudiantes y en su retención, en la selección y evaluación del cuerpo académico, en el carácter de su vinculación con el medio y el trabajo de los centros de la Escuela y Facultad, entre muchos otros.

La interacción de estas herramientas y los procesos que las acompañan debieran llevar a una formación de pregrado con un sello distintivo que agregue valor a los estudiantes que la cursan (más allá del programa de Artes Liberales que es transversal a todos los programas de la UAI), una contribución intelectual de alto nivel, una oferta pertinente de postgrado y una transferencia a la sociedad que signifique valor agregado económico, social y público.

Los planes estratégicos iniciales, que descansan en las orientaciones generales de la Universidad, alimentan el Plan preliminar de Desarrollo Institucional. Todos los requerimientos se tienen que equilibrar apropiadamente.

Así, se requirieron ajustes en los planes iniciales estratégicos. Este proceso de retroalimentación continua ha estado a la base de este Plan de Desarrollo Institucional. Esta aproximación es indispensable precisamente para lograr una

construcción simultánea. Los objetivos y las acciones estratégicos que se proponen en este Plan son, entonces, consistentes con los proyectos de las Escuelas y Facultades y la misión de la Universidad.

En un mundo de cambios vertiginosos estos planes deben revisarse periódicamente en aspectos específicos, pero los objetivos y acciones que conforman este Plan son de largo alcance y apuntan a tener una universidad que desarrolle su misión con mayor calidad, pertinencia y relevancia combinando apropiadamente tradición con innovación.

III. Objetivos y acciones estratégicos



Este Plan aspira a hacer de la UAI aún más selectiva que en la actualidad y parte de la base de que la formación que están recibiendo los estudiantes en Chile, incluido los más talentosos, dista de ser la óptima. Una de las aspiraciones es tener un liderazgo en el modo que se deben formar a los estudiantes de pregrado.

Ese liderazgo supone que todas sus carreras tienen un sello y un currículum que, en conjunto con el programa transversal que marca el carácter de la Universidad, sientan las bases para una educación de pregrado que permite a los estudiantes adquirir habilidades apropiadas para enfrentar el mundo de cambios vertiginosos que estamos viviendo.

Además, potencia el desarrollo personal y profesional de nuestros estudiantes. En una frase, les agrega un valor que difícilmente obtendrían en otro programa universitario en Chile. Y ninguno de nuestros programas de pregrado puede quedarse rezagado en este propósito. La preocupación por programas bien diseñados y que agreguen valor a quienes los cursan debe extenderse a los programas de postgrado.

La UAI es una Universidad mediana que dedica importantes esfuerzos a la investigación. Está convencida de que esa inversión mejora la experiencia de los estudiantes de pregrado y postgrado, pero hay que estar consciente de que los recursos para estos propósitos provienen

básicamente de los aranceles. Tiene entonces la obligación de usar muy bien estos recursos, para alcanzar un volumen alto de publicaciones y un elevado nivel de productividad. Para que esto sea posible, los investigadores deben cumplir con metas exigentes de contribución intelectual.

La Universidad también quiere conectarse con la sociedad en la que está inserta transfiriendo más conocimiento, aportando a la solución de problemas complejos y siendo un lugar de debate neutral de los asuntos públicos que están relacionados con sus áreas de investigación. Si bien esto ya es parte de su identidad, requiere reforzarse para aumentar el aporte que la Universidad hace al país.

Los objetivos estratégicos y sus acciones se detallan en la siguiente sección.

3.1 Una formación para un mundo de cambios vertiginosos



El mundo está sufriendo transformaciones asombrosas. Los estudiantes actuales deberán prepararse para utilizar tecnologías que aún no se han descubierto y abordar problemas que aún no sabemos que existen. Algo de esto siempre ha estado en la historia de la humanidad, pero, no cabe duda, que el ritmo del cambio se ha exacerbado. Así, los empleadores cada vez esperan menos especialistas y personas con las habilidades apropiadas para enfrentar este entorno. En 2013, en un estudio de la Asociación de Colleges y Universidades estadounidenses, más del 75 por ciento de los empleadores consultados mencionaron que esperaban que los graduados de estas instituciones tuvieran desarrolladas cinco habilidades principales: pensamiento crítico, resolución de problemas complejos, comunicación oral y escrita, y capacidad de aplicar conocimiento en el mundo real¹.

En América latina, y en Chile en particular, no hay estudios muy acabados en esta materia. Sin embargo, uno reciente aún en desarrollo, aunque tiene algunas debilidades metodológicas, apunta en la misma dirección. Los empleadores chilenos estarían demandando tres grandes grupos de

habilidades: resolución de problemas complejos, de procesos, particularmente pensamiento crítico, y habilidades sociales, sobre todo de coordinación con otros, y negociación y persuasión² (estas últimas muy relacionadas con comunicación oral y escrita).

A la UAI le asiste el convencimiento de que, en este contexto, el énfasis excesivamente especializado que caracteriza al sistema universitario nacional no es una buena aproximación a la formación de las generaciones actuales. Por eso su Modelo Educativo tiene un carácter distinto. Por cierto, no por ser diferentes, sino para producir un mayor valor agregado a los estudiantes. Consolidar y perfeccionar este modelo e introducir nuevas metodologías pedagógicas que permitan potenciarlo son algunas de las acciones que se materializarán en este período para cumplir el objetivo de formar a los estudiantes de la UAI para que puedan lidiar con las complejidades del mundo actual y futuro.

¹ Véase Hart Research Associates and the Association of American Colleges and Universities, 2013, *It takes more than a Major: Employer Priorities for College Learning and Student Success: Overview and Key Findings*, 10 de abril.

² Véase Ana Inés Basco et. al., "América Latina en Movimiento", Washington D.C.: INTAL, IADB y ALAI.

3.1.1 Consolidación del modelo de tres pilares

Desde 2001 que la UAI viene cambiando el paradigma de la educación universitaria en Chile. Se apunta a una formación de pregrado que no tuviese solo un carácter profesional. Se quería que ella apuntase a un desarrollo más amplio del intelecto que permitiese analizar con más libertad problemas complejos y encontrar soluciones que, de ser necesario, descansasen no solo en la disciplina que se ha estudiado, sino en la interacción con otras.

Ello requiere de un elevado estímulo del pensamiento crítico y de una libertad que una formación muy especializada rara vez entrega. También, de la capacidad de trabajar en equipo, un compromiso con el entorno y al mismo tiempo una autonomía para pensar con libertad que es posible si hay una autocomprensión humana y una capacidad de discernimiento ético. La formación de pregrado no puede olvidar que en Chile las universidades entregan títulos profesionales que requieren que las personas que pasen por sus aulas dominen los conocimientos y competencias fundamentales de la disciplina que han elegido al ingresar a la UAI.

La experiencia acumulada ha llevado a la UAI a definir un proceso formativo de pregrado que consta de tres pilares. Transversal a toda la Universidad: un Programa de Artes Liberales que se inscribe en la tradición de las mejores universidades estadounidenses³.

Este programa tiene un desarrollo relevante y las asignaturas que lo conforman han ido experimentando sucesivas mejoras en términos de sus contenidos y metodologías. Sin embargo, como las “asignaturas de carrera” tenían un peso relativo aún demasiado grande, la formación en Artes Liberales quedaba algo relegada. Para darle más fuerza y atendida la convicción de que la formación de pregrado en Chile es pobre, desde el punto de vista de las habilidades que se requieren para formar un joven para el siglo XXI, se decidió, a partir de 2016, darle un carácter más sustantivo convirtiéndole en un eje fundamental del paso de los estudiantes por la UAI.

La gestión y aplicación de este Programa será responsabilidad de la Facultad de Artes Liberales. Sus objetivos principales apuntan a cultivar, entre otras habilidades, el pensamiento crítico y complejo, la reflexión creativa, el trabajo en equipo, la comprensión de cómo otras disciplinas se acercan al estudio de problemas complejos y el discernimiento ético. Este programa consta de dos partes:

- i) El Core Curriculum inspirado en los contenidos y metodología utilizada en Columbia University. Esto supone incorporar gradualmente al programa de formación de todas las carreras de pregrado, ocho asignaturas que se dictan en una modalidad de “seminario” con un máximo de 23 alumnos e impartidas, salvo excepciones menores, por profesores de planta. Estas asignaturas son “Civilización Contemporánea” (dos cursos), “Literatura y Humanidades” (dos cursos), Escritura Argumentativa, Artes y Humanidades, Ciencias y Ética. El aprendizaje en estos cursos, y de ahí su tamaño pequeño, es a través de un diálogo deliberativo en torno a los contenidos de cada una de las materias que abarcan esas asignaturas.

³ Estas alternativas son menos habituales en Europa y Asia, pero igualmente están presentes en grandes universidades como Ámsterdam en el primero de los continentes o en las universidades de Tokio y Nacional de Seúl en el segundo.

- ii) La segunda parte del Programa de Artes Liberales incluye ocho cursos disciplinares que deben cursar los estudiantes de todas las carreras, con la excepción de Ingeniería. Estos comprenden cinco grandes áreas: Ciencias Sociales; Historia, Ciencias, Arte y Literatura y Filosofía. Cada una de estas áreas ofrecerá un conjunto de asignaturas para que los estudiantes puedan elegir una obligatoria por área y las tres restantes conforme a sus preferencias. En caso de que concentren éstas en una sola área pueden completar un “minor”. Esta aproximación busca que los estudiantes puedan comprender cómo otras disciplinas distintas de las que han elegido al estudiar en la UAI, se acercan a comprender los fenómenos que son de su interés. Ello permite tener más flexibilidad y apertura para enfrentar los problemas que les tocará enfrentar en su desarrollo profesional.

La consolidación de este pilar es fundamental para el proyecto de la UAI y su implementación será cuidadosamente monitoreada tanto en la calidad de sus asignaturas como en la carga académica que ellas demanden. La Dirección de Docencia de la Vicerrectoría Académica (VRA) será la responsable de asegurarse de este propósito. Desde la VRA se monitoreará también el valor que los estudiantes le atribuyen a este programa. La consolidación del Modelo Educativo requiere también que tenga legitimidad en estos actores. Los primeros resultados son auspiciosos y revelan apoyo entre los estudiantes. Los análisis preliminares sugieren que aún se puede agregar más valor a la segunda parte de este programa. La consolidación del programa supone hacer de los cursos disciplinares una experiencia de gran nivel para los estudiantes, que les permita apreciar, por una parte, el aporte que pueden hacer las distintas disciplinas a la solución de problemas como los que enfrentarán su vida profesional y, por otra, ampliar su mirada para comprender mejor el mundo que les tocará vivir.

Los primeros análisis también revelan la necesidad de incluir como parte de este programa transversal de formación en la UAI el impacto que están teniendo los datos en nuestra vida diaria. Los programas de Artes Liberales están incorporando aceleradamente asignaturas de razonamiento cuantitativo con datos que preparan a los estudiantes en métodos matemáticos, estadísticos y computacionales, para pensar críticamente respecto de los datos y su impacto en las sociedades modernas. No son cursos propios de una formación profesional, sino que están pensados para todos los estudiantes independientemente de la especialización que luego aspiran a cursar. A partir de 2022, sino antes, la UAI aspira a que todos sus estudiantes, independientemente de la carrera elegida, cursen una asignatura de estas características que ayude a fortalecer el desarrollo de las habilidades de pensamiento crítico así como plantearse preguntas novedosas que se pueden resolver a partir de los datos. Durante este período se definirá una estrategia para evaluar el impacto de este programa en la trayectoria profesional de nuestros egresados. Los resultados obtenidos se reportarán anualmente.

