



Universidad Austral de Chile

---

*Conocimiento y Naturaleza*

# **Informe Resultados Consulta a la Comunidad Universitaria**

## **Plan Estratégico 2020 – 2023**

Equipo Planificación Estratégica  
Dirección de Desarrollo Estratégico  
Prorrectoría  
Agosto 2020

## Indice

1. Introducción .....	3
2. Marco Estratégico.....	4
2.1 Visión.....	5
2.2 Misión .....	7
2.3 Valores.....	9
3. Eje Estratégico Formación de Pregrado .....	11
4. Eje Estratégico Formación de Postgrado.....	15
5. Eje Estratégico Investigación, Desarrollo y Creación Artística .....	19
6. Eje Estratégico Vinculación con el Medio.....	22
7. Eje Estratégico Gestión Institucional.....	26

## 1. Introducción

El presente informe expone los resultados del proceso de consulta a la Comunidad Universitaria realizado durante los meses de mayo y junio 2020 en el marco de la construcción del plan estratégico 2020-2023. Sobre la base de una propuesta compuesta por un marco estratégico - visión, misión y valores de la Universidad - y objetivos y líneas estratégicas de acción por eje estratégico del plan, se puso a disposición de todos los estamentos de nuestra institución un cuestionario en línea y se realizaron diferentes mesas de trabajo por eje. En el cuestionario (ver Anexo 1), tanto para el marco estratégico como para los ejes, se realizaron una serie de preguntas tanto cerradas (de acuerdo o de priorización) como abiertas (de sugerencias o propuestas de líneas de acción).

Los ejes estratégicos consultados fueron:

- Formación de Pregrado,
- Formación de Postgrado
- Investigación, Desarrollo y Creación Artística
- Vinculación con el Medio
- Gestión Institucional

La consulta tuvo como objetivos principales, primero, impulsar la participación masiva de todos los estamentos de la Comunidad Universitaria en la elaboración del plan estratégico; segundo, perfeccionar el plan estratégico a través de los aportes de los miembros de la comunidad; tercero, validar el marco estratégico, los objetivos estratégicos y las líneas estratégicas de acción propuestas; y cuarto y último, conocer las líneas estratégicas de acción prioritarias en la Comunidad Universitaria de forma de encauzar mejor la gestión institucional.

El total de personas que contestaron el cuestionario en línea fueron 667 y en las mesas de trabajo participaron un total de 134 de todos los estamentos de la Universidad (ver Tabla 1). Para cada eje estratégico se realizaron dos mesas de trabajo con excepción del eje de Formación de Postgrado que contó con una sola mesa. En el Anexo 2 se exhibe el detalle de participación por macrounidad.

*Tabla 1. Número de participantes por estamento*

	Cuestionario	Mesas de Trabajo
Académicos/as y profesores/as adjuntos	287	97
Funcionarias y funcionarios	87	24
Estudiantes de pregrado:	247	8
Estudiantes de postgrado	33	5
Socias y socios:	13	0
<b>Total</b>	<b>667</b>	<b>134</b>

La presentación de los resultados se realizará dando cuenta preliminarmente de la evaluación del marco estratégico y posteriormente de los ejes estratégicos en el orden mostrado más arriba. Para el primero se abordará la evaluación de la visión, la misión y los valores integrado tanto las respuestas a las preguntas cerradas como abiertas. Para cada eje estratégico se expondrán primero los resultados a las preguntas cerradas y posteriormente se mostrarán los resultados de las preguntas abiertas y de las mesas de trabajo de manera integrada.

## 2. Marco Estratégico

La consulta sobre el marco estratégico fue realizada a través del cuestionario en línea a la totalidad de los estamentos de la comunidad universitaria: académicas y académicos, funcionarias y funcionarios (profesionales, administrativos y de servicios), profesoras y profesores adjuntos, estudiantes de pregrado y postgrado y socias y socios de la Universidad. El método de consulta consistió en desglosar la misión y la visión en sus diferentes elementos y solicitar a los encuestados que eligieran entre tres opciones: mantiene, modifica o elimina. Con los valores propuestos se hizo lo mismo, consultando uno a uno.

Como resultado general de la consulta, los componentes del marco estratégico - misión, visión y valores - aparecen ampliamente aprobados por los diferentes estamentos consultados. No obstante, ello se proponen algunas modificaciones e incluso algunos(as) encuestados(as) se inclinan por su eliminación, elementos que se exponen a continuación.

