

**PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
2010-2014**

I.- INTRODUCCIÓN.

Uno de los desafíos primordiales de toda institución de educación superior moderna es implementar un sistema de Planificación Estratégica capaz de monitorear la toma de decisiones de la institución en el corto, mediano y largo plazo. Dicho desafío se vuelve especialmente importante en el caso de la Universidad de Valparaíso, institución que después de un periodo de profunda crisis de gobernabilidad, ha asumido plenamente la tarea de proyectar un futuro en el cual pueda recuperar su lugar de prestigio como institución estatal y pública de educación superior.

En este marco, la Dirección General de Planificación y Desarrollo, instancia que en coordinación con otros estamentos de la Universidad debe liderar el desarrollo de la Planificación Estratégica de la Institución, dio inicio a fines del año 2008 a un proceso de análisis y evaluación del Proyecto institucional y el Plan estratégico 2005-2010. A partir de este proceso, surgió la necesidad de reformular el Proyecto de Desarrollo de la Corporación y dar inicio a la construcción de un nuevo sistema de planificación capaz de orientar y evaluar la gestión académica e institucional, de modo que la Universidad de Valparaíso pueda enfrentar con éxito los desafíos que tiene como Universidad Pública en el siglo XXI.

El proceso de reformulación del Plan de Desarrollo ha sido realizado a través de "Jornadas de Planificación Estratégica Institucional", en las cuales han participado estudiantes, académicos, funcionarios y directivos de las distintas unidades académicas, así como las asociaciones gremiales y los integrantes del Consejo Académico de la Universidad. El objetivo de esta estrategia participativa ha sido lograr altos niveles de legitimidad del nuevo Plan de Desarrollo Institucional en todos los actores, logrando su plena integración con los elementos propios de la cultura organizacional de la institución.

El presente documento, presenta el estado de avance en el que se encuentra el proceso de reformulación del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2014. En el documento se aborda la metodología que se ha utilizado en el proceso de planificación estratégica actualmente en curso, se realiza una revisión sumaria de los principales elementos contextuales que se han considerado en el análisis estratégico de la Universidad, se exponen las bases estratégicas del nuevo Plan en términos de Misión y Visión, se presenta la nueva formulación estratégica a través de lineamientos, objetivos, estrategias y acciones, y se presenta el despliegue del nuevo Plan en un mapa estratégico con los alcances preliminares de los proyectos que se proponen para materializan dicho plan. La formulación definitiva de estos proyectos concluirá a más tardar en el mes de septiembre del presente año, de modo que éstos constituyan las bases de la construcción del presupuesto universitario del año 2010.

II.- ANTECEDENTES.

A fines del año 2008, la Universidad de Valparaíso dio inicio a un proceso de Planificación Estratégica Institucional con el propósito de reformular su Plan de Desarrollo 2005-2010. Este proceso conducido por la Dirección General de Planificación y Desarrollo, se propuso como objetivo fundamental elaborar un sistema de planificación estratégica sustentable en el tiempo, que fuera coherente desde el nivel directivo institucional hasta el de las unidades académicas y que se constituyera en un marco regulatorio de su gestión en el corto y mediano plazo.

Para cumplir con este objetivo, se elaboró una metodología de análisis estratégico organizada en seis etapas, cada una de las cuáles entrega de manera sucesiva, elementos de análisis que permiten establecer los lineamientos fundamentales sobre los que se sustenta la proyección institucional, así como aquellos factores que influyen en el desempeño de la organización. Estos elementos de análisis se constituyen en las bases de la formulación estratégica de la Universidad, la cual se materializará finalmente en un nuevo Plan de Desarrollo.

La metodología de planificación utilizada se compone de las etapas que se indican a continuación:

PLAN DE TRABAJO					
ETAPA I	ETAPA II	ETAPA III	ETAPA IV	ETAPA V	ETAPA VI
Definición del Marco Estratégico Institucional	Clarificación de la Misión y Análisis de los grupos de interés	Evaluación del Medio Ambiente Externo	Evaluación de las Capacidades Institucionales	Definición de Directrices Estratégicas	Formulación del Plan

Cada una de estas etapas genera distintos resultados en el proceso de planificación estratégica y supone la implementación de herramientas metodológicas específicas para el análisis de los datos pertinentes a cada una de ellas. Los objetivos del proceso, sus etapas, herramientas metodológicas y resultados, se describen a continuación:

A. Objetivo general del proceso:

“Desarrollar un proceso de planificación estratégica que incorpore el conocimiento y la experiencia de académicos y funcionarios, lo formalice y establezca una propuesta consensuada para su futuro”.

Por lo anterior, el consenso y la participación de los distintos actores de la institución, han sido aspectos claves en el desarrollo del proceso de definición de los elementos básicos del nuevo Plan de Desarrollo Institucional.

Los alcances del proceso propuesto son los siguientes:

- *Identificación del Marco Estratégico en el que se desarrolla la gestión:*
Definiendo cuáles son los referentes que enmarcan el análisis estratégico de la institución y que otorgan coherencia a sus planteamientos y conclusiones.

- *Definición de sus Objetivos Estratégicos:*
Estableciendo cuáles son los propósitos esenciales que debería alcanzar la estrategia institucional.
- *Identificación de las Directrices Estratégicas y sus Medidas de Desempeño:*
Identificando los ámbitos prioritarios en que se debería focalizar el esfuerzo estratégico de la institución, identificando los programas y proyectos que permitirían alcanzar los objetivos de la estrategia.
- *Formulación del Plan:*
Estructurando una propuesta que en función de los objetivos a alcanzar por la organización, defina las actividades, recursos y plazos necesarios para materializarlos.

B. Etapas de desarrollo del proceso:

A continuación se describen las etapas del proceso de planificación implementado:

ETAPA I:

Definición del Marco Estratégico Institucional y de sus Bases Estratégicas.

En esta fase se establecen las bases estratégicas institucionales, definiendo la "Visión" y "Misión" organizacional, especificando el tipo de Universidad que se quiere crear y sus propósitos esenciales.

En esta fase se analizan como referentes del análisis los reglamentos, planes y normativas que regulan la gestión, recolectando información intra y extrainstitucional.

ETAPA II:

Clarificación de la Misión y Análisis de los grupos de interés.

En esta etapa se explicita cómo la Visión y Misión institucional se manifiesta en los lineamientos esenciales del quehacer institucional, entendiéndose por éstos, a las actividades relacionadas a la "gestión institucional", "docencia de pregrado", "postgrado", "investigación" y "vinculación con el medio". Dichos lineamientos se orientan en función de las bases estratégicas de la organización, efectuando un análisis en el ámbito particular de los distintos niveles de la planificación estratégica, desde órganos directivos a unidades académicas.

ETAPA III:

Evaluación del Medio Ambiente Externo.

En esta etapa se analizan los factores externos que influyen en el desempeño organizacional, y que desde la perspectiva de la Visión y Misión planteadas para la institución, configuran amenazas y oportunidades para su proyección.

ETAPA IV:

Evaluación de las Capacidades institucionales.

En esta fase se analizan las capacidades que la organización posee para el cumplimiento de su misión, identificando las áreas de gestión clave para el cumplimiento de la estrategia.

ETAPA V:

Definición de Directrices Estratégicas.

Las Directrices Estratégicas, constituyen los ámbitos esenciales sobre los que se debe focalizar el esfuerzo estratégico de la organización. En esta etapa, se identifican asimismo, los programas y proyectos que permitirán materializar, a través del plan, la formulación estratégica institucional.

ETAPA VI:

En esta fase final y en torno a los objetivos estratégicos formulados, se definen las actividades y recursos necesarios para materializarlos, en una programación estructurada en metas orientadas al corto, mediano y largo plazo.

Hasta la fecha, la Universidad de Valparaíso ha desarrollado a nivel institucional las primeras cinco etapas del proceso de planificación estratégica, asumiendo en los próximos meses la formulación de los proyectos que materializan el Plan de modo de realizar su despliegue final en un mapa estratégico con un cuadro de control y seguimiento en el tiempo.

III.- MARCO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.

Con el propósito de estructurar un marco de referencia para el análisis estratégico, se describen a continuación elementos contextuales que constituyen referentes para la planificación institucional, así como también aquellos eventos de razonable ocurrencia y resultan imprescindibles para la materialización del plan.

A. Referentes.

1. Principios rectores y ejes de la política de Educación Superior

El principio rector de la Política Pública para la Educación Superior (ES) en Chile es que todo ciudadano tiene derecho a acceder a una Educación Superior de calidad, correspondiendo al Estado el deber de asegurar:

- Igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos con mérito, independientemente de su nivel socioeconómico, para acceder a una ES de calidad que permita el desarrollo de sus capacidades para aprender a lo largo de toda la vida.
- Un marco regulatorio y de fomento que estimule el logro de la calidad por parte de todas las Instituciones de Educación Superior (IES), pertinencia de su oferta educativa y transparencia del sistema.
- Un proyecto Educativo de carácter público a través de sus propias IES.
- Condiciones para la generación de capital humano pertinente que contribuya al desarrollo nacional y regional equilibrado.
- Información pública oportuna, fidedigna y relevante.