En una interacción virtuosa con la formación en Artes Liberales se ubica el pilar de formación profesional. Aquí están los conocimientos y competencias fundamentales de la disciplina profesional elegida al ingresar a la UAI. En un mundo que vive una aceleración social y la información y conocimiento crecen a tasas históricas la decisión de qué y cómo enseñar en cada disciplina requiere de una reflexión profunda y una revisión periódica. Ello requiere, por un lado, de un currículum profesional que “converse” con el programa de Artes Liberales en el desarrollo de las habilidades apropiadas para el siglo 21 y, por otro, elija los contenidos que permanecerán en el tiempo y posibilitarán un aprendizaje continuo a través del tiempo. A propósito de ello se reforzarán los mecanismos que permiten permear los procesos formativos profesionales con los expertos de las áreas disciplinares y con el mundo laboral de manera que se puede validar

constantemente con estas instancias los perfiles de egreso y los diseños curriculares. Para ello se constituirán Consejos de Egresados y Empleadores que permitan retroalimentar dichos procesos.

Desde la VRA se supervisarán los procesos de innovación curricular, asegurándose que se cumplan con las exigencias académicas de la Universidad y el perfil de competencias que se quiere satisfacer. Esto será acompañado de un proceso de desarrollo y evaluación curricular en todas las Escuelas y Facultades. Este debe estar en pleno funcionamiento y adecuadamente equilibrado en 2021. Junto con esta acción se aspira a tener, a partir de 2022, un sistema calibrado de aseguramiento del aprendizaje (AOL) para todos los programas conducentes a grado. Ello permite asegurarse que las innovaciones curriculares cumplan con los propósitos anunciados. Estos instrumentos son pasos indispensables para asegurar la calidad y la pertinencia de la formación profesional. Sobre todo, en ausencia de un marco nacional de certificación de competencias.

Integrado a los dos pilares anteriormente descritos está el de especialización final que, en algunas disciplinas, se logra a través de un magister de quinto año y en las restantes a través de una profundización de las asignaturas profesionales. Las diferencias en aproximación obedecen a requisitos que tienen su origen en procesos de certificación profesional externa (por ejemplo, el título de abogado). Esta especialización es una primera oportunidad para que los estudiantes se proyecten en el campo laboral. Los dos primeros pilares son las columnas fundantes de la formación de pregrado que le permiten a los estudiantes de la UAI desarrollar habilidades y conocimientos fundamentales que los acompañaran toda la vida. Pero las personas tienen que elegir un primer camino después de egresar. La especialización los prepara para esa ruta. Más adelante podrán decidir si se mantienen sobre ella o se cambian. Para ayudarlos y prepararlos la oferta tiene que ser pertinente y bien diseñada.

Además, debe evolucionar con los cambios que están ocurriendo en el mundo del trabajo. La Universidad diseñará una institucionalidad más precisa para ir revisando y actualizando las alternativas de especialización. Al mismo tiempo, irá estableciendo las evaluaciones que aseguren equivalencia en las exigencias de estas especializaciones finales. Tendrá un sistema integral de análisis y evaluación en 2022 que permita retroalimentar el diseño de estas especializaciones. Por cierto, sin perjuicio de las etapas previas para llegar a ese sistema y donde hay sinergias con otras decisiones como, por ejemplo, la instalación de Consejos Asesores de Empleadores y Egresados a partir de 2019 y que se completarán en 2021.

En este pilar se pondrá especial atención a ampliar la oferta de programas de especialización con un carácter interdisciplinario. Las sociedades modernas enfrentan problemas cada vez más complejos que requieren atenderse desde distintas disciplinas. El trabajo en equipo es fundamental para estos propósitos. La posibilidad, a partir de la experiencia de los dos pilares fundantes del pregrado de la UAI, está abierta para acoger especializaciones que supongan una conversación entre dos o más disciplinas. La instalación de innovaciones curriculares y de herramientas para evaluar este proceso permitirá a la UAI abordar a partir de 2020 un desarrollo más acabado de este propósito. Para lograr este objetivo se incorporará al Ciclo de Planificación Estratégico de la UAI, que aborda el grado de cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional y los planes estratégicos de las Facultades y Escuelas, un análisis del Modelo Educativo que permita dar cuenta de la articulación efectiva de los tres pilares, donde el ciclo de especialización con énfasis interdisciplinario cobrará especial fuerza. Hay que recordar que el pilar de Artes Liberales contempla ocho cursos monográficos que significan una primera mirada a otras

disciplinas. Además, su núcleo aborda grandes asuntos que han inquietado a la humanidad a través de su historia generando habilidades que permiten desarrollar esa capacidad de acercarse a otras disciplinas desde la propia.

Pensando en la formación de pregrado se fortalecerá la implementación del SCT-Chile. Ésta es una herramienta destinada a transparentar la carga académica de los estudiantes, con el objetivo de asegurar la armonización y aseguramiento de la calidad del currículum y, también, asegurar instancias de articulación y movilidad estudiantil. La Universidad ya inició esta implementación y espera que a más tardar en 2020 todos sus programas de pregrado hayan sido sometidos a este proceso. Toda la oferta de postgrado deberá someterse a este proceso a más tardar el año 2022, pero a partir de 2019 todos los nuevos programas deben asegurar su presentación con el SCT.

Complementando las acciones antes planteadas, la UAI aspira a ir mejorando continuamente sus programas de pregrado a través de una evaluación de carácter integral del valor que agrega a sus estudiantes. En ese sentido se reunirá evidencia objetiva acerca de las habilidades y competencias genéricas de los estudiantes al momento de su entrada a la Universidad para luego evaluar su desarrollo en una etapa intermedia y finalizar con una medición al momento de egresar. Esto, en línea con las actuales tendencias formativas internacionales que están cuestionando cada vez más los modelos curriculares basados en perfiles ocupacionales específicos, planteando la necesidad de desarrollar nuevos criterios que conduzcan a revalorar el papel y la importancia curricular de la formación de competencias generales, incluso en los programas de estudio especializados, con especial énfasis en el trabajo y comprensión multidisciplinaria.

3.1.2 Mayor interdisciplinaria en la formación

La interdisciplinaria contribuye a superar la lógica lineal y uniforme de los planes de estudios tradicionales, a la vez que promueve una visión más rica y compleja del conocimiento, liberada de la tendencia a fragmentar el saber en compartimentos estancos. En un mundo complejo, de cambios muy vertiginosos, su importancia crece. No en vano la posibilidad de que el estudiante pueda elegir asignaturas y áreas de conocimiento según su interés a lo largo del plan de estudios, como también acceder a una formación que promueve la integración de visiones, enfoques y campos de conocimiento distintos, se ha convertido en un asunto prioritario para las universidades de mayor prestigio internacional. Muchas de estas experiencias internacionales no requieren preparar para un título profesional y, por tanto, pueden entregarles más libertad a los estudiantes para encontrar su camino. De hecho, hay varias instituciones donde los estudiantes arman completamente su currículum.

El principio de una mayor flexibilidad curricular no debe ser abandonado. La segunda parte del Programa de Artes Liberales entrega esa posibilidad, más todavía al tener un carácter transversal para todos los estudiantes que ingresan a la UAI, independientemente de la carrera elegida. La manera en que está aplicándose en la actualidad supone que cada estudiante toma una asignatura en las siguientes disciplinas: Ciencias Sociales, Historia, Ciencias, Arte y Literatura, y Filosofía. Otras tres las elige libremente. Esos cursos son ofertados por la Facultad de Artes Liberales (FAL), unidad que le da consistencia y coherencia a este Programa.

Para avanzar en una interdisciplinaria más activa en una siguiente fase se aspira a concretar una mayor participación de las escuelas y facultades en el diseño de los “bloques” disciplinarios. Así, por ejemplo, los cursos se pueden diseñar a partir de las asignaturas que ofrece cada una de las Escuelas y Facultades produciendo una interacción más efectiva entre la FAL y dichas

unidades. Ello abriría nuevas posibilidades a los estudiantes del resto de la Universidad, se podría dar el caso de que un estudiante de Ingeniería Comercial podría estudiar un minor en cognición ofrecido por la Escuela de Psicología en conjunto con la Facultad de Artes Liberales.

Esto enriquece la formación interdisciplinaria. El plan es comenzar a profundizar en estas combinaciones a partir de 2021. Durante 2020 se acordarán estas ofertas conjuntas. Más adelante, a partir de 2022, se aspira a ofrecer a los estudiantes más libertad, con el apoyo de tutores, para planificar según sus intereses estos ocho cursos pudiendo tener una concentración (si los ocho los realiza en una disciplina específica, distinta de la suya) o dos minor (cuatro materias en una disciplina) o combinaciones alternativas. Estos tutores se prepararán durante 2021. Para estas decisiones es importante que los estudiantes cuenten con apoyo, de modo que efectivamente enriquezcan su formación y estos cursos no se traduzcan en una experiencia poco gratificante, solo para cumplir formalmente el currículum exigido.

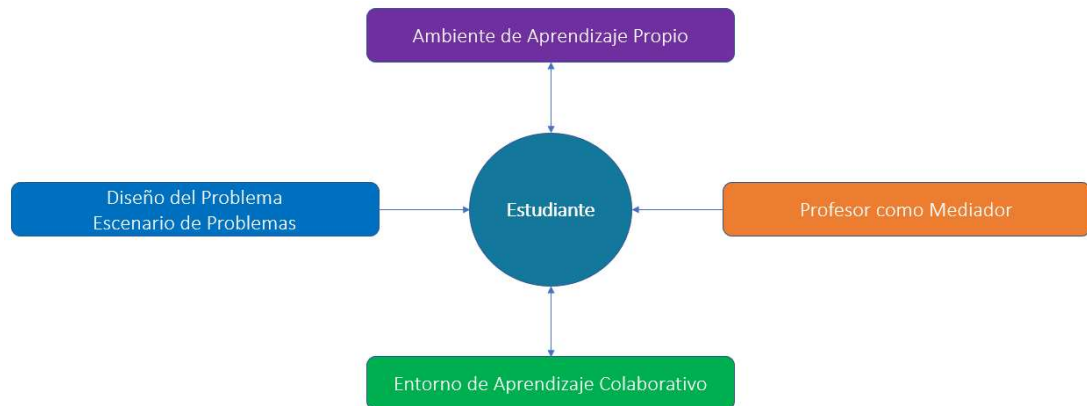
Se irán ampliando y mejorando las oportunidades de intercambios con otras instituciones donde los estudiantes puedan pasar un semestre o hasta un año estudiando una concentración en otra disciplina, distinta de la suya, y que sea reconocido como parte de su formación de pregrado en nuestro país. Para ello se buscará enriquecer los convenios específicos con los que cuenta la Universidad para perfeccionar esta posibilidad.

3.1.3 Nuevas metodologías de enseñanza

La gran mayoría de las clases de pregrado se realizan en nuestro país siguiendo métodos pedagógicos tradicionales; esto es, clases frontales que visibilizan el pensamiento del académico antes que el de los estudiantes. El Core Currículum del Programa de Artes Liberales tiene implícito una innovación, toda vez que el aprendizaje ocurre a través de un proceso deliberativo, en el que participan grupos pequeños, sobre la base del estudio previo de los contenidos de las asignaturas que conforman este núcleo. Esa idea se puede ir expandiendo, no necesariamente de la misma manera, a otras asignaturas para enriquecer la experiencia de aprendizaje en el pregrado.

Teniendo esta motivación a la vista la Universidad avanzará en introducir dos metodologías pedagógicas complementarias a las actuales: aprendizaje basado en problemas y clases invertidas. Conceptualmente se aspira a un proceso como el que se representa en la Figura N. 3. La experiencia de aprendizaje del estudiante se enriquece si él está al centro del proceso formativo. Ello significa generar un marco donde se visualiza su pensamiento de manera prioritaria. Típicamente, en estas circunstancias, se plantea un problema o un desafío de aprendizaje permitiendo que los estudiantes creen su propio ambiente de aprendizaje y lo lleven adelante de una manera colaborativa. De esta forma van contrastando sus ideas y aproximaciones a la tarea encomendada. En este contexto, el profesor es un facilitador del proceso de aprendizaje y eventualmente lo guía.

Figura N. 3:
Nuevos marcos de aprendizaje



Este marco supone un profesor que está preparado para emplear estas metodologías. Para asegurar que ello ocurra, el Centro de Aprendizaje de la UAI desarrollará los cursos que permitan avanzar en esta dirección. El Centro cuenta con un Diplomado de Aprendizaje y Enseñanza en Educación Superior especialmente diseñado para que los académicos de la UAI puedan mejorar sus competencias docentes y que contempla inmersiones en estas metodologías. Los docentes de la UAI pueden cursar esos diplomados o tomar módulos específicos para perfeccionar sus competencias pedagógicas en estas metodologías. A partir de 2020 todas estas iniciativas se perfeccionarán y se crearán incentivos apropiados para incorporar estas metodologías, de modo que a 2025 al menos un 30 por ciento de las asignaturas estén basadas en nuevas metodologías, preferentemente PBL (aprendizaje basado en problemas).

Asimismo, hay un desarrollo relevante de nuevas plataformas tecnológicas que deben aprovecharse en la formación de pregrado. En particular, la posibilidad de usar plataformas online tanto sincrónica como asincrónicamente debe incrementarse. Aquí cabe el autoaprendizaje online que es un instrumento valioso, permitiendo dejar la sala de clases como un lugar de deliberación y profundización de los aprendizajes. Así, la presencia de los estudiantes en las aulas se puede utilizar para el logro de aprendizajes significativos. Al mismo tiempo, la combinación entre clases presenciales y remotas es algo que se tiene que explorar con mayor dedicación. Ello no solo puede mejorar la experiencia educativa de los estudiantes de pregrado y postgrado, sino también contribuir a hacer más eficiente los usos de los tiempos y de la infraestructura.

En línea con estos objetivos se promoverá a partir de 2020 que algunos programas de postgrado incorporen una parte que se haga online ("blended"). Ello permite, por ejemplo, combinar autoaprendizaje con métodos pedagógicos más tradicionales. En línea con este objetivo se espera ir poblando gradualmente los cursos que, habitualmente presentan más complejidades para los estudiantes, con recursos educativos en línea que apunten a

abordar desde distintas perspectivas aquellas materias donde los estudiantes cometen habitualmente los mayores errores. Para estos propósitos se coordinará desde la Vicerrectoría, con el apoyo de los directores de docencia, la identificación de esos errores y se prepararán los recursos educativos que configurarán esta plataforma. La idea es que ella esté plenamente operativa en el segundo semestre de 2021. Al menos un 25 por ciento de las asignaturas de pregrado deben contar con este instrumento.

Asimismo, se aspira a que al menos el 50 por ciento de las ayudantías se hagan online a partir de 2022. Se avanzará, además, en la incorporación de tecnologías de punta en la dictación de las clases ahí donde ella sea pueda producir un mayor impacto de aprendizaje. Ello supone utilizarla en aquellos cursos que se prestan mejor para estos propósitos, en el entendido de que la tecnología no es un fin en sí mismo sino una herramienta para enriquecer la experiencia universitaria. Se tiene como meta específica de que al menos un 30 por ciento de los profesores de planta incorpore tecnologías de punta en sus clases de pregrado. Para articular de mejor manera estos avances, se creará en la VRA un nuevo cargo con la responsabilidad de evaluar estos avances y proponer otros desarrollos tecnológicos que permitan mejorar las experiencias pedagógicas de los estudiantes.

3.2 Un Cuerpo Académico en Expansión y Diverso

Una universidad difícilmente puede ir más allá del horizonte que le permite su cuerpo académico. Por eso, atraer, motivar y retener a académicos de excelencia es una tarea fundamental y permanente para una universidad. Para satisfacer este propósito se requieren un conjunto amplio de políticas universitarias que incluyen desde concursos públicos competitivos bien

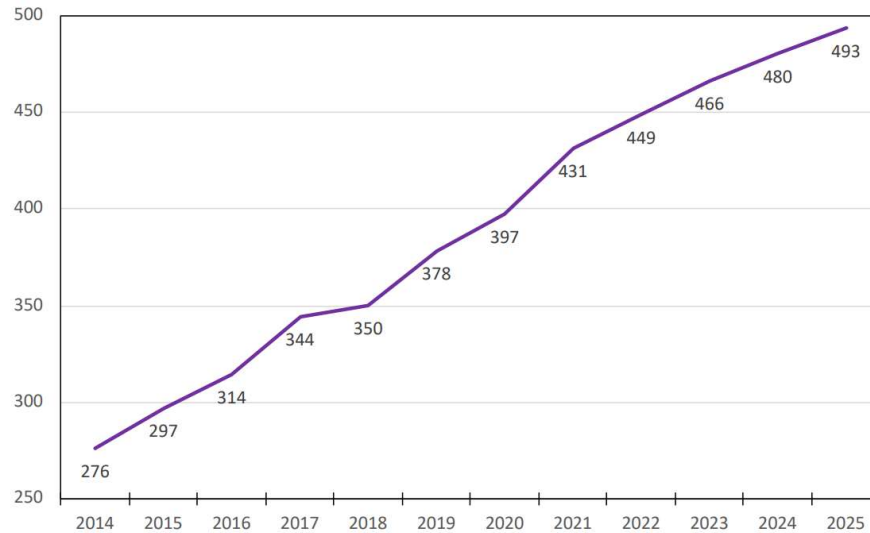


diseñados que ofrezcan garantías a todos los postulantes a un cupo académico ofrecido hasta criterios de jerarquización justos y una evaluación imparcial de pares en el proceso de jerarquización. Eso sin perjuicio de las evaluaciones de desempeño periódicas que orientan la carrera de los académicos y el equilibrio apropiado entre contribución y docencia para los académicos que forman parte de la Universidad.

Estas políticas requieren de un mejoramiento continuo. La Universidad está constantemente en diálogo con las direcciones de investigación de las distintas unidades académicas y los consejos de profesores para ir creando marcos generales que aseguren esa retroalimentación para asegurar políticas cada vez mejores.

Para la Universidad es importante que haya una igualdad de género en las oportunidades de participar y obtener los concursos. En este mismo plano es importante que no haya discriminaciones inadvertidas en las evaluaciones de académicos y académicas. La Universidad reconoce que la proporción de académicas es reducida en la actualidad y aspira a elevar gradualmente esa proporción. Para estos propósitos se han definido disposiciones que se implementarán en 2020, en particular la presencia de académicas en los comités que están a cargo de los concursos públicos en cada unidad académica. En igualdad de condiciones, se preferirá una académica mujer. Asimismo, en diálogo con la comunidad, se acordó un observatorio de género que pueda denunciar eventuales discriminaciones que estará plenamente operativo hacia fines de 2019.

Figura N. 4:
Evolución efectiva y proyectada de académicos JCE



La Figura N. 4 anticipa la evolución esperada del número de académicos jornada completa equivalente de la Universidad. Ello en línea con los planes estratégicos de Escuelas y Facultades y las disponibilidades financieras de la UAI. Mejores resultados financieros podrían acelerar la incorporación de académicos y académicas. La Universidad aspira a ir disminuyendo la relación estudiante/profesor de planta. En el entendido que no se espera un crecimiento muy elevado en el número de estudiantes en los próximos años, la incorporación adicional de académicos permite satisfacer ese propósito. Los profesores regulares que se incorporarán o se renovararán deberán contar con el grado de Doctor.

3.2.1 Alta producción intelectual

El principal medio a través del cual se construye la reputación entre pares es la investigación y, más generalmente, la contribución a la generación de conocimiento. En parte, porque su “producto” tiene indicadores más precisos que la docencia y porque los académicos tienden a asignar más importancia a la creación de nuevo conocimiento que al proceso formativo. Lo anterior, no implica necesariamente un divorcio entre investigación y docencia, puesto que la “verdadera docencia” consiste en introducir al alumno en el mundo de la permanente indagación, en descubrir lo desconocido. Si el profesor-investigador es capaz de hacer la transferencia desde la investigación a la docencia, el proceso formativo alcanza un nivel significativamente superior. Esto requiere que los académicos puedan dedicar una parte de su jornada a la investigación.

En consecuencia, la Universidad aspira a elevar en un 45 por ciento las horas cronológicas dedicadas a investigación entre el trienio 2017-9 y el trienio 2023-2025. Este propósito aspira a lograrse a través de un mejor balance de la carga de los investigadores actuales y los nuevos académicos que se incorporarán, y que deben venir a potenciar grupos de investigación actualmente existentes. Los planes estratégicos de Escuelas y Facultades han identificado o apuntan a identificar esos grupos, de modo de potenciar su propia investigación.

El producto de la investigación se difunde a través de publicaciones y, en consecuencia, las instituciones de educación superior se vuelven más conocidas mientras más se lean las publicaciones de sus profesores. Dado que los académicos leen preferentemente revistas de corriente principal o libros publicados por editoriales de alto prestigio internacional, las instituciones se vuelven más relevantes mientras más publican sus profesores en dichos medios. El propósito de la universidad es elevar en un 55 por ciento las publicaciones WoS entre el trienio 2017- 2019 y el trienio 2023-25. Este propósito se logrará a través de un aumento de las horas de investigación, como ya se señaló, el fortalecimiento de grupos de investigación y un incremento de la productividad de los investigadores en un 12 por ciento.

El fortalecimiento de los doctorados y los magísteres académicos permitirán generar una mayor colaboración entre estudiantes y académicos en la producción de conocimiento. La Universidad espera llegar a diez doctorados en 2025. Se irán fortaleciendo, también, sin perjuicio de los concursos nacionales para estos efectos, los recursos internos para postdoctorados. Se espera que hacia 2025 la Universidad pueda financiar con recursos propios al menos 4 postdoctorados en lugar de uno o dos al año como ocurre actualmente. Asimismo, se fortalecerá la Dirección de Investigación para ser un apoyo efectivo a los académicos, en particular, a los más jóvenes que aspiran a postular a los distintos concursos públicos nacionales e internacionales. Eso ya ocurre en la actualidad, pero con la incorporación de más académicos este apoyo debe fortalecerse, incorporando más profesionales a este propósito, acción que se implementará a partir del primer semestre de 2021.

Otras acciones específicas para llevar adelante el propósito de elevar la producción intelectual de la Universidad incluirán robustecer los fondos internos para promover la investigación, particularmente de los académicos más jóvenes, y crear apoyos específicos de inserción para académicos que recién se integran a la comunidad universitaria. En particular, se duplicarán los fondos internos concursables entre 2019 y 2025. La Dirección de Investigación establecerá tutorías para académicos recién incorporados que, por una parte, los conectará con investigadores destacados en su área tanto en la Universidad como fuera de ella y, por otra, les informará sobre los concursos nacionales e internacionales disponibles. Una parte relevante del crecimiento de los fondos internos concursables se utilizarán para financiar proyectos entre académicos experimentados y académicos jóvenes que lleven menos de tres años en la UAI.

Pero la publicación en revistas indexadas es solo un primer filtro del valor de las investigaciones. El segundo, lo ponen los propios investigadores-lectores, quienes reconocen la calidad de los trabajos de sus pares a través de “citas” en sus propias publicaciones. Por esta razón, el número de citas se ha convertido en una unidad de medida del “impacto” o “reconocimiento de pares” de una publicación. Las citas tienen un efecto multiplicador, puesto que toda vez que un trabajo es citado, se invita de algún modo a que los lectores a revisar dicha fuente, aumentando la probabilidad de volver a ser citado por otros autores. La probabilidad de ser citado aumenta, mientras mayores sean los vínculos que tienen los académicos con pares de otras instituciones. Las investigaciones conjuntas que conducen a artículos o libros en coautoría con académicos de universidades extranjeras es una de las maneras más fértiles de consolidar vínculos.