A partir de este principio rector declarado, las políticas públicas en ES se proponen como misión lo siguiente:

- Asegurar que ningún estudiante calificado esté impedido de ingresar y completar sus estudios en cualquier tipo de IES por razones financieras.
- Ser, en principio, neutrales ante la propiedad o carácter de las IES.
- Proveer las orientaciones que estimulen el logro de la calidad por parte de todas las IES.
- Proveer los recursos necesarios para que cada una de las IES estatales cumplan con su mandato específico de compromiso con el bien común.

Por ello, los ejes de las políticas públicas quedan representados por los siguientes conceptos:

- Equidad.
- Calidad
- Articulación
- Pertinencia

- Información
- Transparencia y Rendición de Cuentas

De este modo, cuando analizamos transversalmente las políticas públicas de ES, constatamos que sus distintas propuestas e iniciativas específicas se pueden agrupar en lineamientos estratégicos más generales según se refieran a financiamiento, igualdad de oportunidades, aseguramiento de la calidad y otras:

- Financiamiento de la Oferta:* Política de la División de Educación Superior (DIVESUP) que tiene como eje fundamental el aumento del gasto público y el establecimiento de criterios no discriminatorios de financiamiento basados en el desempeño institucional. Aquí podemos encontrar los siguientes instrumentos específicos:
 - Financiamiento directo a IES estatales a través de convenios de desempeño para el cumplimiento de su misión pública, sujeto a rendición de cuentas públicas.
 - Modificación del AFI, esto implica un cambio del concepto de mejor alumno, aumentando el valor del rendimiento que los estudiantes obtienen en su trayectoria académica.
 - Fondos concursables abiertos a todas las IES que cumplan criterios de elegibilidad, mediante convenios de desempeño y otras modalidades. Los criterios de elegibilidad de las IES son: satisfacción de estándares de calidad, transparencia y rendición de cuentas, existencia de mecanismos de participación estudiantil, no discriminación (sistemas públicos e imparciales de admisión y no poseer barreras de acceso económicas, sociales o religiosas).
- Financiamiento de la Demanda:* Políticas que promueven el aumento de la cobertura y el establecimiento de criterios no discriminatorios que beneficien directamente a los estudiantes. Aquí podemos encontrar los siguientes instrumentos específicos:
 - Uniformar y simplificar el sistema de becas sin discriminación según tipo de IES o modalidad del sistema de ES a través de tres modalidades: compensatorias (estudiantes socio-económicamente vulnerables), de mérito (premio al logro) e incentivos para carreras de interés estratégico (pedagogía, formación técnica y otras).
 - Criterios subsidiarios, equivalentes en condiciones y costo, aplicados a discreción por los estudiantes.
 - Arancel de referencia que establece una modalidad de cálculo relacionada con el costo real de las carreras.
 - Condiciones de elegibilidad de los estudiantes según condición socioeconómica y cierto nivel de logro o de rendimiento académico previo, a través de un mecanismo de evaluación al egreso de la enseñanza media.
- Compensación de desventajas iniciales:* Políticas de promoción de fondos concursables que se proponen el objeto de reducir las brechas sociales del sistema de ES. Aquí podemos encontrar los siguientes instrumentos específicos:
 - Programas de acción formativa: centrandose en la implementación de propuestas concretas para la inclusión de alumnos de sectores vulnerables que no ingresarían a la ES de acuerdo al sistema de selección vigente.
 - Programas remediales en IES que concentran alumnos de sectores vulnerables para su nivelación y compensación de carencias.
- Niveles y modelos de formación:* Promoción de políticas de la DIVESUP que reconoce y promueve la diversificación de los tipos y modelos de ES. Aquí podemos encontrar los siguientes instrumentos específicos:
 - Eliminación de la segmentación entre IES universitarias y no universitarias. Todas las modalidades de ES tienen la misma jerarquía.

- Aprendizaje continuo a lo largo de la vida articulando los niveles de enseñanza media, formación vocacional y educación universitaria; la revisión de estructura de títulos y grados; la certificación de competencias; y el sistema nacional de calificaciones.
 - Constituir a las IES como polos del desarrollo regional y nacional.
 - Fortalecer la formación técnica según las necesidades del país y las regiones.
 - Asegurar la formación y disponibilidad de capital humano avanzado para el desarrollo del país
- e. *Calidad*: Políticas de la DIVESUP promotoras de un sistema nacional de aseguramiento de la calidad del sistema de ES. Aquí podemos encontrar los siguientes instrumentos específicos:
- Perfeccionamiento del sistema de reconocimiento oficial y licenciamiento (criterios, fiscalización y líneas de expansión).
 - Revisión de las condiciones de cierre y sanciones de IES en licenciamiento y autónomas. Facultad de intervención del MINEDUC para resguardar interés de los estudiantes.
 - Mejoramiento del sistema de acreditación, reglando los conflictos de intereses, causales de inhabilidad e incompatibilidad; definiendo el rol de las agencias acreditadoras y su relación con la CNA; dando a conocer el modelo de acreditación a la ciudadanía; publicitando los resultados de la acreditación de IES; afinando la especificidad de los criterios y estándares de acreditación y fomentando la cultura de la acreditación.
 - Fortalecer la calidad en la formación de profesores: Acreditación obligatoria de carreras de pedagogía, programa Inicia.
- f. *Información*: Políticas e instrumentos de difusión y promoción de la información del sistema de ES. Aquí podemos encontrar los siguientes instrumentos específicos:
- Objetivo SINIES: Identificación, recolección y difusión de los antecedentes necesarios ° para la gestión del sistema y la información pública.
 - Obligación DIVESUP: Desarrollar y mantener un Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, que contenga los antecedentes necesarios para la adecuada aplicación de las políticas públicas destinadas al sector de ES, para la gestión institucional y para la información pública de manera de lograr una amplia y completa transparencia académica, administrativa y contable de las IES.
 - Obligaciones IES: Recoger y proporcionar a la DIVESUP el conjunto básico de información que ésta determine, la que considerará, a lo menos, datos estadísticos relativos a alumnos, docentes, recursos, infraestructura y resultados del proceso académico, así como la relativa a la naturaleza jurídica de la institución; a su situación patrimonial y financiera y al balance anual debidamente auditado, a la individualización de sus socios y directivos.
- g. *Transparencia y Rendición de Cuentas*: Políticas e instrumentos que promueven el *accountability* y las prácticas de rendición de cuentas públicas por parte de las IES. Aquí podemos encontrar los siguientes instrumentos específicos:
- Mejorar los instrumentos disponibles para asegurar la entrega de información fidedigna y completa al público.
 - Todas las IES –estatales o privadas– que reciban recursos públicos, deben estar sujetas a reglas de transparencia y “accountability”, estableciendo estos estándares como condición de elegibilidad de las IES para el acceso a financiamiento público. Esto supone potenciar las facultades de fiscalización del MINEDUC para supervisar el cumplimiento de las condiciones de elegibilidad, auditar las rendiciones de cuenta y recibir reclamos.

- h. *Innovación*: Políticas e instrumentos que promueven la innovación en la producción de conocimiento en el sistema de ES. Aquí podemos encontrar los siguientes instrumentos específicos:
- Disminuir, en el menor plazo posible, la brecha existente entre las competencias requeridas por las áreas prioritarias y las competencias existentes.
 - Mejorar la articulación entre la formación técnica de nivel medio y la formación técnica de nivel superior para facilitar la continuidad de estudios superiores. Establecer un modelo de formación vocacional que oriente a las instituciones del sistema. Generar criterios de evaluación específicos para la acreditación. Establecer fondos para apoyar a las instituciones a adoptar el Modelo de Formación Vocacional desarrollado. Mejorar la valoración social de la formación vocacional.
- i. *IES Estatales*: Políticas públicas destinadas especialmente al desarrollo de las IES de propiedad estatal. Aquí podemos encontrar los siguientes instrumentos específicos:
- Remover las restricciones y gravámenes que afectan a las universidades estatales.
 - Generar incentivos para que éstas adopten formas de gobierno y prácticas de gestión modernas y eficientes.
 - Definir la naturaleza pública por su misión y proveer los mecanismos de financiamiento para cumplirla.

En este contexto, para las políticas de la DIVESUP emergerían deberes, derechos y desafíos modernizadores para las IES del Estado. En el primer caso, se pueden identificar los siguientes deberes:

- Modelo formativo inspirado en los valores públicos: calidad, equidad, pluralismo, vinculación con la comunidad y pertinencia.
 - Misión específica asignada por el Estado.
 - Desarrollo de la misión sujeta a fiscalización: rendición de cuentas y representantes del Presidente de la República en Juntas Directivas (regulación).
- Por su parte, los derechos de las IES del Estado serían:
- La posibilidad de acceder a convenios de desempeño.
 - Acceder a mecanismos de financiamiento transitorios para compensar debilidades estructurales.
 - Autonomía.

Finalmente, a partir de estos deberes y derechos, emergen desafíos y necesidades de modernización institucional por parte de las Universidades Estatales:

- Plan de retiro de funcionarios y académicos Universidades Estatales.
- Renovación de equipamiento de pregrado.
- Bono zonas extremas.
- Remoción de restricciones y gravámenes, tales como:
 - Posibilidad de endeudamiento a largo plazo para casos determinados.
 - Fijación de mecanismo general de control ex post y mecanismo excepcional de toma de razón para ciertos actos administrativos.
 - Flexibilización del régimen de contratación pública (chilecompra).
 - Revisión del gobierno universitario

2. Elementos principales del contexto de la Educación Superior en Chile:

A partir de un análisis del contexto general de la ES en Chile y sus relaciones con las tendencias del contexto nacional y global, podemos identificar los siguientes elementos:

- Implementación de la Reforma Educacional en todos los niveles educativos y aplicación del Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad para la Educación Superior (MECESUP).

- Convocatoria del programa MECESUP 2 Bicentenario.
- Convocatoria de convenios de desempeño para la reestructuración y modernización de las universidades del Estado acreditadas y el financiamiento de sus planes de mejoramiento institucionales.
- Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.
- Establecimiento y operación de un "Observatorio nacional de la Educación Superior" en la DEVESUP.
- Creación del Sistema Nacional de financiamiento estudiantil, el cual incluye entre otros componentes, un fondo de becas y un sistema de financiamiento para los estudiantes de las universidades del Consejo de Rectores.
- Condiciones que se requieren para que las universidades del estado modifiquen sus estatutos.
- Presencia de Universidades públicas y privadas de la Región Metropolitana que concentran la mayor parte de los alumnos con altos puntajes PSU.
- Presencia de un gran número de universidades privadas que no pertenecen al Consejo de Rectores y que sustentan una parte apreciable de su cuerpo docente mediante contrataciones por horas de académicos de la Universidades Estatales.
- Fuerte expansión de la oferta de algunas carreras en relación con la demanda.
- Estrategias de captación de alumnos con altos puntajes, por parte de las universidades privadas que no pertenecen al Consejo de Rectores, centradas en incentivos económicos.
- Alta competencia, por parte de otras instituciones, por utilizar centros de práctica y campos clínicos.
- Marco legal y jurídico que regula el funcionamiento de las universidades estatales no acorde a la complejidad actual del sistema de ES.
- Persistencia de una inercia histórica e inequidad en el sistema vigente de financiamiento universitario, especialmente en los componentes del Aporte Fiscal.
- Organismo que aglutina a las Universidades tradicionales (Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas), con baja capacidad para impactar en las políticas públicas para la Educación Superior.

3. Las propuestas del Informe de la OECD.

A partir de una lectura general del Informe "La educación superior en Chile" de la OECD, se pueden identificar los principales logros que identifica esta organización internacional en el sistema chileno de Educación Superior:

- Gran crecimiento por la combinación de la diversificación institucional y la universalidad de los costos compartidos.
- Implementación de reformas audaces, como los mecanismos de financiamiento basados en resultados.
- Apoyo a las estudiantes basado en una combinación de mérito y necesidad.
- Sistema nacional de acreditación.

Así mismo, la visión de la OECD identificó los siguientes problemas o cuestiones a considerar en el sistema de Educación Superior chileno:

- Desigualdad en el acceso a la ES para estudiantes provenientes de orígenes sociales distintos.
- Segmentación entre instituciones universitarias y no universitarias
- Programas de estudios inflexibles y basados en prácticas educativas obsoletas.
- Programas de graduación demasiado largos
- Prácticas de financiamiento institucional obsoletas.
- Falta de foco y financiamiento adecuado a la investigación universitaria.

- Deficiencias en información y accountability.

Al analizar el acceso a la educación superior en Chile, el informe identifica los siguientes aspectos:

- El problema empieza en la educación básica y media. Los resultados obtenidos en estos niveles siguen asociados a las condiciones sociales de las familias de los estudiantes.
- La prueba de selección universitaria, como criterio único de evaluación, mantiene y puede estar acentuando las diferencias derivadas de las condiciones sociales de las familias de los estudiantes.
- Los estudiantes de familias con altos ingresos van a universidades donde la educación tiene más prestigio y calidad, mientras que los estudiantes más pobres van a los centros de educación tecnológica o institutos profesionales, donde la calidad y el prestigio suele ser menor.

Para solucionar estos problemas, el informe de la OECD hace un conjunto de siguientes recomendaciones para la reestructuración del sistema. Entre ellas podemos destacar:

- Cambiar el sistema de admisión, pasando de un sistema único y centralizado, a un sistema diferenciado de evaluación, con más autonomía para que las instituciones tengan sus propios criterios de selección.
- Ampliar el sistema de financiamiento y becas, creando un sistema unificado que tenga en cuenta tanto las necesidades presentes de los estudiantes, como las rentas futuras que tendrán una vez que se integren al sistema laboral.

Además, como un tema diferenciado y de alta relevancia, en el informe se destaca la visión de los empleadores sobre el sistema de educación superior. Al respecto destacan lo siguiente:

- Los empleadores se quejan de la relevancia de la educación superior en Chile y declaran que no tienen canales de participación para enterarse e influir en las prácticas educativas y sus contenidos.
- Los empleadores valoran mejor a los egresados de los mejores institutos profesionales y centros de formación técnica, pero señalan que éstos son pocos e insuficientes para las necesidades del país

A partir de estas críticas, el informe realiza propuestas para enfrentar este tema con los empleadores:

- Hacer más atractiva e interesante la educación técnica y profesional para los nuevos estudiantes.
- Reducir la segmentación y las barreras entre la educación superior universitaria y no universitaria
- Crear un marco nacional de calificaciones para facilitar el tránsito de los estudiantes entre instituciones y carreras diferentes.

Además, en el informe se señala que el sistema de 18 profesiones de monopolio exclusivo de las universidades no tiene justificación y requiere ser eliminado. Para ello proponen:

- Revisar el concepto de licenciatura como requisito para la formación profesional, proponiendo reducir la duración de las carreras;
- Diversificar las modalidades de formación;
- Eliminar la jerarquía de prestigio entre carreras e instituciones;
- Facilitar la transición de los estudiantes entre cursos y carreras, es decir, propiciar la movilidad estudiantil.

Así mismo, al analizar la institucional del CRUCH, en el informe se señala que la división entre instituciones que pertenecen o no al Consejo de Rectores es anticuada y requiere ser superada. Al respecto, proponen que:

- No hay justificación para limitar los aportes fiscales directos sólo a las Universidades del CRUCH, el criterio de asignación no debe ser histórico, sino relacionado a las actividades presentes de la institución.
- La elegibilidad de estudiantes para créditos o becas no debe estar asociada a si su institución pertenece o no al CRUCH, sino a la calidad y relevancia de su carrera y a sus necesidades de ayuda económica.
- El CRUCH representa a las universidades chilenas en muchas situaciones, y por ello, según la OECD, no puede cerrarse a nuevas universidades por criterios simplemente históricos.

Por otra parte, al hablar de gobernanza de las instituciones de educación superior, el informe señala expresamente que se deben eliminar las diferencias operativas entre instituciones públicas y privadas, puesto que:

- Todas las instituciones que reciben aportes fiscales directos o indirectos deben estar obligadas a la transparencia y deben estar sujetas a supervisión pública en el uso de los recursos;
- Las instituciones estatales deberían evolucionar para poder operar según las normas del derecho privado en los contratos de trabajo, compras y administración del patrimonio.
- Las instituciones deberían dar más participación a otros sectores de la sociedad en sus consejos y órganos superiores.
- Debería ser posible, especialmente en las universidades estatales, que los directivos superiores de las instituciones vengan de afuera de sus cuadros académicos, y que tengan perfiles y autoridad ejecutiva más definidos.
- La existencia de instituciones privadas con fines de lucro debería ser reconocida según la OECD, con una definición más clara de lo que son las instituciones filantrópicas y con normas propias para cada sector.