Teniendo esta realidad a la vista, la Universidad promoverá diversas iniciativas que enriquezcan estas conexiones. Por una parte, incentivará la publicación de artículos en las

revistas académicas Q1 y Q2 y de libros en las editoriales más prestigiosas. Esta medida ayuda por sí misma al logro de un mayor impacto. Se aspira a que al menos el 75 por ciento de los artículos WoS se publique en revistas Q1 y Q2. Se evaluará, además, todas las iniciativas que en la actualidad se realizan para promover los vínculos internacionales de nuestros académicos con el propósito de asegurar la mayor eficiencia posible en el uso de estos recursos. Especial escrutinio recibirán los convenios con MIT y Harvard. Se seguirá incentivando la incorporación de académicos extranjeros a la institución. En la actualidad, la UAI es la universidad con mayor proporción de académicos extranjeros en el país. Ello ha sido útil para crear valiosos vínculos internacionales que ahora son útiles para gestionar un mayor impacto (citas) de la investigación en la UAI.

Adicionalmente, se revisarán los centros para redefinirlos y concentrarlos en áreas de investigación de punta alineados con los grupos de investigación en los que la Universidad pueda tener mayor impacto internacional. Así, la Universidad espera tener menos centros que en la actualidad, pero de mayor alcance e impacto en investigación (otros centros tendrán un foco más preciso en transferencia y vinculación con el medio). Estos centros podrán atraer investigadores visitantes tanto nacionales como extranjeros para llevar adelante proyectos conjuntos que requieren un trabajo colaborativo en laboratorios o en terreno. También se apoyarán con más recursos las visitas de académicos de la UAI a otras instituciones donde mantengan colaboraciones con el objetivo de fortalecer las redes académicas. En este propósito se privilegiarán las vistas de investigadores que pertenezcan a un grupo de investigación bien establecido al interior de la UAI. Estas pasantías ciertamente contribuyen a construir vínculos internacionales. En la misma línea se apoyará la presentación de ponencias de académicos de la Universidad en congresos internacionales reconocidos.

Junto con estos desarrollos se difundirán de mejor forma las actividades de la UAI. En este sentido se creará una página web en inglés que exponga principalmente las actividades de investigación de la Universidad. Su producción será difundida a través de documentos digitales de una manera mucho más extendida de la que es habitual y de un modo más amistoso con el público objetivo. Asimismo, se modernizarán las memorias institucionales posibilitando una mayor difusión de los grupos y proyectos de investigación de la Universidad. Hacia 2022 se espera tener una oferta renovada de material que permita difundir de manera amplia y articulada las actividades de la Universidad.

3.2.2 Aporte a la docencia de pregrado y postgrado

Una función social fundamental de la Universidad es la docencia. La incorporación de nuevos académicos y la importancia que tiene la investigación para la consolidación de la Universidad no puede significar el descuido de la formación de pregrado y menos la renuncia a una ampliación de una oferta pertinente de postgrados profesionales y académicos.

En ese sentido, se planificarán las cargas académicas de modo que hacia 2025 el 65 por ciento de las horas docentes sea responsabilidad de profesores de planta. El crecimiento observado en el número de académicos y el esperado para los próximos años hacen este objetivo perfectamente posible. En los postgrados profesionales se espera que al menos el 65 por ciento de las horas sean impartidas por profesores de planta. Se buscará también que al menos un 78 por ciento de las secciones con profesores jornada tenga una evaluación para el profesor con nota 6 o superior (en la escala 1 a 7). Al mismo tiempo, no más del 2

por ciento de las secciones podrá tener profesores de planta con nota inferior a 5. Para los profesores hora en al menos el 70 por ciento de las secciones la evaluación para el profesor deberá alcanzar un 6 o más y en no más del 5 por ciento de las secciones podrán recibir una evaluación inferior a 5.

Tener profesores de buen desempeño en las salas de clases requiere de un esfuerzo colectivo. Se buscará, entonces, fortalecer las competencias docentes del cuerpo académico de la UAI, incluyendo profesores de planta, profesores-hora y ayudantes. Para estos efectos, las distintas Escuelas y facultades, con el apoyo de la Vicerrectoría Académica, definirán perfiles docentes esperados. Ello servirá dos propósitos. Por un lado, permitirá direccionar de manera más eficaz los mecanismos de apoyo docente y, por otro, posibilitará evaluar regularmente las competencias docentes de los académicos de la Universidad. En la actualidad hay medidas incipientes de ese perfil. Se espera tenerlo bien diseñado hacia el año 2021.

Junto con ello se fortalecerá el Centro de Aprendizaje de la UAI. Su diplomado en enseñanza y aprendizaje de educación superior es un aporte a la formación de capacidades docentes en profesores y es una iniciativa flexible que permite ir mejorando con el paso del tiempo sus distintos módulos. Desde este Centro emergerán, también, talleres especiales que permitan ir apoyando a los docentes en aquellas competencias que se muestren más débiles. Sin perjuicio de ello, a partir de 2020 todos los docentes de planta tendrán la obligación de tomar el diplomado ofrecido por el Centro de Aprendizaje. Esto permitirá, además, empujar los cambios metodológicos en la pedagogía, porque algunas alternativas serán parte del diplomado. Está planificado que esta obligación se materialice hasta en cuatro años. Además, todos los profesores-hora tendrán la obligación de cursar los módulos fundamentales ofrecidos por este Centro. Las evaluaciones de estudiantes sugieren que es, entre estos profesores, donde se encuentran los mayores déficits en habilidades docentes. Esta obligación es una oportunidad para reducir dichos déficits y asegurar a los estudiantes mejores experiencias de aprendizaje.

Progresivamente, la UAI ofrecerá la posibilidad a sus docentes de asistir a experiencias de capacitación docente en el extranjero, en línea con las innovaciones pedagógicas que se aspira a ir implementando. La idea es que del orden de 12 a 15 profesores puedan asistir todos los años a experiencias pedagógicas innovadoras que luego puedan compartir con la Universidad. Esta iniciativa estará en pleno funcionamiento el año 2022 y se aplicará a través de fondos concursables que permitan realizar visitas para conocer experiencias innovadoras y luego implementarlas en las aulas de la UAI. Habrá, además, instancias e incentivos para que los académicos compartan sus buenas prácticas docentes.

La evidencia acumulada sugiere que pocos de los programas de formación de académicos para la docencia son exitosos. Por cierto, tampoco es fácil medir el impacto de estas iniciativas. En línea con esta constatación, se promoverá una evaluación periódica de los efectos de estos programas, toda vez que la Universidad no se puede dar por satisfecha con que los académicos sólo hayan rendido estos programas. Se diseñarán instrumentos pertinentes en colaboración con el Centro de Aprendizaje y los propios académicos que comenzarán a pilotarse en 2021 y estarán operativos en 2022. Éstos permitirán un mejoramiento de los distintos programas de capacitación para la docencia.

3.2.3 Transferencia de conocimiento

Idealmente, las universidades no sólo deben generar conocimiento sino que también

aplicarlo, para aportar aún más valor a la solución de problemas complejos que enfrenta la sociedad o las organizaciones que son parte de ella. En algunas ocasiones el vínculo entre nuevo conocimiento y aplicación a problemas reales es directo. El descubrimiento de una vacuna, por ejemplo. Pero, en general, el resultado más habitual es que las investigaciones universitarias se quedan en los círculos académicos. La transferencia tecnológica es el proceso de llevar los resultados que emergen de la investigación científica y tecnológica al mercado y a toda la sociedad. Por cierto, va acompañada de los procedimientos y capacidades asociadas y hay que entenderla como una dimensión de los procesos de innovación de un país. Esta transferencia es un desafío permanente para las universidades y la UAI aspira a crear en este período un ecosistema de innovación que le permita dar un salto respecto de la situación actual.

El proceso de transferencia tecnológica requiere una amplia y sólida red de apoyo y construir confianzas con la industria. Hay que crear instancias de colaboración de manera paulatina y sobre la base de proyectos de colaboración con objetivos muy precisos e incrementales. La experiencia indica que es habitual que estas experiencias de colaboración se frustren, porque las expectativas no están bien ajustadas. También es necesario entender las necesidades de las organizaciones con las que se está colaborando, más que intentar imponer una visión propia sobre sus desafíos o comercializar un desarrollo universitario que no es reconocido por la organización con la que está colaborando como necesario para su desempeño. Por consiguiente, es un proceso gradual e incremental.

La Universidad debe reconocer la transferencia como parte de la tarea de sus académicos y apoyarlos en este proceso. En general, tanto la formulación y postulación a proyectos de investigación aplicada como su posterior desarrollo requieren tiempos de dedicación superiores a los proyectos de investigación habituales. Además, suelen tener productos de índoles diferentes tales como patentes, *copyrights*, licenciamiento y creación de *spinoffs*. Luego, para incentivar la realización de este tipo de proyectos es importante tener presente estas diferencias en los “convenios de desempeño” tanto para efecto de asignar la carga académica como en la respectiva evaluación de desempeño. Del mismo modo, se debe tener en cuenta estas consideraciones en el desarrollo de carrera de los académicos y en los reglamentos de asignación de jerarquías. En línea con esto la Universidad enriquecerá sus reglamentos de investigación y evaluación de desempeño. Estas adaptaciones se llevarán adelante durante 2020 y 2021 para estar plenamente operativas el segundo semestre de 2021. Esto permitirá que los académicos de la Universidad sean reconocidos por ello y, por tanto, puedan dedicar tiempo a actividades de transferencia tecnológica.

Simultáneamente se evaluará y reorganizará las instituciones que la Universidad dispone para desarrollar sus actividades de innovación. Se pretende desarrollar un sistema más efectivo. La Universidad dispone en la actualidad de UAI+D alojada en la Facultad de Ingeniería y Ciencias, de una Empresa de Transferencia Tecnológica, una Oficina de Protección de Propiedad Intelectual y, también, una Dirección de Investigación, dependiente de la Vicerrectoría Académica, que presta apoyos a algunas iniciativas de innovación. Asimismo, existen centros que tienen entre sus objetivos transferir conocimiento a la sociedad. Aunque existen diversos esfuerzos de coordinación entre estas unidades, no existe un buen diagnóstico de si este marco funciona de una manera eficiente y efectiva. Durante 2021, se propone revisar distintas experiencias nacionales e internacionales para acordar un mejor ecosistema de innovación en la

Universidad que estaría plenamente reorganizado en 2022.

Sin perjuicio de esta reorganización se avanzará en fortalecer las competencias de los equipos internos en los ámbitos relacionados con I&D y transferencia tecnológica. Al mismo tiempo, se mejorarán las instancias de apoyo a los académicos involucrados en la investigación aplicada y en la innovación para facilitar sus postulaciones a concursos públicos y privados en estas áreas. Se revisarán, asimismo durante 2019 y 2020, las políticas y regulaciones de la Universidad en materias de *spin-offs*, incubadoras, regulación de conflictos de interés, contratos de I&D, entre otras. En este mismo período, se irán ampliando los lazos con el sector privado para ir creando confianzas que permitan instalar un espacio de trabajo más colaborativo en el ámbito de la transferencia tecnológica. Se perfilarán, además, mejor los centros de la Universidad con una vocación más evidente en I&D, privilegiando una mejor coordinación entre ellos y definiendo KPI's para su gestión más acorde con la investigación aplicada. Esto reforzará la idea de que la Universidad valora el compromiso de los académicos con la investigación aplicada y la transferencia tecnológica. Se espera también fortalecer los vínculos internacionales en este ámbito a medida que se vaya fortaleciendo el ecosistema de innovación. Sin perjuicio de colaboraciones nacionales que se puedan desarrollar se espera que al final del período que abarca este Plan, esto es el año 2025, existan al menos 10 asociaciones en este campo con universidades o instituciones extranjeras en el ámbito de I&D.

También hay transferencia de conocimiento en la contribución a la solución de problemas públicos o privados. La UAI aspira en este período a redoblar su contribución en estos ámbitos. En ese sentido, su propósito es que sus académicos, a través de los centros o los grupos de investigación que posee la Universidad, tenga una activa participación en la solución de esos problemas. Esto supone que la Universidad, por una parte, desarrolla una oferta de actividades de extensión para discutir asuntos de interés público con el propósito de que ahí emerjan ideas que puedan orientar la solución de esos problemas y, por otra, participa en proyectos o consultorías que requieran de conocimiento experto para abordar soluciones a problemas específicos.

Un indicador claro del aporte en transferencia de conocimiento, tanto desde el punto de vista de innovación como de contribución a la solución de problemas públicos y privados complejos, es la capacidad de la Universidad de recibir financiamiento para estos propósitos. En consecuencia, se aspira a que en 2025 al menos un 8 por ciento de los ingresos de la Universidad correspondan a estas partidas.

3.3 Una Oferta de Postgrado de Calidad



El énfasis está puesto aquí en educación continua. Ésta, en un sentido amplio, está conformada por todos los programas dirigidos al mundo profesional que tienen el propósito de ampliar o actualizar conocimientos, así como también el perfeccionamiento de prácticas profesionales y el desarrollo de actitudes asociadas a un mejor desempeño. De este modo, se incluyen en educación continua programas de distinta extensión, formatos y nivel de profundización. En el extremo superior se ubicarían los magísteres profesionales, en formatos que permiten estudiar y mantener simultáneamente un trabajo de tiempo completo. En el extremo inferior,

programas de un día de extensión, que involucran la actualización de conocimientos muy puntuales.

La Universidad ha ido desarrollando una importante oferta en este ámbito, pero aún existe un dominio de la Escuela de Negocios que debiera ir equilibrándose en este período. Al mismo tiempo, hay una demanda creciente por programas de formación continua que reúnan distintos saberes de una manera innovadora y pertinente. Las experiencias en este sentido son aún muy incipientes en la Universidad y aumentar la oferta de programas interdisciplinarios es un objetivo de este Plan.

Recientemente, la Universidad ha centralizado la comercialización de los programas de educación continua para aumentar la eficiencia en el uso de los recursos y la efectividad en la venta de ellos. Para estos efectos ha creado la Vicerrectoría de Postgrados que interactúa con las Facultades y Escuelas. Ésta no solo comercializa los programas, sino que también retroalimenta a las distintas unidades académicas con información de mercado para asegurar una oferta pertinente y mantenerlas informadas del contexto en el que se desenvuelven la oferta nacional e internacional de estos programas. Estos cambios institucionales le permitirán a la Universidad potenciar aún más su oferta de educación continua. Simultáneamente, se irá avanzando para que esta Vicerrectoría organice una verdadera plataforma de servicios para las distintas unidades académicas, de modo que la gestión administrativa de estos programas descansa en un ente especializado, mientras que la gestión académica esté en manos de Escuelas y Facultades. Las economías de escala en esta dimensión pueden ser muy relevantes y, más todavía, a medida que crece la oferta de programas.

3.3.1 Oferta que descansa en ventajas comparativas de la UAI

En este período, el objetivo de la Universidad es avanzar en la acreditación de sus programas de magíster. Para estos propósitos es importante asegurarse que la oferta de la Universidad sume los académicos apropiados y constituya los núcleos requeridos para acreditarse. La Universidad tiene planificado un incremento en su número de académicos que,

en parte como muestra la proyección financiera, se financia con un aumento en los ingresos de postgrado. Este círculo virtuoso se puede sostener sólo si los programas están bien diseñados y son de calidad.

Por eso, a todos los nuevos programas que se presenten se les exigirá, antes de su aprobación e independientemente de otras consideraciones, que estén en condiciones de acreditarse según los criterios vigentes en la Comisión Nacional de Acreditación. Esta exigencia se implementará a partir de 2019 y se consolidará durante 2020. Solo así podrá asegurarse que la UAI pueda cumplir con la meta de programas acreditados antes indicados. Por eso es importante que los programas estén alineados con los cuerpos académicos afiliados a la Universidad y también con los académicos o profesionales externos que habitualmente han colaborado con la Universidad en estos programas. Esto permitiría que, hacia fines del período cubierto por este Plan, al menos un 75 por ciento de nuestros magísteres profesionales y académicos cuenten con acreditación.

El aumento programado del cuerpo académico, que estará asociado a las áreas claves de cada Escuela y Facultad en línea con sus planes estratégicos, permitirá darle más calidad a la oferta de postgrado. Ello supone que los académicos de la UAI participan en la dictación de esas clases. Para asegurarse de este propósito, se ha definido como meta que al menos el 60 por ciento de las horas de postgrado sean dictadas en 2025 por académicos de la UAI.

Se pretende, además, aumentar la oferta interdisciplinaria de los programas de postgrado. El pregrado de la UAI parte de la base que requiere desarrollar habilidades que permitan a nuestros estudiantes ir más allá de las fronteras de su formación profesional, toda vez que la comprensión de cómo otras disciplinas se acercan a abordar problemas complejos enriquece sus habilidades de pensamiento crítico y el trabajo en equipo. La educación continua puede y debe ser una oportunidad para desarrollar programas interdisciplinarios que permitan a personas con formaciones de pregrado diferentes adquirir aprendizajes, destrezas y habilidades que les posibiliten abordar sus desafíos profesionales con una mirada más comprensiva contribuyendo a adaptarse mejor a los equipos multifuncionales que se requerirán en las organizaciones que operan en un mundo de cambios vertiginosos. En ese sentido, se aspira que a finales del período que cubre este Plan al menos un 15 por ciento de los magísteres y diplomas ofrecidos por la UAI tengan un carácter interdisciplinario, es decir, que sean ofrecidos por dos o más unidades académicas de la UAI.

3.3.2 Innovación programática asociada a necesidades de mercado

Las horas docentes son siempre escasas. Por lo tanto tienen que asignarse de manera eficiente y efectiva. En el caso de la educación continua, la oferta de programas no solo debe crecer, sino que tiene que responder a las necesidades de mercado. La educación superior de pregrado ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años en Chile. Ha sido una formación tradicional que probablemente va a necesitar complementarse con programas de postgrado que sean pertinentes. Definir cuáles son estos, en particular, una vez que se toma la decisión de expandir esta oferta requiere un análisis cuidadoso de cuáles son aquellos que pueden agregar más valor.

La UAI tiene un prestigio bien ganado en sus programas de postgrado, pero para mantenerlo debe asegurarse que sigue articulando una oferta apropiada. Para estos efectos, fortalecerá una unidad de estudios que le permita ir entendiendo mejor el desarrollo nacional e internacional en el área de educación continua. Esta unidad con el apoyo del Vicerrector de Postgrados y las

distintas unidades académicas de la Universidad deben ir también definiendo consejos de empleadores que puedan apoyar la investigación de mercado que se desarrolle para ir entendiendo las nuevas demandas que surgen en educación continua. Es habitual que los programas profesionales de postgrados sean el resultado del interés de los académicos más que una respuesta a las necesidades de las organizaciones. En este período se instalará una institucionalidad, que estará en pleno funcionamiento en 2021, que permitirá recoger información valiosa para una mejor toma de decisiones en la articulación de la oferta de postgrado de la Universidad.

De manera simultánea, las distintas escuelas y facultades deberán organizar apropiadamente sus equipos para tener una contraparte efectiva de la Vicerrectoría de Postgrados que posibilite el diseño de programas que respondan a esa demanda. Son las unidades académicas las que conocen mejor su cuerpo académico y permiten definir el carácter específico de los programas y los profesores que pueden brindarlos. Este rediseño organizacional se implementará el año 2020 y después de un año se reevaluará para que esté plenamente vigente el segundo semestre de 2021. Así habrá una interacción más efectiva en la Universidad para ir articulando la oferta de postgrado.

Junto con estos cambios se asegurará una mejor evaluación de los distintos programas que se ofrecen en postgrado, de modo de retroalimentar a los directores de programa y a las escuelas y facultades de las evaluaciones de sus estudiantes, para ir corrigiendo las deficiencias y potenciando las fortalezas. En la actualidad existe una unidad de experiencia que está abocada a esta tarea, pero requiere fortalecerse e interactuar de manera más efectiva con los directores de programa para ir mejorando continuamente los programas. Este nuevo diseño estará implementado el primer semestre de 2021.

América Latina ha tenido una expansión significativa en la cobertura de educación terciaria. Eso hace prever, en los siguientes lustros, una demanda creciente por educación continua de calidad. El buen posicionamiento de las universidades chilenas en el contexto latinoamericano, y de la UAI en particular, que fue pionera en la internacionalización de programas de postgrado, ofrece oportunidades interesantes de desarrollo. Ahora bien, la UAI, como consecuencia de cambios regulatorios en los países que estaba operando, tiene que redefinir su oferta de programas internacionales. Es una transición compleja, pero el desarrollo de una nueva estrategia es fundamental para potenciar el crecimiento internacional de la Universidad. Esta debe desarrollarse con cuidado, aprovechando el prestigio de la Universidad a propósito de la larga experiencia y un número relevante de egresados de sus programas de carácter internacional. La instalación de esta oferta debe ser gradual, pero debe estar enteramente definida para ser aplicada en plenitud a partir del año 2022.

3.3.3 Una estrategia Online sólida

La UAI ha desarrollado en el último tiempo una unidad dependiente de la Vicerrectoría de Postgrados que es responsable de proveer la educación online. Esta es una modalidad que ha tenido un crecimiento interesante en el mundo, aunque ha alcanzado una meseta en el último tiempo. Esa experiencia comparada revela, entre otros aspectos, los cursos que generan más demanda en los distintos lugares del orbe, incluido América latina. Las áreas en las que ofrece programas la UAI están entre las más solicitadas. Ocupar un espacio en Chile y en la región es una oportunidad que la Universidad no puede desperdiciar. Hasta ahora la experiencia ha sido satisfactoria, pero el número de programas es insuficiente.

Teniendo esta información a la vista, la Universidad se propone cuadruplicar, en cursos equivalentes, la oferta de programas hacia 2025 y asegurar que ésta sea apropiadamente articulada ofreciendo desde cursos hasta magísteres online. Esto se acompañará de una estrategia comercial que permita divulgar mejor la oferta de programas por toda América latina. Así, se aspira, respecto de 2019, quintuplicar las ventas y a lograr que un 25 por ciento de ellas provenga de fuera de Chile. Por cierto, esto supone fortalecer los equipos profesionales que están involucrados con UAI online. En particular, es importante hacer crecer el equipo que produce y edita el material que se ofrece a través de esta plataforma.

El prestigio de la UAI lleva a pensar que debe redoblar sus esfuerzos para desarrollar una identidad propia en la oferta de programas online. Por eso, evaluará seriamente si está en su interés mantener alianzas con otras instituciones que no le aportan al desarrollo de esa identidad propia. Esta evaluación se hará antes de 2021, de modo de partir este año con una estrategia renovada que permite mejorar el posicionamiento relativo de la UAI en este segmento de la educación continua. Así, el año 2021 se promoverá la educación online con otra imagen.

El desarrollo de esta plataforma debe estar también al servicio de programas presenciales que crecientemente, en línea con la experiencia internacional, incorporarán módulos que posibilitarán un autoaprendizaje. La modalidad “blended” presenta un conjunto de ventajas que permiten un mejor aprovechamiento del tiempo de los estudiantes y de la efectividad de los aprendizajes. El objetivo es satisfacer la demanda interna por módulos asincrónicos que sean parte de los programas presenciales ofrecidos por la Universidad. Aquí, más que una meta específica, se pretende que la Vicerrectoría de Postgrados, a través de la división online, pueda satisfacer con un alto nivel de calidad la preparación de estos módulos. Para ello se solicitará la evaluación de profesores y estudiantes exigiendo un nivel de al menos bueno en los primeros dos años de desarrollo y luego de muy bueno en una escala tipo Likert.

Finalmente, las universidades de otras latitudes están ofreciendo programas en línea de manera sincrónica, incluso a nivel de magíster. Esto permite una interacción de los estudiantes entre sí y con los profesores, que les aporta un nuevo valor a las clases online, asemejándolas a las presenciales. Esta experiencia está ampliamente extendida en las universidades estadounidenses. La UAI aspira a lograr que un tres por ciento de su oferta de programas de educación continua tenga este carácter en 2025, es decir que sea online, pero sincronizado.