Al referirse en el informe a la calidad del sistema, se señala la necesidad de trabajar por una nueva generación de sistemas de evaluación y acreditación, teniendo presente que:

- Calidad debe significar atender de la mejor manera a todos aquellos que la institución tiene la misión de servir;
- Los criterios de evaluación tienen que estar referidos a la misión de las instituciones;
- Deben incluir la evaluación de las prácticas de enseñanza-aprendizaje;
- Estimular la formulación de currícula basados en competencias y relacionadas mejor con las necesidades del mercado de trabajo;
- Especificar mejor los criterios para la evaluación por pares en el proceso de acreditación.

Por su parte, en el área de Investigación y Desarrollo se reconoce la existencia de estándares calidad en áreas seleccionadas, comparables a la OECD. Pero faltan datos consistentes sobre la calidad de todo el sistema, lo que constituye un problema. Así mismo, a pesar de las recientes iniciativas para aumentar el apoyo financiero, según el informe los recursos son todavía limitados y no hay un foco estratégico coherente en su entrega. Los instrumentos de financiamiento, particularmente los el CONICYT, son múltiples, fragmentados y se sobreponen unos a otros.

Las propuestas realizadas por la OECD para potenciar el área de Investigación y Desarrollo son las siguientes:

- Consolidar los instrumentos de financiamiento, creando un número menor de programas, pero más grandes y con recursos estables y predecibles
- Ajustar el apoyo a la investigación en las diferentes misiones de las instituciones educativas (regional, técnica, aplicada), en lugar del modelo único de la *research university*, que solamente se aplica a algunas de las instituciones del sistema chileno.
- Aumentar el número de doctores, combinando estudios en el exterior con doctorados nacionales de alta calidad.

Al analizar las cuestiones de financiamiento de la Educación superior, del informe se desprenden las siguientes conclusiones:

- Comparado con otros países de la región, Chile tiene una infraestructura sofisticada de financiamiento que ha facilitado la transición hacia la educación superior de masas;
- Sin embargo, el gasto público por estudiante es bajo y los costos para las familias son muy altos comparados con los otros países de la zona.

Considerando estos antecedentes, y otros que se encuentran detallados en el informe, se sugiere con respecto al financiamiento del sistema lo siguiente:

- Aumentar los gastos públicos en educación superior, duplicando los valores en los próximos años.
- Transformar los aportes fiscales directos, pero haciéndolos disponibles a todas las instituciones acreditadas en función de su desempeño y no en base a criterios históricos.
- Eliminar los aportes fiscales indirectos.
- Aumentar el uso de convenios de desempeño.
- Hacer del MECESUP el principal canal de inversiones públicas en la educación superior.

Finalmente, al referirse a la información, transparencia y responsabilidad en el sistema de ES, el informe de la OECD señala lo siguiente:

- Existen varios sistemas de información para los estudiantes, incluyendo las informaciones sobre el valor de mercado de los diplomas universitarios.
- No hay información consistente para la formulación de políticas, como por ejemplo las estadísticas sobre matrículas universitarias.
- Para que exista un buen sistema de información, es necesario que las instituciones entiendan la necesidad de proporcionar información plena sobre sus actividades, y no solamente sobre el uso de los recursos públicos
- La creación del Observatorio de la Educación Superior es valorado por la OECD como un paso importante en la mejora de la información y transparencia del sistema.

4. Estado de avance del Plan de Desarrollo Estratégico 2005 – 2010.

Se ha considerado como insumo del nuevo proceso de planificación estratégica institucional la evaluación realizada al Plan 2005-2010, tanto desde el punto de vista de su vigencia como declaración de un Proyecto Institucional, como del estado de avance y cumplimiento de los objetivos propuestos para el desarrollo de la institución.

B. Supuestos.

Como parte del marco en el que se debe contextualizar el desarrollo del plan, se indican aquellos supuestos razonables que hacen factible su cumplimiento:

- a. El Plan Estratégico Institucional de la Universidad de Valparaíso 2010 - 2014, se mantendrá vigente como documento rector del quehacer institucional durante el período de ejecución de la presente planificación.
- b. Los objetivos planteados, se mantendrán vigentes para el período establecido en el plan, si no se modifican las condiciones externas o internas que los condicionan.
- c. Se contará con los recursos definidos para llevar a cabo las tareas definidas en la presente planificación.
- d. La estructura organizacional, que materializará la planificación, contará con los recursos humanos necesarios, en competencias y cantidad.
- e. Se realizará un seguimiento y evaluación constante del Plan de desarrollo estratégico institucional.

IV.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Las siguientes son las Bases Estratégicas de la Universidad de Valparaíso, expresadas en términos de "Visión" y "Misión", definiendo la organización que se quiere crear, así como las características y alcance de su gestión.

A. Bases Estratégicas:

▪ VISIÓN

"La Universidad de Valparaíso, como Universidad estatal aspira a ser una Institución:

De excelencia en la formación de personas, en la innovación y generación de conocimiento y en su gestión,

Pluralista y ampliamente participativa de todos sus estamentos,

Vinculada a la realidad de su entorno,

Que aporte desde la potenciación de su ubicación en la Región de Valparaíso, al desarrollo regional y nacional,

Socialmente responsable,

Referente en la Educación Superior en el ámbito nacional e internacional".

▪ MISIÓN:

"La Universidad de Valparaíso es una institución estatal, pública y autónoma, fundada en una larga tradición y se plantea como misión generar y difundir el conocimiento, cultivando las ciencias y tecnologías, las humanidades y las artes, a través del desarrollo de docencia de pre-grado, postgrado e investigación, entregando las competencias para formar los graduados, profesionales e investigadores que la sociedad requiere, en un marco de gestión de calidad y compromiso con el desarrollo regional y nacional.

Los valores que la inspiran son la participación, la solidaridad, la equidad, la libertad, el pluralismo, el pensamiento crítico y el respeto a la diversidad".

B. Desafíos al desarrollo de la Universidad de Valparaíso.

El desarrollo institucional de la Universidad de Valparaíso se encuentra condicionado por diversos factores, tanto Externos como Internos, que conforman el escenario en donde la institución desarrolla su gestión. Este escenario compuesto tanto por Oportunidades como por Amenazas, así como por Fortalezas y Debilidades, demanda la eficacia y eficiencia en la gestión de las capacidades de la institución. A continuación se detallan aquellos elementos de mayor relevancia para el análisis estratégico.

Factores Externos:

El análisis externo mira las oportunidades que ofrece el Sistema de Educación Superior y las amenazas que debe enfrentar la Universidad de Valparaíso en este sistema. Los siguientes son los factores que caracterizan y condicionan el quehacer de las organizaciones que componen el sistema de ES:

Oportunidades:

- a. Aumento de la demanda de Educación Superior. Un ejemplo de ello es que la matrícula de Educación Superior ha crecido en más de un 75% desde 1994. Este crecimiento se concentra mayoritariamente en las instituciones universitarias. Actualmente, el 71% de los estudiantes del sistema se centran en las Universidades, un 18% en los IP y sólo un 11% en los CFT.
- b. Diversificación de la fuentes de financiamiento a través de nuevos instrumentos de apoyo a los estudiantes basados en una combinación de mérito y necesidad.
- c. Implementación de nuevos instrumentos para el financiamiento de las instituciones de educación superior asociados al logro de objetivos y metas verificables.
- d. Existencia de nuevos programas de financiamiento con miras al desarrollo del capital humano avanzado del país.
- e. Existencia de un Sistema de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior.
- f. Existencia de instrumentos regionales de incentivo a la investigación, la innovación y el desarrollo que realizan las instituciones universitarias.
- g. Reconocimiento en la Estrategia de Desarrollo Regional del sector de la educación superior como un ámbito relevante para el crecimiento de la región de Valparaíso.
- h. Privilegio por parte de la región de Valparaíso del desarrollo del *cluster* universitario como eje de sus programas de mejoramiento de la competitividad.

Amenazas:

- a. Sistema de educación superior con más de 200 Instituciones, que se ha traducido en que la matrícula de las Universidades privadas se ha sextuplicado desde 1990.
- b. Falta de una política de educación superior que establezca una relación privilegiada entre el Estado y las denominadas "Universidades Estatales". De hecho, en Chile sólo el 23% del gasto en Educación Superior es público, el restante 77% es privado, y ese 23% se distribuye entre instituciones estatales y privadas del Consejo de Rectores, generando una disminución general de las formas de financiamiento basal de las Universidades estatales.
- c. Inequidad en el actual sistema de financiamiento universitario, especialmente en los componentes del Aporte Fiscal Directo que privilegia a las universidades privadas del Consejo de Rectores.
- d. El aumento de la cobertura del sistema de educación superior ha significado el ingreso de estudiantes de los quintiles más bajos los cuales cuentan con menores competencias socioeducacionales, sin que las instituciones del sistema de ES estén preparadas para ello.
- e. La disponibilidad de recursos en la Universidades privadas para invertir en campañas de marketing y publicidad.