3.4 Una Universidad abierta y global

Las universidades deben conectarse nacional e internacionalmente para someterse a un escrutinio público exigente y aprender de otras experiencias que nutran sus reflexiones respecto de los procesos de mejora continua. En el desarrollo de una Universidad hay, por lo demás, mucho que aprender de la experiencia de otras instituciones universitarias del país y de otras latitudes y, además, hay espacios de cooperación que se deben aprovechar. En ese sentido, es importante que la Universidad esté conectada con el país y con el mundo, y abierta a aprender de otras realidades.



Esa interconexión debe tener también un impacto en los campus. En estos, las experiencias deben trascender aquellas que son propias de la academia. En ese sentido, el desarrollo de la comunidad de la UAI debe incluir una rica vida universitaria que permita a estudiantes, académicos y colaboradores, ampliar la mirada más allá de las materias que se entienden como propias de la academia.

3.4.1 Una Universidad verdaderamente global

El ranking Q&S evalúa a la UAI como una universidad con una alta intensidad de investigación, aunque de un tamaño medio. Entre las instituciones evaluadas su posición en el ranking ha ido subiendo desde el percentil 75,5 por ciento en el año 2014 hasta el percentil 65,5 por ciento en el informe 2020 (divulgado en 2019). Un indicador débil de la Universidad es su reputación académica que, en parte, se explica por el poco conocimiento de la universidad fuera de Chile. Esto ocurre a pesar de que los niveles de productividad de la UAI son relativamente satisfactorios. Por cierto, deben mejorar y, además, las citaciones por académico deben incrementarse. Esto último debiera comenzar a ocurrir, en parte, por el trabajo ya realizado, toda vez que el volumen de investigación ha ido creciendo y hay una proporción más alta de los artículos que se publican en revistas de mayor impacto. En ese sentido, si bien hay un conjunto amplio de iniciativas que refuerzan los vínculos internacionales de la Universidad, falta un derrotero más preciso.

Por eso en este período la Universidad debe reforzar sus vínculos internacionales, sin olvidar los nacionales. La estrategia debe ser comprehensiva. Debe incluir la posibilidad de recorrer la página web de la Universidad en inglés, situación que en la actualidad no ocurre, hasta colaboraciones institucionales de largo alcance y mayor profundidad. Un primer paso será precisamente asegurar una página web en inglés a partir de 2020 que actúe como espejo de la página de entrada que se encuentra en idioma español. Una vez establecida esa página se aspira a ir perfeccionándola y convertirla en un instrumento efectivo de comunicación con instituciones de otras latitudes.

El inglés es un idioma fundamental para los profesionales en el mundo actual. En un ranking internacional de 88 países elaborado por una organización internacional (EF Education First) Chile ocupar el lugar 46, con un nivel bajo. Otros estudios han mostrado que una de las principales debilidades de los ejecutivos chilenos y, en general, de los altos cargos en las organizaciones, es el insuficiente dominio del inglés. La formación de pregrado en la Universidad Adolfo Ibáñez ha incluido el inglés como parte del proceso formativo de los estudiantes, pero no siempre con la intensidad requerida. Para superar esta debilidad, a partir de 2021 se instalará como obligatorio el inglés en la Universidad. Para recibir su licenciatura, los estudiantes deberán alcanzar una certificación específica en este idioma, internacionalmente reconocida. Los estudiantes tendrán autonomía para avanzar a su propio ritmo, ya que estas clases estarán disponibles online de manera asincrónica.

Junto con ello, y hacia 2025, se asegurará que el 15 por ciento de las secciones de los últimos dos años se realicen en inglés a nivel de la UAI y que ese porcentaje no sea inferior a 10 por ciento en ninguno de los programas. Un cuerpo académico que cuenta, en una alta proporción, con Doctorados, cursados generalmente en el extranjero, permite pensar en que ese objetivo es alcanzable. Además, dicho cuerpo tiene el porcentaje más elevado en Chile de profesores extranjeros. Ello no solo ayuda a este propósito, sino que también a lograr redes que internacionalizan la Universidad. En ese sentido, la UAI aspira a mantener el primer lugar en Chile en internacionalización de su cuerpo académico en 2025. Para conseguirlo, tiene como propósito que al menos el 15 por ciento de las nuevas contrataciones sean académicos extranjeros. Sin perjuicio de esto, la Universidad fortalecerá las competencias en el idioma inglés de los profesores que lo requieren a través de un sistema similar al que aspira a ofrecer a sus estudiantes. Esto ocurrirá a partir de 2022.

Adicionalmente, y como parte de la estrategia de internacionalización, la Universidad aspira a acreditarse en 2021 en Europa. El año 2020 la UAI renovará su proceso en Chile y luego se ha estimado que sería una buena señal enfrentar el escrutinio de una acreditadora exigente del Viejo Continente. La decisión de hacerlo ahí obedece a la percepción de que esa certificación facilitaría los esfuerzos para coordinar actividades académicas con las universidades europeas, y que hay más sinergias potenciales con ellas que con instituciones de otras latitudes.

De la acción anterior se desprende que una iniciativa relevante en este período es profundizar vínculos con instituciones de educación superior de otras latitudes. En la actualidad existen diversos convenios que se han introducido en diversas colaboraciones, entre otras, intercambio de estudiantes, pero éstas deben incluir proyectos de investigación conjuntos e, idealmente, programas duales que permita que los estudiantes puedan tener un grado reconocido por nuestra Universidad y otra extranjera. La obligación de entregar títulos profesionales que caracteriza a las universidades chilenas dificulta estas posibilidades en pregrado. Sin embargo, los magísteres profesionales y académicos que ofrece la Universidad ofrecen una oportunidad. También el hecho de que la Universidad cuente con un Modelo Educativo en pregrado que ofrece un magister en el último año para alcanzar el título profesional. Así, la Universidad aspira a que al menos cinco de sus magísteres tengan una doble titulación en 2025 con una universidad extranjera reconocida.

Una acción complementaria para hacer de la UAI una institución con un carácter más global es lograr que algunos de sus centros logren mayores vínculos internacionales. Por un lado,

esto significa tener una colaboración activa con instituciones de otras naciones. Incluso, eventualmente, teniendo influencia en el debate de otras latitudes, particularmente en América latina que, en varias dimensiones, enfrenta desafíos parecidos a los de nuestro país, más allá de que el ingreso per cápita de Chile sea más elevado. La UAI puede imaginar que esta posibilidad se puede materializar en algunos ámbitos específicos donde combina generación de conocimiento e investigación aplicada. Por otro lado, mantener proyectos conjuntos a partir de algunos grupos de investigación que las distintas escuelas y facultades están desarrollando. Ciencia de Datos, Neurociencias, Transformación Digital, Libre Competencia y Uso de Big Data para Políticas Públicas, por ejemplo, son áreas donde la Universidad podría profundizar sus redes internacionales. Hacia 2025, la Universidad aspira a tener al menos siete proyectos de generación de conocimiento o investigación aplicada que tengan un claro carácter de colaboración internacional asociado a sus distintas unidades académicas.

3.4.2 Una mejor vida universitaria

Los estudiantes deben complementar su experiencia académica con una buena vida universitaria. Una formación de pregrado de primer nivel debe combinar ambas de modo de no solo preparar apropiadamente a quienes pasan por sus aulas para su vida profesional, sino que también cultivar su espíritu, porque esta posibilidad los enriquece como personas y, por tanto, también alimenta sus competencias profesionales. La Universidad ofrece en la actualidad un conjunto atractivo de oportunidades y de apoyo a los estudiantes, pero que pueden mejorarse y fortalecerse. En particular se pueden coordinar mejor los distintos aspectos de la vida universitaria. La UAI evaluará los distintos instrumentos a través de los cuales mide la percepción que tienen los estudiantes de la vida universitaria. En la actualidad existe una evaluación general, pero no sus distintos aspectos. La vida universitaria incluye, cabe recordarlo, desde la preocupación por la salud mental de los estudiantes hasta las actividades extraprogramáticas. En este entendido evaluará distintas alternativas y aplicará un instrumento más comprehensivo a partir de 2021. Se aspira a que en satisfacción general con la vida universitaria se alcance un 75 por ciento de estudiantes que afirman tener un nivel muy alto o alto de satisfacción. Al mismo tiempo, que en ninguna de las subcategorías que configuran el índice general, la satisfacción esté por debajo de 65 por ciento.

Salud mental y bienestar de los estudiantes es fundamental para que puedan aprovechar las oportunidades académica que ofrece la Universidad. Por eso la universidad redoblará sus esfuerzos para abordar las necesidades de su comunidad. Se aspira a través del Centro de Asesoramiento y Desarrollo Estudiantil potenciar la atención y apoyo a estudiantes. También, establecer redes con otros centros de atención para acomodar las necesidades de los estudiantes. El propósito es que cualquier estudiante que requiera apoyo pueda acceder a estos. Al mismo tiempo, se mantendrá un diálogo permanente con los representantes estudiantiles y la comunidad para ir perfeccionando los sistemas de apoyo.

Las organizaciones estudiantiles son importantes en la vida de la Universidad. Los centros de alumnos en la experiencia nacional y también internacional han tenido dificultades para reunir participaciones elevadas. Es una lástima, porque un diálogo permanente con dichos centros es muy útil para el desarrollo de la comunidad y de la propia Universidad. Por estas razones, la Universidad propiciará un diálogo con los estudiantes para evaluar fórmulas que permitan mantener los centros de alumnos como instituciones vibrantes. Esta conversación será permanente y se aspira a una meta de participación en las elecciones de centros de

alumno que no sea inferior al 45 por ciento. Al mismo tiempo, se fortalecerá el apoyo a las organizaciones estudiantiles creadas por estudiantes y que sirven a intereses específicos, pero que son de gran importancia para la vida de los jóvenes. Actualmente, la UAI patrocina a un número de poco más de 30 de estas organizaciones. Se aspira a que en 2025 estas organizaciones sumen al menos 50. Se fortalecerán los proyectos sociales con las comunas en las que se ubican los campus de pregrado de la Universidad. Estas interacciones son una oportunidad para apoyar proyectos comunales específicos que estén en línea con la misión y visión de la Universidad. Tanto en Viña como en Santiago se espera que se desarrollen al menos 10 proyectos anuales que aporten significativamente al progreso de los habitantes de esas comunas.

Uno de los desafíos de la UAI es crear en sus campus, particularmente en Peñalolén, espacios de encuentro que fomenten la conversación y la celebración de distintas actividades entre los estudiantes. El nuevo edificio que iniciará su construcción a fines de 2019 y que se concluirá en 2021, posibilitará una interacción mucho más espontánea por el carácter de su arquitectura. Sin perjuicio de ello, se privilegiarán otros espacios que posibiliten ambientes de encuentro y que sean instancias de relajo agradable para los estudiantes en medio de su jornada.

Las actividades deportivas ocupan un espacio importante en la UAI. Hay una infraestructura bien desarrollada en los campus o en convenios con otras instituciones. También, hay selecciones de la UAI en distintos deportes. Además, el plan de estudios considera obligatorio la realización de deportes y es un requisito para la licenciatura. Más allá de que este es un área donde no hay mayores reclamos, la UAI aspira a fortalecer el área de deportes renovando equipos y ampliando la infraestructura a partir de 2023 en ambas sedes. Asimismo, en diálogo con estudiantes, se aspira a agregar en este período al menos dos nuevas selecciones. Simultáneamente, se aspira a promover competencias deportivas recreativas al interior de la Universidad (una al semestre en ambas sedes), que vayan más allá de la tradicional corrida en el día de la Universidad.

Las artes y la cultura deben ser un sello de la Universidad. Ambos campus de pregrado tienen instalaciones que permiten el desarrollo de más actividades en este ámbito. La UAI ha desarrollado diversas iniciativas en este ámbito, pero de manera menos sistemática que la deseada. En ese sentido, la Universidad asegurará durante este período la realización de ciclos bien definidos en este ámbito que sean claramente reconocidos por los estudiantes y la comunidad que permitan asistir a charlas, pero también a representaciones de un modo claramente establecido y con anticipación en el calendario. La idea es que esto se transforme en una tradición en la UAI y sea ampliamente reconocida en la Universidad. Se espera a partir de 2022, sin perjuicio de los pasos previos que se darán en esta dirección, tener una “parilla” de actividades reconocidas que plasmen el sello de la Universidad. Además, estas actividades se comunicarán de una manera atractiva a los estudiantes reflejando la importancia que la UAI le da a ellas. Algunas de estas se abrirán también a comunidades más amplias.