- f. Diferencias entre Universidades Estatales y Privadas a la hora de gestionar sus recursos financieros, por los controles formales y las políticas de *accountability* a las que se deben someter exclusivamente las primeras por el marco legal y jurídico que regula su funcionamiento.
- g. Falta de un financiamiento basal a la investigación Universitaria que permita consolidar el desarrollo de centro de investigación de alto nivel en el sistema Universitario.
- h. Crisis económica nacional y mundial que puede impactar disminuyendo el financiamiento privado del pago de familia.
- i. Universidades públicas y privadas de la Región Metropolitana que concentran la mayor parte de los alumnos con altos puntajes PSU.
- j. Alta competencia, de parte de otras instituciones, por utilizar centros de práctica y campos clínicos que habían sido de uso exclusivo durante décadas.

Conclusiones:

El análisis externo nos permite concluir que desde la década de los ochenta vivimos una de las mayores revoluciones en el ámbito de la Educación Superior (ES). Primero, porque el sistema ha experimentado un crecimiento explosivo de las instituciones formadoras, y segundo, porque el sistema se ha reestructurado cualitativamente al cambiar sus prioridades de largo plazo, transitando desde el viejo "sistema universitario" a un moderno "mercado de la educación superior".

En este nuevo escenario, resulta evidente lo urgente que resulta modernizar la estructura organizacional y la gestión de las Universidades estatales para responder de mejor manera a estos cambios del medio externo, pero también resulta prioritario que el Estado asuma su responsabilidad política para con aquellas instituciones de propiedad estatal y vocación pública, pues el análisis de las tendencias del medio externo permiten concluir que la viabilidad de las instituciones de educación superior estatal pasa por favorecer cambios administrativos internos en las Universidades, pero también por participar en un sistema de ES con políticas públicas que promuevan la discriminación positiva de las Universidades estatales o que regulen la liberalización del sistema para que estas instituciones no deban competir en desigualdad de condiciones.

Factores Internos:

El análisis interno identifica las fortalezas y las debilidades de la Universidad de Valparaíso, aspectos sobre los cuales tiene grados diversos de control.

Fortalezas

- a. La Universidad de Valparaíso es una institución con más de 90 años de trayectoria que cuenta con áreas de desarrollo académico reconocidas a nivel regional y nacional, como es el caso del área de la salud, el derecho o la arquitectura.
- b. La Universidad ha experimentado un incremento anual y sostenido en la adjudicación de proyectos financiados con fuentes externas, tanto en el área de la investigación como en el desarrollo institucional.

- c. La institución ha tenido un aumento en el número de académicos con grado de doctor, así como un incremento sostenido en las publicaciones de corriente principal (ISI y Scielo)
- d. En la Universidad existen convenios de cooperación con otras instituciones regionales, nacionales y extranjeras, que posibilitan el intercambio académico, estudiantil y el desarrollo de proyectos conjuntos.
- e. Existe un compromiso institucional con la innovación curricular permanente, orientada a lograr una formación de pregrado actualizada, pertinente para las necesidades del medio y de calidad.
- f. Existe un compromiso institucional con la formación integral del estudiante.

Debilidades

- a. Pérdida de posicionamiento de la imagen Institucional, producto de la crisis que vivió la universidad durante los años 2007-2008.
- b. La estructura de la universidad de Valparaíso definida formalmente en su estatuto orgánico ha quedado desfasada de los requerimientos que plantea el actual escenario de la educación superior.
- c. La estructura presupuestaria es altamente dependiente de los ingresos variables autogenerador por las unidades de desarrollo de la Universidad.
- d. Existen diferencias en la administración universitaria entre la casa central y los campus de la institución.
- e. No existen planes de nivelación de competencias en la Universidad para los alumnos de nivel socioeconómico más bajo, afectando la continuidad en la matrícula y generando un incremento en la tasa de reprobación.
- f. Los servicios de apoyo a la actividad académica no han crecido proporcionalmente con aumento de la matrícula que ha experimentado la Universidad en los últimos años.
- g. La infraestructura de apoyo a los procesos formativos (aulas, laboratorios y oficina) no ha crecido proporcionalmente al aumento de la matrícula que ha experimentado la Universidad en los últimos años.
- h. La Universidad no cuenta con el pleno desarrollo de un sistema de seguimiento y control de la gestión, con indicadores, presupuesto y responsables definidos.

Conclusiones:

El análisis interno nos permite concluir con claridad que la Universidad de Valparaíso enfrenta la necesidad urgente de modificar su estructura administrativa y sus sistemas de gestión con el objeto de mantener vigente en el corto plazo, y potenciar en el largo plazo, las fortalezas académicas presentes en la institución a nivel de docencia e investigación.

Efectivamente, a pesar de la crisis institucional que experimentó la Universidad durante los años 2007-2008, se puede establecer que su fortaleza en docencia e investigación la han mantenido como una institución de ES productiva académicamente. Sin embargo, el desarrollo de la fortaleza académica de la Universidad requiere de una mejora significativa de la estructura administrativa, de modo de sustentar una gestión eficaz y eficiente, capaz de mejorar las limitaciones estructurales que le impone su condición de IES estatal. El desafío y la oportunidad de la Universidad de Valparaíso es proyectar su gestión institucional para asumir los desafíos que representa la inclusión de las nuevas tecnologías de la información, el control y la gestión estratégica en la administración universitaria.

V.- **FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.**

De la relación de aquellos factores que configuran un marco de análisis para la proyección de la Institución, la Universidad de Valparaíso, focalizará su gestión a través de cinco Lineamientos Estratégicos esenciales:

- A. **Gestión Institucional..**
- B. **Docencia de Pregrado.**
- C. **Docencia de Postgrado.**
- D. **Investigación.**
- E. **Vinculación con el medio.**

A su vez, en cada Lineamiento, se identificaron aquellos objetivos a alcanzar, y para cada uno de ellos, se establecieron la estrategia o forma de alcanzarlo y las acciones a emprender para materializarlos. De este análisis, se identificarán aquellas "Directrices estratégicas", es decir los focos de atención de la estrategia, que agrupan en programas y proyectos, cuya ejecución permitirá materializar finalmente la reformulación de la estrategia institucional.

A. Gestión Institucional

...efectiva, competente, transparente, sustentable y participativa

Reformular un sistema de gestión, que permita entregar un servicio académico y administrativo coherente con el modelo educativo de la universidad, alineado con los objetivos de su planificación, y que entregue respuestas eficaces y eficientes a sus grupos de interés (alumnos, profesores, funcionarios, académicos y el estado).

Nº	Objetivo	Estrategia (Forma de alcanzarlo)	Acciones
1	Priorizar y evaluar permanentemente la organización, en un proceso de mejora continua.	- Desarrollo de un sistema de planificación estratégica.	- Despliegue del Plan de desarrollo estratégico institucional. - Formalización, del plan de desarrollo estratégico. - Difusión del nuevo plan estratégico a través de medios impresos, intranet, afiches, etc... - Seguimiento y evaluación del plan de desarrollo estratégico.
2	Certificar la calidad de los procesos fundamentales para la gestión institucional (por ejemplo normas ISO).	- Levantamiento y homogenización de procesos y formalización de procedimientos. - Certificación de los procesos críticos por un organismo externo. - Generación de metodologías permanentes de evaluación de procedimientos.	- Sistematizar los procesos identificados en un mapa de procesos. - Definición de procedimientos y manuales de operación - Oficialización de los manuales de procedimientos. - Sociabilización de los procedimientos. - Capacitar a los funcionarios en los procesos y procedimiento - Priorización de áreas para someter a evaluación externa. - Cronograma con procesos prioritarios. - Agrupar los procedimientos en un cuaderno de procedimientos a través de los medios de difusión interno. - Establecer normas de calidad de los procedimientos. - Procesos de mejoramiento continuo a través de la evaluación cada cierto tiempo. - Definición de indicadores, hitos y verificadores de cumplimiento.
3	Definir una estructura organizacional adecuada a la estrategia de la Universidad, que permita una gestión eficaz y eficiente.	- Generación de nuevos Estatutos de la Universidad.	- Revisión de los actuales estatutos. - Revisión del sistema de Facultades y la estructura de dependencias de las unidades. - Establecer niveles y funciones descentralizadas de la gestión institucional. - Evaluar la dependencia administrativa de la gestión académica a las facultades. - Política de transformación de campus a sedes.