Los grandes dilemas públicos y las transformaciones del mundo del trabajo debieran tener siempre un espacio en las actividades dirigidas a los estudiantes. Sin perjuicio de los encuentros que son organizados por las diversas agrupaciones estudiantiles, la Universidad en conjunto con sus Escuelas y Facultades tienen el deber de exponer a sus estudiantes a esas realidades. En el caso de los dilemas públicos, con gran altura de miras para que, en

conjunción con su formación de pregrado, vayan creando en ellos una opinión autónoma e informada.

El mundo del trabajo está sufriendo cambios muy vertiginosos. La Universidad también tiene que, más allá de plasmar en sus programas de pregrado, como efectivamente lo hace, una formación apropiada para esta realidad, mostrarles esta evolución a sus estudiantes y conectarlos de manera sistemática con actores que se están adaptando o liderando esos cambios. Esto ocurre a menudo en las asignaturas que deben cursar los estudiantes. Con todo, lograr ambientes distendidos donde puedan surgir interacciones más espontáneas es una oportunidad que debe ser promovida por la UAI y sus distintas escuelas y facultades. En ese sentido, debe formar parte de la vida universitaria. Aquí el propósito es darles mayor sistematicidad a actividades que actualmente se hacen, creando, además, una atmósfera propicia para realizar estas actividades de manera periódica durante el año. A partir de 2021 se desarrollará una programación anticipada de estas actividades, acomodando los horarios de los estudiantes para calzar mejor sus calendarios.

3.4.3 Una vinculación con el medio efectiva

La UAI creó en 2018 una Dirección de Vinculación con el Medio para articular la gran variedad de actividades que, en este ámbito, desarrollan las distintas Escuelas, Facultades y Centros. El objetivo no es conducir esas actividades sino definir una política general de la Universidad para enmarcar y evaluar el impacto de las acciones de las distintas unidades académicas. Su papel es, a partir de estos instrumentos, proveer de retroalimentación a las unidades académicas, velar por la continuidad de las distintas iniciativas y recomendar, eventualmente, el desarrollo de actividades que están ausentes y debilitan la política general. Durante los años 2019 y 2020 se implementarán estas nuevas directrices, se afinarán los instrumentos de evaluación de impacto y se analizará la marcha de esta nueva manera de acercarse a este importante propósito. Así, a partir de 2021, esta nueva institucionalidad y las articulaciones requeridas podrán funcionar en plenitud.

Las escuelas y facultades programarán con tiempo las distintas actividades de vinculación con el medio que serán difundidas con tiempo. Esto no significa que no deban reservarse espacios para aprovechar oportunidades que se puedan presentar durante el semestre. Las actividades que se planifiquen deben privilegiar la exhibición del quehacer universitario, de su reflexión, de su investigación y de los pasos que ésta promueve para transformar el entorno. Es importante que en estos procesos esté abierta a aprender de ese entorno para retroalimentar y mejorar sus actividades. Una Universidad moderna tiene que estar abierta a recoger experiencias valiosas desde distintas realidades e interacciones.

La Dirección de Vinculación con el Medio trabajará con Escuelas y Facultades y los directores de pregrado de Santiago y Viña del Mar para fortalecer las conexiones de la Universidad con las comunas en las que está ubicada la Universidad. Estas existen en la actualidad, pero no están guiadas por criterios de impacto de las actividades que se realizan. Tampoco se conoce la satisfacción de las personas con las que se interactúa en estas actividades. Durante 2020 se revisarán las actividades que habitualmente se realizan de modo de reorganizar la oferta buscando un impacto significativo y relevante. Asimismo, se construirán indicadores para evaluar la satisfacción con estas iniciativas. Ello permitirá ir reformulando y perfeccionando las iniciativas de una manera continua.

Como parte del esfuerzo permanente por ir perfeccionando los vínculos con el medio, las Escuelas y Facultades deberán constituir círculos permanentes de egresados, líderes de opinión y empleadores que permitan retroalimentar las actividades de cada una de estas unidades académicas. Estamos viviendo un mundo de cambios vertiginosos que requiere una revisión continua de las actividades que realizan las distintas unidades de la Universidad. Esta corre el riesgo de aislarse en su quehacer y reaccionar con mucha lentitud a las transformaciones que experimenta el mundo. Este diálogo sistemático es, entonces, relevante. Se pretende que estos consejos estén en pleno funcionamiento en el segundo semestre de 2021 y se reúnan al menos dos veces al año.

La Universidad aspira a fortalecer sus contactos con los egresados. En la actualidad esta vinculación es débil. Para estos efectos se reorganizó alumni y quedó bajo la dependencia de la Dirección de Vinculación con el Medio. Se estima que esta reorganización produce importantes sinergias. La Universidad tiene pensado en los próximos años desarrollar una actividad mucho más intensa que genere una red de egresados dinámica que se reúna en una gran actividad una vez al año y que tenga acceso a un conjunto de servicios de utilidad para el desarrollo de su carrera. Estos se irán fortaleciendo durante todo el período y habrá evaluaciones muestrales que permitan identificar las debilidades en el funcionamiento en esta división de la Universidad. De este modo, se espera tener a los egresados plenamente incorporados a la vida de la Universidad al final del período cubierto por este Plan.

La UAI tiene un programa de formación de pregrado que se diferencia del resto de las universidades. Todos sus estudiantes pasan por un programa de Artes Liberales que tiene un núcleo común. Este es uno de los sellos principales de la Universidad y queremos, por cierto, de una manera adaptada, llevarlo a distintas instancias como una manera de difundir nuestro proyecto universitario. Particularmente interesa desarrollarlo en las comunas en las que está localizada la Universidad, pero también en otras instancias. Se piensa comenzar con siete de estos proyectos a partir de 2021 para incrementarlos hasta 20 en 2024 y mantenerlos en ese número de ahí en adelante. La idea es que liceos y colegios postulen a vivir esta experiencia (profesores y estudiantes de los últimos dos años de la educación media).

3.5 Un estudiantado talentoso y diverso



Pocas cosas pueden motivar más a una universidad que ser elegida por buenos estudiantes. Estos no solo aportan a su desarrollo, sino que la exigen en todas sus capacidades. Ahora bien, los buenos estudiantes están distribuidos en distintos lugares. Lamentablemente los instrumentos de

selección en Chile son algo estrechos, pero la UAI no tiene ningún control sobre ellos. Tener instrumentos propios es muy costoso para los postulantes. En ese sentido deben utilizarse las holguras que permite el sistema único de admisiones a través de la admisión especial para atraer a esos estudiantes.

Los cambios culturales y sociales que ha vivido el país en los últimos 30 años hacen pensar que los jóvenes pueden estar disponibles para pensar en otras alternativas de formación de pregrado, distintas de las existentes, cuya rigidez, muy influida por la obligación que tienen las universidades de entregar títulos profesionales, limita su desarrollo. Los jóvenes actuales quieren tener una posibilidad efectiva de explorar al momento de formarse en el pregrado. La mayoría de las buenas universidades en el mundo le imponen muy pocas obligaciones a sus estudiantes, de modo que puedan construir con libertad sus programas de pregrado. Incluso hay instituciones donde no hay ninguna obligación de tomar una asignatura específica. ¿Puede responder una institución a esta demanda, que seguramente va a ser creciente en los jóvenes chilenos, en el actual marco de títulos y grados? La Universidad quiere delinear una respuesta a esta interrogante.

3.5.1 Nuevas formas de admisión

La Universidad aspira a abrir el ingreso a una licenciatura de Artes Liberales de tres años con mención en Ciencias, Humanidades y Ciencias Sociales. En ella los estudiantes tendrán mucha libertad para construir su propia formación. Luego de esta licenciatura podrán continuar un magíster en la Universidad o en otro país (debe recordarse que la UAI aspira a acreditarse internacionalmente en 2021 con una agencia exigente). Esta licenciatura permite avanzar en una formación no profesional con una estructura similar a la del Convenio de Boloña.

Se pretende que los estudiantes también puedan articular con las distintas carreras profesionales que ofrece la Universidad. En ese caso perderían libertad ya que en esta licenciatura, para poder articular con la carrera, tendrían que realizar concentraciones en las asignaturas ofrecidas por cada una de las Escuelas o Facultades. Por supuesto, sin que ello signifique renunciar a la licenciatura en Artes Liberales, toda vez que ésta tendría una gran flexibilidad curricular. Se espera recibir los primeros estudiantes a esta licenciatura el año 2022.

La coordinación de este proyecto corresponderá a la Facultad de Artes Liberales, pero será una labor que involucrará a todas las unidades académicas de la UAI.

A partir de este nuevo ingreso, la Universidad podrá evaluar también la creación de nuevos magísteres interdisciplinarios o nuevas carreras que satisfagan la necesidad de una formación más flexible, interdisciplinaria y amplia. Una formación excesivamente especializada en pregrado se va a ir abandonando y la UAI quiere estar a la vanguardia de esa tendencia en Chile. Cuenta para ello con un cuerpo académico preparado y, también, con avances curriculares sustanciales en la formación actual. La posibilidad de nuevas carreras, después de un estudio acucioso y la partida de la nueva licenciatura, se evaluará a partir de 2023.

3.5.2 Mejor selección de estudiantes y mayor diversidad en el acceso a la Universidad

La Universidad aspira a atraer buenos estudiantes, pero los instrumentos disponibles en el país para seleccionarlos capturan solo a una parte de quienes lo son. La Universidad quiere mantenerse en el sistema único de admisiones y no es fácil influir en la forma que este se desarrolla. Por eso es importante utilizar las posibilidades que ofrece la admisión especial para estos propósitos. En ese sentido, durante el período que cubre este Plan la Universidad perfeccionará aquellas vías de ingreso que buscan allegar estudiantes con elevadas habilidades no cognitivas, pero que por diversas no tienen un buen desempeño en las pruebas de selección universitaria que miden preferentemente habilidades cognitivas de una manera que no reconoce la importancia que el capital cultural tiene en los desempeños de los jóvenes en estos instrumentos. Para esto sistematizará y perfeccionará, después de una cuidadosa evaluación, las vías actuales de admisión orientadas a capturar habilidades socioemocionales.

Simultáneamente abrirá vías de admisión especial a las ingenierías para mujeres. La UAI, a falta de mejores instrumentos, ha privilegiado en la admisión a las ingenierías la PSU de matemáticas, pero esta muestra una persistente diferencia en desempeño de los hombres respecto de las mujeres. La brecha alcanza aproximadamente a 20 puntos, pero no hay evidencia de que ello signifique una mejor capacidad de los hombres para enfrentar los desafíos de esta disciplina. En ese entendido, a través de la admisión especial la UAI corregirá este sesgo que afecta las posibilidades de acceso de las jóvenes a sus programas de pregrado. Esto comenzará a aplicarse a partir del proceso admisión 2020 y se irá perfeccionando en el tiempo.