Nº	Objetivo	Estrategia (Forma de alcanzarlo)	Acciones
4	Alinear la gestión presupuestaria (y financiera) con los objetivos de la planificación estratégica, generando una gestión eficiente, transparente y "solidaria" (redistributiva) de ingresos y gastos.	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de Política de Gestión y control presupuestario - Descentralización de la ejecución presupuestaria. - Concentración del control presupuestario. - Definición e implementación de una política presupuestaria redistributiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir ámbitos de competencia en la gestión presupuestaria entre el nivel central y las Facultades. - Definir un plan anual de prioridades por cada unidad para orientar la gestión presupuestaria. - Generación de convenios de desempeño con el objetivo de lograr una asignación presupuestaria a cada Facultad, considerando las funciones propias en su conjunto, más allá de la matrícula de pregrado - Información al día del uso de los recursos - Efectuar rendiciones públicas del uso de los recursos - Definición de la Política de liquidación de centros de costos que integre solidaridad (redistribución) e incentivo a la eficiencia. - Implementación y evaluación periódica de la política
5	Profesionalización de los cargos a partir de un modelo de Gestión al Capital Humano en base a competencias, sustentando los distintos procesos de la institución y posibilitando el reconocimiento al trabajo bien hecho	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de la unidad de recursos humanos para hacer gestión de personas. - Definición de roles y funciones acorde a un perfil del cargo articulado con la estrategia y normativa institucional - Incorporación eficiente de nuevos funcionarios a la institución 	<ul style="list-style-type: none"> - Conformar un equipo de profesionales y técnicos que respondan a los requerimientos de Gestión de Capital humano en base a competencias. (capacitación, contratación, etc) Ampliar el equipo profesional de la unidad de recursos humanos - Contratar una asesoría externa para definir cargos. Construir manuales de cargos y funciones en Facultades y Nivel Central - Dimensionar las plantas académicas y administrativas actualizadas a los requerimientos de la nueva estructura de la organización y sus objetivos estratégicos - Programa de inducción a los cargos
6	Mejorar el clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento de la participación de los estamentos de la universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de la Universidad con los representantes de los distintos estamentos. - Generación de Boletines con información de los diversos procesos y actividades.

			<ul style="list-style-type: none"> - Generar informativos internos de las distintas unidades de la Rectoría a partir del jefe de gabinete del Rector. - Generar informativos internos de las Facultades hacia sus comunidades y hacia el resto de la Universidad. - Promoción de canales de comunicación institucional.
7	Optimizar la infraestructura física	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de un programa de administración de los locales universitarios que potencien un programa de uso eficiente de la infraestructura. - Definición e implementación de una Política de mantenimiento de la infraestructura. - Definición de la Política de construcción a través de proyectos con fondos preferentemente externos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir un administrador de la planta física. - Levantar el programa de uso de la infraestructura de la universidad. - Generar un plan regulador de la Universidad: Imagen Corporativa, líneas arquitectónica, constructibilidad de los espacios, estándares, disminución de locales en arriendo. - Control del costo operacional sobre los servicios básicos
8	Formular un sistema de remuneraciones acorde con los objetivos estratégicos de la UV, sustentado en la evaluación permanente y la viabilidad del proyecto universitario.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de una política de remuneraciones que sustente la evaluación de cargos. - Desarrollo de mecanismos de incentivos y recompensas claros y consensuados 	<ul style="list-style-type: none"> - Conformar comisión que proponga: al rector lineamientos del sistema de remuneración y mecanismos de evaluación de desempeño asociado - Contratar asesoría externa sobre remuneración: fortalezas, debilidades, marco comparativo a nivel nacional/institucional, propuestas. - Definición de una nueva escala de remuneraciones. - Generar mecanismos de implementación de incentivos acorde a productividad
9	Apoyar el ingreso y retención de los estudiantes con mérito académico que favorezcan la completación de sus programas académicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de una política de incentivo al ingreso de estudiantes destacados académicamente. - Formulación de un programa de apoyo a estudiantes cuyas situaciones sobrevivientes pongan en riesgo la continuidad de estudios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de un comité de funcionamiento permanente para analizar situaciones sobrevivientes de estudiantes destacados, que definan estrategias de apoyo específico. - Creación de la Beca UV para los alumnos de excelencia académica.
10	Optimizar la infraestructura informática	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de una política de mantenimiento y renovación de los equipos y los programas. - Generación de políticas de uso de TIC. - Normativas - Desarrollar el Plan de Informático de la Universidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamiento de información de hardware y licencias de software de la UV. - Capacitación de usuarios. - Mejora de plataformas académicas-administrativa y seguridad

B. Docencia de Pre-Grado.

Potenciar una formación de pregrado de excelencia orientada al desarrollo de competencias, para favorecer la empleabilidad de los egresados y su contribución al país en un marco de educación continua.

N°	Objetivo	Estrategia (Forma de alcanzarlo)	Acciones	
1	Desarrollar la Innovación curricular	Rediseñar el modelo educativo de la Universidad de Valparaíso, considerando la realidad institucional	Realizar un diagnóstico de la situación actual de la formación de pregrado de la universidad y del sistema de educación superior.	
			Formulación técnica del modelo	
			Difusión y aprobación de la formulación técnica del modelo educativo por la comunidad universitaria	
		Implementar modelo educativo	Constitución de una instancia técnica en la División Académica para que asesore a las unidades académicas en el proceso de rediseño o innovación curricular.	
			Formación (capacitación) de los equipos académicos en el interior de cada programa en el modelo educativo de la Universidad de Valparaíso en todos los programas para constituir una masa crítica que impulse la innovación curricular.	
			Explorar la metodología de "convenio de desempeño" para el mejoramiento continuo y la implementación de la innovación curricular como uno de sus componentes.	
		Asegurar perfiles de egreso pertinentes		Orientar la estructura académica (Facultades, escuelas) al modelo educativo
				Formar competencias de empleabilidad
				Prospección del medio externo y tendencias profesionales
				Establecer manuales de procedimiento para la creación de programas que defina indicadores de base
Formulación de un programa de nivelación de competencias que contribuya al mejoramiento de los indicadores docentes.		Diagnóstico de las competencias iniciales de los estudiantes		
		Determinación de la brecha definición del o los planes a implementar Implementación del o los planes Evaluación y retroalimentación del proceso		
Fortalecer la movilidad estudiantil		Implementación del SCT en los programas de pregrado		

N°	Objetivo	Estrategia (Forma de alcanzarlo)	Acciones
2	Lograr la excelencia académica	Garantizar el aseguramiento de la calidad del pregrado	Definición de una política que permita acreditar el total de los programas de pregrado.
			Reorientar la organización de la División Académica al proceso de aseguramiento de la calidad de todos los programas
			Establecer un sistema de evaluación de desempeño académico
			Explorar la metodología de "convenio de desempeño" para el mejoramiento continuo y la implementación de la innovación curricular como uno de sus componentes.
3	Favorecer la articulación del pre y postgrado	Se establecerá una política de articulación entre los programas de pre y postgrado sobre la base del modelo educativo y el perfil de egreso.	<p>Realizar un diagnóstico de la situación actual.</p> <p>Formulación de propuestas de programas articulados entre pre y postgrado</p> <p>Elaborar un manual de procedimiento para nuevos programas.</p>

C. Docencia de Post-Grado

Rediseñar el modelo educativo, que en el caso del postgrado, fomente el desarrollo del conocimiento a través de la investigación y la especialización en la formación profesional, considerando la diversidad social y disciplinaria, articulando programas de pregrado y postgrado, intra e interfacultades contribuyendo al desarrollo del país y potenciando el desarrollo profesional y laboral de sus egresados.

Nº	Objetivo	Estrategia (Forma de alcanzarlo)	Acciones
1	Desarrollar y mantener programas de postgrado y postítulo de calidad y excelencia en todas las áreas del quehacer de la universidad, adecuados a las exigencias de la sociedad.	<p>Desarrollo de programas de postgrado en el marco del proceso de educación continua, innovadores, flexibles, interdisciplinarios, articulados entre sí, bajo estándares de calidad nacionales (generales y específicos) y sometidos a procesos de evaluación permanente</p> <p>Integración y vinculación de la investigación y/o los procesos productivos y de gestión, con los procesos de enseñanza-aprendizaje de los programas de postgrado y postítulo.</p> <p>Generación de incentivos al desarrollo de programas de doctorado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de la normativa que rige los procesos de creación de nuevos programas en base a los criterios de acreditación de la CNA - Creación de los nuevos programas en base a los criterios de la CNA - Acreditar todos los programas de postgrado existentes en un cierto plazo a definir - Elaborar planes de seguimiento de los programas - Articular interna la oferta de postgrado para un mejor aprovechamiento de los recursos institucionales (los cursos de un postgrado pueden ser electivos de otro) - Vinculación de los instrumentos de incentivo a la investigación con el desarrollo de programas de postgrados. - Diseño de un fondo de becas que incentive el desarrollo de programas de doctorado, con un plazo fijo de 4 años, has que alcancen la acreditación que les permita financiar sus becas a través de conicyt.
2	Fortalecer la formación profesional especializada	Promoción del desarrollo de programas de postítulo que tiendan a la formación especializada y avanzada de profesionales en distintas áreas bajo los estándares de calidad que imperen en cada disciplina o área de especialización	<ul style="list-style-type: none"> - Acreditar las especialidades médicas y odontológicas de acuerdo a los procedimientos que establezca la CNA - Establecer Planes de Seguimiento de los programas de postítulo en los que se establezca año a año su pertinencia y/o vigencia - Establecer estrategias de vinculación con el medio para determinar las necesidades específicas por área -
	Promover la Movilidad Académica (profesores y estudiantes) intra y extrainstitucional.	Establecimiento de política de movilidad coherente con los objetivos de la planificación estratégica institucional y de los programas de postgrado	Definir el sistema de movilidad Formalización de Convenios de Movilidad.

D. Investigación

Potenciar una actividad académica de investigación, que contribuya al desarrollo del conocimiento en la amplitud disciplinar que abarca la actividad de la universidad, aportando al desarrollo del país a través de la innovación.

N°	Objetivo	Estrategia (Forma de alcanzarlo)	Acciones
1	Promover y apoyar el cultivo de la investigación científica, humanística y tecnológica en la UV.	Definir e implementar una política de fomento de la investigación científica, humanística y tecnológica formalmente reconocida a nivel nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Redefinición de la planta académica de la Universidad de acuerdo a las prioridades institucionales y a la definición de su plan estratégico. - Aumentar el capital humano capacitado para realizar investigación, desarrollo e innovación. - Generar concursos públicos de cargos de académicos investigadores, privilegiando la contratación de aquellos ya formados y con proyectos ganados. - Promover un recambio académico, asociado a políticas de desvinculación, que permita mantener y/o mejorar la actividad de investigación.
			<ul style="list-style-type: none"> - Dar oportunidad a los investigadores jóvenes en formación para realizar esta actividad, incorporándose a los grupos activos. - Revisar y actualizar la política de incentivos por posesión de grado académicos (Magister y Doctorado) considerando su productividad. - Evaluar y diversificar los instrumentos de retención de investigadores de alto nivel. - Diseñar e implementar un sistema de evaluación continua de la productividad de todos los investigadores de la institución, definiendo estándares y compromiso de desempeño.
			<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar y asesorar la generación de proyectos concursables de I+D+i

			<ul style="list-style-type: none"> - Asesorar y fomentar la protección de la propiedad intelectual de la universidad.
			<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar la consolidación de grupos de I+D+i de desarrollo intermedio. - Favorecer la asociatividad entre los investigadores de las diferentes unidades de la universidad y con el medio externo. - Impulsar la difusión y socializar el quehacer de I+D+i dentro y fuera de la UV.

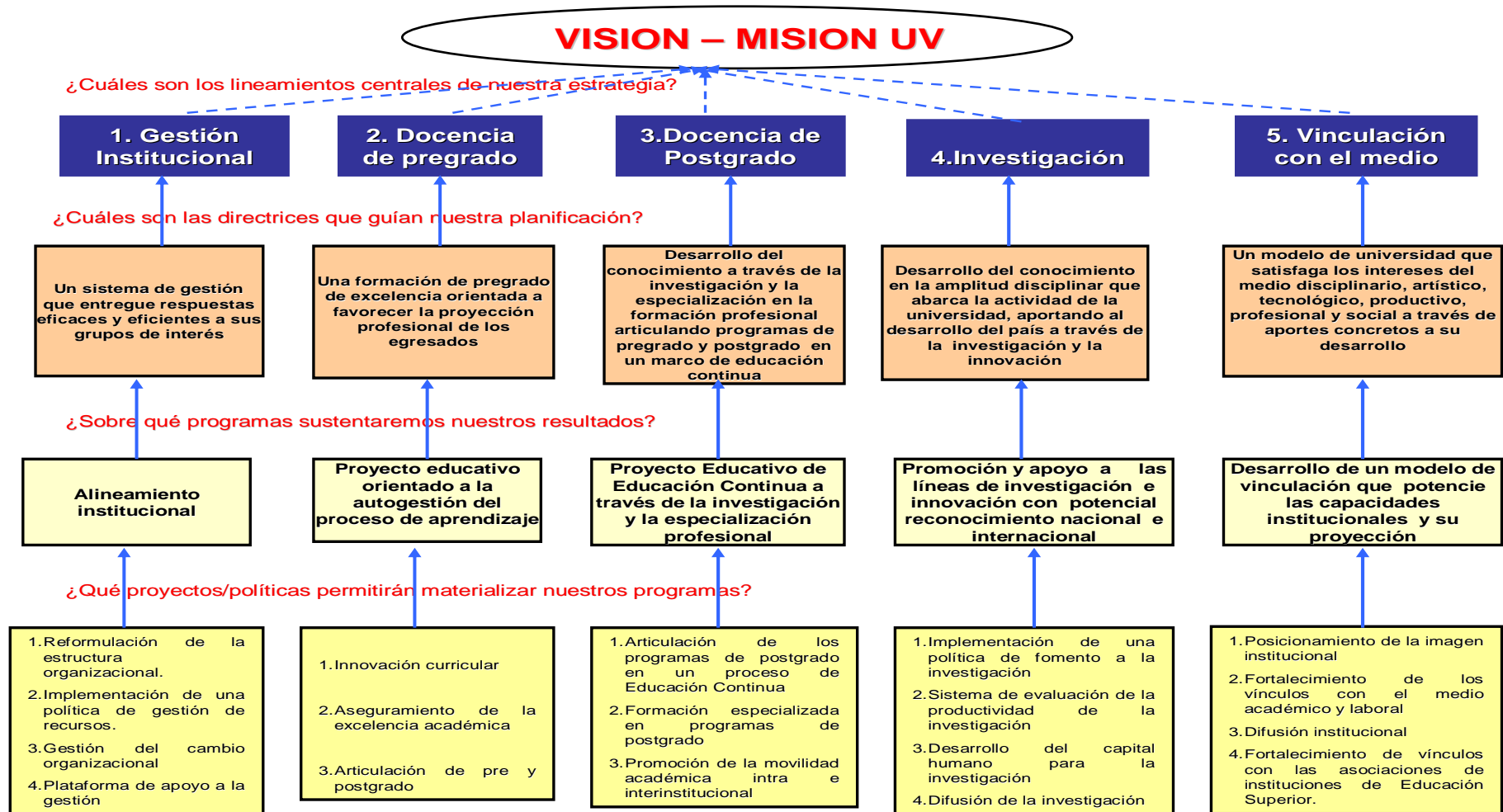
E. Vinculación con el Medio

Definir un modelo de universidad, que en los ámbitos nacional e internacional, satisfaga los intereses del medio disciplinario, artístico, tecnológico, productivo, profesional y social, a través de aportes concretos a su desarrollo.

Nº	Objetivo	Estrategia (Forma de alcanzarlo)	Acciones
	Reposicionar y potenciar la imagen corporativa	Construcción de una imagen / identidad de la universidad que sea coherente con su quehacer y su realidad actual y proyectada.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una campaña de difusión del plan estratégico en todas las unidades de la universidad - Diseño de una nueva imagen corporativa (manual de normas corporativas, protección de marca, entre otros). - Transformar a la comunidad universitaria en agentes permanentes de difusión de nuestra identidad.
	Fortalecer vínculos y relaciones con el medio académico y laboral	Diseño de un modelo de vinculación para potenciar el desarrollo institucional (cultura de trabajo, genérico, flexible, descentralización, oportunidad, ágil, ...)	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un catastro de vínculos existentes de las instancias de la universidad. (retroalimentación a partir de vínculos existentes, difusión de logros de la universidad, - Hacer un levantamiento de las necesidades de vínculos en cada instancia de la UV. - Definir una estrategia de vinculación para cada grupo de interés. - Redefinir una orgánica para el desarrollo del modelo de vinculación.
	Difundir externa e internamente el quehacer institucional, generando una comunidad universitaria informada	Diseño de un modelo / sistema comunicacional interno y externo de nuestra universidad (oportuno, flexible, ágil, expedito, ...)	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y potenciar los medios de comunicación disponibles en la universidad. - Diseñar e implementar planes de comunicación específicos por áreas para las distintas instancias de la universidad. - Desarrollar e implementar nuevos medios de comunicación. - Hacer un levantamiento de las necesidades de comunicación de cada instancia de la UV (alumnos, ex-alumnos, académicos, funcionarios, ...). - Rediseño de la página web que incorpore versión idiomas (inglés, otros).