La Universidad tiene un proyecto universitario que es desafiante económicamente. El tamaño de los cursos es pequeño, empujado en una parte importante por su Programa de Artes Liberales (los cursos del Core tienen un máximo de 23 alumnos), pero también por la convicción de que las secciones de todas las asignaturas no pueden ser demasiado grandes si se quiere tener una experiencia de aprendizaje satisfactoria. La ausencia de financiamiento público basal o semi-basal para una universidad como la UAI obliga a depender solo de los aranceles. Como el proyecto es ambicioso, estos no son bajos. Esta razón explica también porque la universidad decidió no ingresar a la gratuidad. El modelo definido para fijar los aranceles regulados no se hace cargo de las particularidades de un proyecto como el de la UAI. Conscientes de que este camino reduce las posibilidades de acceso de estudiantes provenientes de hogares de menos ingresos, la Universidad ha ido desarrollando un sistema de becas para estudiantes que provienen de la educación estatal y particular subvencionada. A partir de 2019 creó una beca que imita las condiciones de la gratuidad para los estudiantes de los primeros tres quintiles de ingreso. Tiene, por ahora, exigencias académicas al momento de ingresar más elevadas (es decir no cubriría a todos los estudiantes de esos quintiles que son admitidos), pero la Universidad

aspira a ir creando las condiciones para aumentar la diversidad. Así, hacia fines del período pretende aumentar en al menos cinco puntos porcentuales la proporción de estudiantes que proviene de liceos estatales y colegios particulares subvencionados.

En línea con este propósito, la Universidad desarrollará un programa de talento-inclusión integral que apoye a estudiantes de menores ingresos en su camino a la Universidad. Se revisará la experiencia en Chile y en otras latitudes de programas exitosos de este carácter. Una vez definidas las características que tendrá el programa de la UAI se llamará a postulación al mismo a estudiantes de tercero y cuarto medio. En los siguientes años será solo a estudiantes de tercero medio. El primer llamado será a fines de 2021. Los primeros estudiantes que participen en esta iniciativa y cumplan con los compromisos establecidos serán admitidos para el año 2023.

Las universidades chilenas aparecen, en promedio, mejor posicionadas que las universidades del resto de América latina. Entre las nacionales, la UAI, como se señalaba antes, ocupa un lugar destacado. Al mismo tiempo, su programa de formación de pregrado tiene un carácter único en Chile. La UAI ha observado de parte de jóvenes de otros países un interés de estudiar en sus aulas. Sin embargo, en la actualidad, no tiene un procedimiento expedito para admitirlos, salvo que hayan rendido un programa internacional como el IB y cumplan con los requisitos exigidos. En consecuencia, parece razonable considerar los instrumentos que son habituales en el país de procedencia del estudiante para evaluar su admisión. El desafío, entonces, es definir criterios de admisión a partir de esos instrumentos y comunicarlos apropiadamente. Estos procesos se aplicarán, después de una revisión exhaustiva, a partir del proceso de admisión 2022. Los estudiantes pueden elegir entre distintas opciones en el sistema universitario chileno, pero hay muchos factores que pesan en esta decisión. Los jóvenes, no cabe duda, aspiran a programas de formación que les permitan desarrollar sus habilidades en plenitud. Por cierto, no es fácil discernir respecto de cuáles cumplen mejor esta tarea. Y la decisión termina basándose en indicadores imperfectos de este valor agregado. La Universidad debe posicionarse de manera transparente comunicando mucho más activamente su proyecto. El proceso ha comenzado, pero requiere perfeccionarse en los próximos años. Para estos efectos se desarrollará una estrategia de posicionamiento que defina de manera más fácil de comprender el propósito de la Universidad y la promesa que son realizadas a los estudiantes que la eligen. El desarrollo de una estrategia de este tipo requiere tiempo y cuidadoso análisis. Se espera que esté plenamente implementada en 2021 reflejándose en todas las dimensiones comunicacionales propias de la labor de una Universidad.

3.5.3 Apoyo efectivo a los estudiantes, seguridad y respeto en los campus

Una vez que los estudiantes son admitidos en el campus la Universidad tiene que hacer esfuerzos especiales para lograr que puedan lidiar con las exigencias propias de la vida estudiantil trabajando activamente para apoyarlos, retenerlos y lograr que salgan en los tiempos que dura la carrera. Por cierto, siempre hay factores incontrollables o difíciles de abordar, pero no puede abandonarse este propósito. Al mismo tiempo, es importante que sientan que los campus son lugares seguros y que haya una cultura de respeto por la otra persona y por sus opiniones. Una universidad es finalmente un espacio de deliberación, donde el conocimiento y los aprendizajes se generan por medio de un clima de diálogo y contraste de ideas que enriquecen los procesos de formación e investigación.

Para apoyar a los estudiantes, la UAI ha desarrollado una serie de iniciativas que han

permitido elevar las tasas de retención y también las tasas de graduación oportuna. Sin embargo, aún hay desafíos pendientes. En este sentido, la Universidad espera evaluar y en función de los hallazgos que resulten de este proceso fortalecer aquellas iniciativas que han producido mejores resultados. Este proceso incluirá una revisión de experiencias en otras latitudes que hayan mostrado ser exitosas y puedan adaptarse al contexto chileno. Al mismo tiempo, aspira a rediseñar las ayudantías introduciendo innovaciones metodológicas que permitan una interacción más focalizada en las debilidades que exhiben los distintos alumnos. Para estos propósitos las ayudantías emigrarán a un formato remoto más que presencial. Adicionalmente, se hará un estudio más detallado de las trayectorias de los estudiantes para, en colaboración con las direcciones de docencia y los profesores de las asignaturas de cada unidad académica se detecten las áreas donde los estudiantes suelen quedarse entrapados o tienen más dificultades para abordar. Con este mapa de aprendizajes se desarrollarán materiales educativos online que permitan al estudiante reforzar el estudio de las materias que típicamente constituyen una barrera al progreso académico de jóvenes representativos. Estas nuevas herramientas se desarrollarán y ensayarán durante los años 2020 y 2021 para estar plenamente operativas en 2022. Hacia el final del período cubierto por este plan se estima que estas iniciativas podrían contribuir a subir en al menos cuatro puntos porcentuales la retención a cuarto año y a elevar la tasa de graduación oportuna en al menos cinco puntos porcentuales.

Se establecerá un sistema más robusto de consejería a los estudiantes que permita un acompañamiento durante su paso por la Universidad no solo orientado a su bienestar, como veíamos antes, sino que también los apoye en sus decisiones académicas y, además, transmita la importancia del respeto por los demás y los significados que ello tiene en una comunidad diversa, siempre abierta al diálogo. Estas consejerías también incluirían un apoyo en su conexión con el mundo laboral. Esto último existe a través de diversas instancias, pero siempre se puede perfeccionar, más todavía en el mundo de transformaciones profundas que estamos viviendo. La reorganización de este sistema de consejerías se espera que esté funcionando en plenitud a partir del inicio del año académico 2023. Indudablemente, incorporarán las mejores prácticas nacionales e internacionales en esta materia. La Universidad estima que este es un área que requerirá abordarse cada vez más amplia y, por ello, supone la colaboración de un perfil profesional diverso en este ámbito.

Durante 2018 la UAI estableció una mesa en la que participaron representantes de todos los estamentos para mejorar la seguridad en el campus, la igualdad de género y los protocolos de acoso. Ello permitió impulsar una serie de mejoras y acuerdos en estas materias que están en plena implementación. Se acordó, además, mantener un funcionamiento permanente de esta instancia para tener una mejora continua en este ámbito. Ello permitirá ir abordando nuevos desafíos en este ámbito. Estas iniciativas se pueden extender a otras áreas como la salud mental de la comunidad. Así, se espera en este período instalar una mesa que aborde la situación de salud mental en la comunidad, con especial énfasis en los estudiantes, para tener una mejora continua en las políticas y apoyos de la Universidad a esta temática de tanta relevancia para asegurar un mejor bienestar de los estudiantes.

Se mencionaban los avances en igualdad de género, seguridad en el campus y mejoras en protocolo de acoso. Producto de los acuerdos alcanzados dicho año debe nombrarse en 2019 una *ombudsperson* e instalar un observatorio de igualdad de género que fortalecerá

la institucionalidad preocupada de estos asuntos y retroalimentará a la Universidad para perfeccionar sus acciones. Además, ésta aspira a someterse a una evaluación externa que permita monitorear el progreso efectivo de la Universidad en igualdad de género. Los resultados de este reporte se harán públicos y permitirán tener benchmarks transparentes para toda la comunidad. Se espera evaluar alternativas en 2020 y avanzar con estos reportes a partir de 2021. El objetivo es estar hacia el 2025 en el top 20 por ciento de las organizaciones chilenas en igualdad de género. Al mismo tiempo, se expandirá la encuesta semestral que se aplica a los estudiantes para conocer su evaluación de su experiencia en la Universidad, perfeccionando el módulo de seguridad en el campus en línea con las mejores prácticas internacionales. La primera aplicación de este módulo se haría el segundo semestre de 2021. Ello permitiría gestionar mejor estas dimensiones en la Universidad. La meta es que se alcance un NPS en esta dimensión de al menos 70 por ciento. Es una exigencia elevada, pero esta dimensión es especialmente sensible para los estudiantes.

IV. A modo de Conclusión



Las universidades chilenas enfrentarán grandes desafíos en los próximos años. Si bien se han ido posicionando por sobre sus contrapartes en América latina (como grupo), están aún a gran distancia de las universidades europeas, estadounidenses, australianas y del Este de Asia. Un primer desafío es financiero. La gratuidad ha significado reemplazar aportes privados por recursos públicos y, al ser una política extendida, los costos han sido elevados. Ello parece haber limitado la posibilidad de aumentar fondos basales o para investigación al mismo ritmo de años anteriores. Una fuente importante de recursos de las universidades ha sido el crecimiento de pregrado, pero ello está llegando a su fin.

La UAI tiene una posición financiera sólida que le permite enfrentar estos desafíos con una perspectiva de largo plazo. Con todo, su Plan de Desarrollo tiene que ser cuidadosamente implementado, evaluando la pertinencia de las acciones propuestas para poder cumplir

satisfactoriamente con sus objetivos generales y propósitos estratégicos. La Universidad quiere ser un aporte al país y, por eso, ha invertido en un Modelo Educativo único que aspira a agregarle más valor a sus estudiantes que otras propuestas alternativas. Por cierto, no basta declararlo, sino que tiene que mostrarlo. La UAI tiene que ser capaz de comunicar permanente las bondades de su modelo. Además, debe perfeccionarlo periódicamente para cumplir la promesa de agregarle valor a los estudiantes en este mundo de cambios vertiginosos.

Para una Universidad pequeña, mantener una alta relevancia en investigación, supone invertir decididamente en los grupos de investigación que tienen el potencial de ocupar una posición de liderazgo en la región e incluso más allá de ella. Por cierto, en línea con los planes estratégicos de las Escuelas y Facultades. Son ellas las que deben decidir, en conversación con la Universidad, cuáles son las áreas de investigación que quieren

privilegiar. Es una tendencia habitual intentar abordar todos los campos de la investigación posible al interior de una unidad académica específica, pero ello no es realista en ausencia de fondos públicos significativos o de ausencia de filantropía.

Una universidad vibrante se conecta de diversas formas con la sociedad que la rodea y no solo le transmite sus contenidos, sino que aprende de esa conexión y mejora su quehacer.

El plan aborda diversas iniciativas para enriquecer estos vínculos y los fortalece significativamente. Igual cosa hace con la experiencia universitaria de los estudiantes. Es un Plan ambicioso en todas sus dimensiones, pero compatible con las capacidades que ha desarrollado la Universidad y con el marco presupuestario que la UAI espera enfrentar hasta 2025. En caso de eventos inesperados, las acciones están equilibradas en el tiempo y permiten, de ser necesario, un ajuste o postergación para mantener un responsable balance financiero.

Este Plan servirá de carta de navegación hasta 2025, con el propósito de tener Una universidad de mayor calidad, en continua mejora y atenta a las necesidades de su comunidad y de la sociedad. Quiere lograr un mayor reconocimiento en el concierto nacional e internacional, y, por sobre todo, ser un lugar donde cualquier joven no solo sienta que está recibiendo una gran formación, sino que efectivamente la reciba. Además, con una investigación de gran nivel que genera conocimiento relevante y los aplica a problemas complejos. Por último, un espacio para que aflore la creatividad, la reflexión, el diálogo y la deliberación en torno a asuntos públicos de interés, pero también en torno a grandes obras e ideas.



UAI
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

Plan de Desarrollo Institucional

Resumen