			<ul style="list-style-type: none"> - Definir e implementar una estrategia de relación con los medios de comunicación social. - Desarrollar acciones publicitarias directas que han mostrado ser efectivas.
	Fortalecer los vínculos de la Universidad de Valparaíso con el CRUCH, Consorcio de Universidades del Estado, Consejo de Rectores de Universidades Regionales y Consejo de Rectores de Valparaíso	Diversificación de los mecanismos de difusión de las actividades de estos organismos	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir las actas de las sesiones de los distintos Consejos y Consorcio. - Difundir al interior de la UV el plan estratégico del Consejo de Rectores de Valparaíso - Incentivar y propiciar la presentación de proyectos conjuntos entre las universidades miembros. - Propiciar actividades de extensión y vinculación en conjunto

VI. MAPA ESTRATEGICO



VII. MATRIZ DE CORRELACION DE PROYECTOS DEL PLAN DE DESARROLLO.

A. Lineamiento Gestión Institucional

Lineamiento	Directriz	Macroproyecto (programas)	Proyecto	Alcances del proyecto	Objetivos asociados del plan
Gestión institucional	Un sistema de gestión que entregue respuestas eficaces y eficientes a sus grupos de interés	Alineamiento institucional	1. Reformulación de la estructura organizacional	Diseñar una estructura organizacional acorde a la forma cómo la institución ha decidido alcanzar sus objetivos y satisfacer las demandas de su entorno.	Priorizar y evaluar permanentemente a la organización, en un proceso de mejora continua
					Certificar la calidad de los procesos fundamentales para la gestión institucional (por ejemplo normas ISO).
					Definir una estructura organizacional adecuada a la estrategia de la Universidad, que permita una gestión eficaz y eficiente.
					Profesionalizar los cargos a partir de un modelo de Gestión del Capital Humano en base a competencias, sustentando los distintos procesos de la institución y posibilitando el reconocimiento al trabajo bien hecho

Lineamiento	Directriz	Macroproyecto (programas)	Proyecto	Alcances del proyecto	Objetivos asociados del plan
Gestión institucional	Un sistema de gestión que entregue respuestas eficaces y eficientes a sus grupos de interés	Alineamiento institucional	2. Implementación de una política de gestión de recursos	Establecer las regulaciones que guíen la administración y proyección del empleo de recursos humanos, materiales y financieros	Alinear la gestión presupuestaria (y financiera) con los objetivos de la planificación estratégica, generando una gestión eficiente, transparente y "solidaria" (redistributiva) de ingresos y gastos.
					Optimizar la infraestructura física
Gestión institucional	Un sistema de gestión que entregue respuestas eficaces y eficientes a sus grupos de interés	Alineamiento institucional	3. Gestión del cambio organizacional	Establecer las instancias de gestión que permitan la <u>coordinación</u> de políticas y toma de decisiones relacionadas a la administración de personas, estructuras, sistemas y tecnologías en forma coherente con la estrategia y valores de la institución	Formular un sistema de remuneraciones acorde con los objetivos estratégicos de la UV, sustentado en la evaluación permanente y la viabilidad del proyecto universitario.
					Apoyar el ingreso y retención de los estudiantes con mérito académico favoreciendo la completación de sus programas académicos
					Mejorar el clima laboral

Lineamiento	Directriz	Macroproyecto (programas)	Proyecto	Alcances del proyecto	Objetivos asociados del plan
Gestión institucional	Un sistema de gestión que entregue respuestas eficaces y eficientes a sus grupos de interés	Alineamiento institucional	4. Plataforma de apoyo a la gestión	Identificar, elaborar y difundir, las políticas que regularán el desarrollo, implementación e integración de los sistemas de información y su tecnología asociada vinculándolos con las necesidades de gestión institucional	Optimizar la infraestructura informática

B. Lineamientos Docencia de Pregrado

LINEAMIENTO	DIRECTRIZ	MACROPROYECTO (PROGRAMAS)	PROYECTO	ALCANCES DEL PROYECTO	OBJETIVOS ASOCIADOS DEL PLAN
Docencia de Pregrado	Una formación de pregrado de excelencia orientada a favorecer la proyección profesional de los egresados	Modelo educativo basado en la autogestión del proceso de aprendizaje	1. Innovación curricular	Diseñar un proyecto educativo que asegure perfiles de egreso que potencien la proyección profesional del egresado	Desarrollar la innovación curricular
			2. Aseguramiento de la excelencia académica	Asegurar la calidad del proceso de formación de pregrado, medida a través de estándares reconocidos por el medio académico y laboral	Lograr la excelencia académica
			3. Articulación de pre y postgrado	Establecer un modelo de educación que vincule curricularmente la educación de pregrado con la de postgrado, ampliando las alternativas de movilidad académica	Favorecer la articulación del pre y postgrado

C. Lineamiento Docencia de Postgrado

Lineamiento	Directriz	Macroproyecto (programas)	Proyecto	Alcances del proyecto	Objetivos asociados del plan
Docencia de Postgrado	Desarrollo del conocimiento a través de la investigación y la especialización en la formación profesional articulando programas de pregrado y postgrado en un marco de educación continua	Modelo dual de Educación Continua a través de la investigación y la especialización profesional	1. Articulación de los programas de postgrado en un proceso de Educación Continua	Establecer las políticas y normativas que permitan vincular la educación de pre y postgrado, proveyendo una orientación y regulación para su administración y proyección, coherente con el modelo educativo de la institución y las demandas de su entorno	Desarrollar y mantener programas de postgrado y postítulo de calidad y excelencia en todas las áreas del quehacer de la Universidad, adecuados a las exigencias de la sociedad actual, en el marco de un proceso de educación continua.
			2. Formación especializada en programas de postgrado	Establecer políticas y normativas que regulen y fomenten el desarrollo de programas de postgrado profesional, como una alternativa académica a la formación de postgrado orientada a la investigación.	Fortalecer la formación especializada en programas de postgrado y postítulo.
			3. Promoción de la movilidad académica intra e interinstitucional	Fomentar la movilidad de estudiantes y académicos, estructurando mallas curriculares que permitan acceder a instancias de formación de postgrado en un espectro disciplinar amplio y homologable tanto intra como interinstitucionalmente.	Promover la Movilidad Académica (docentes y estudiantes) intra e interinstitucional.

D. Lineamiento Investigación.

Lineamiento	Directriz	Macroproyecto (programas)	Proyecto	Alcances del proyecto	Objetivos asociados del plan
Investigación	Desarrollo del conocimiento en la amplitud disciplinar que abarca la actividad de la universidad, aportando al desarrollo del país a través de la investigación y la innovación	Promoción y apoyo a las líneas de investigación e innovación con potencial reconocimiento nacional e internacional	1. Implementación de una política de fomento a la investigación	Establecer normativas que regulen el fomento y desarrollo de la investigación	Promover y apoyar el cultivo de la investigación científica, humanística y tecnológica en la Universidad de Valparaíso
			2. Sistema de evaluación de la productividad de la investigación	Establecer estándares e instrumentos de medición que evalúen la contribución del investigador y los resultados de los distintos proyectos investigativos al ámbito disciplinar, a los intereses de la institución y del país	
			3. Desarrollo del capital humano para la investigación	Establecer normativas para la proyección institucional de la carrera de aquellos académicos orientados a la investigación	
			4. Difusión de la investigación	Establecer instancias para la comunicación intra y extrainstitucional de las actividades asociadas a la investigación	

E. Lineamiento Vinculación con el medio

Lineamiento	Diretriz	Macroproyecto (programas)	Proyecto	Alcances del proyecto	Objetivos asociados del plan
Vinculación con el medio	Un modelo de universidad que satisfaga los intereses del medio disciplinario, artístico, tecnológico, productivo, profesional y social a través de aportes concretos a su desarrollo	Desarrollo de un modelo de vinculación que potencie las capacidades institucionales y su proyección	1. Posicionamiento de la imagen institucional	Establecer una propuesta, a nivel de campaña de posicionamiento, para fortalecer la imagen corporativa, orientada a sensibilizar a sus grupos de interés con respecto a las reales capacidades y proyecciones de la institución	Reposicionar y potenciar la imagen corporativa
			2. Fortalecimiento de los vínculos con el medio académico y laboral	Establecer instancias de asociación con organizaciones académicas y laborales, que permitan potenciar la proyección institucional y la empleabilidad de sus egresados	Fortalecer vínculos y relaciones con el medio académico y laboral
			3. Difusión institucional	Efectuar como actividad permanente, la comunicación del quehacer de la universidad, tanto al interior como al exterior de la Institución	Difundir externa e internamente el quehacer institucional, generando una comunidad universitaria informada

Lineamiento	Directriz	Macroproyecto (programas)	Proyecto	Alcances del proyecto	Objetivos asociados del plan
			4. Fortalecimiento de vínculos con las asociaciones de instituciones de Educación Superior.	Fortalecer las relaciones entre las instituciones de educación superior. Potenciar sus actividades conjuntas considerando sus intereses transversales.	Fortalecer los vínculos de la Universidad de Valparaíso con el CRUCH, Consorcio de Universidades del Estado, Consejo de Rectores de Universidades Regionales y Consejo de Rectores de Valparaíso