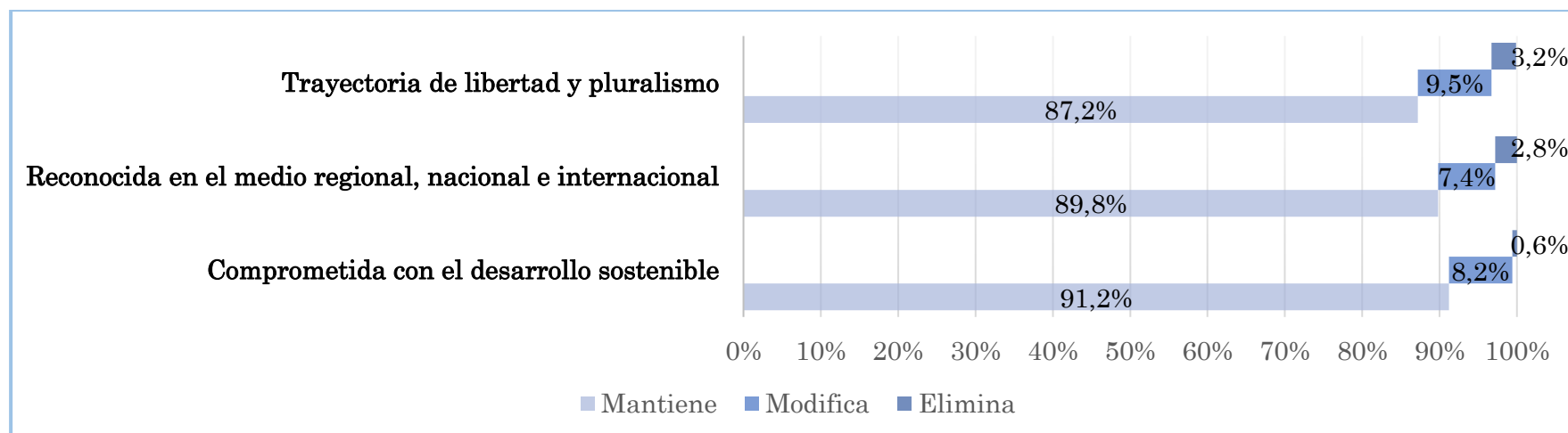
**Tabla 2: Propuesta de Marco Estratégico**

Componente	Propuesta
Visión	<i>“Ser una Universidad de excelencia, comprometida con el desarrollo sostenible y reconocida en el medio regional, nacional e internacional, a partir del saber científico y humanístico, el avance tecnológico y la creación artística, concordante con su trayectoria de libertad y pluralismo”.</i>
Misión	<i>“La Universidad Austral de Chile es una institución de constitución ciudadana y función pública, dedicada a la enseñanza superior, al cultivo y difusión de la ciencia, las humanidades, la tecnología, la cultura y la creación artística.</i>  <i>Desde el sur-austral de Chile, contribuye con calidad a la descentralización territorial y la movilidad social, formando profesionales y graduados ética, ambiental y socialmente comprometidos, investigando y creando en las diversas áreas del conocimiento y vinculándose activamente con la comunidad”.</i>
Valores	<i><u>Libertad</u>: Ejercemos y defendemos la autonomía universitaria y académica en el marco de los fines determinados por la institución, la Constitución y la ley.</i> <i><u>Excelencia</u>: Realizamos con integralidad y calidad nuestras tareas para los destinatarios de nuestro quehacer universitario.</i> <i><u>Pluralismo</u>: Reconocemos, valoramos y promovemos la diversidad en todos sus ámbitos.</i> <i><u>Compromiso público</u>: Nos vinculamos a las comunidades, a los organismos públicos y privados, gubernamentales y no gubernamentales de manera efectiva para contribuir al bienestar de las personas y el cuidado de la naturaleza.</i> <i><u>Transparencia</u>: Practicamos la responsabilidad evaluativa bajo criterios de rigor con la capacidad de dar cuenta de las tareas y resultados propios de nuestro quehacer.</i>

## 2.1 Visión

En este componente del Marco Estratégico existe un amplio consenso entre los diferentes actores de la comunidad universitaria en mantener sus principales conceptos como queda expuesto en el siguiente gráfico:

*Gráfico 1: Evaluación de la Visión*



Las opiniones más recurrentes en los diversos actores que proponen su modificación se concentran en la noción que alude al ideal de “*ser reconocida*” por el medio externo. Este término genera críticas dado el énfasis en la autorreferencia institucional y se sugiere modificarlo con el fin de poner el acento en lo que se espera entregar al entorno.

Si observamos por estamento (ver Tabla 3), en el grupo de encuestados(as) donde existe casi unanimidad por mantener la declaración de Visión propuesta es a nivel de socios y socias de la institución. Éstos están ampliamente de acuerdo con mantener los principales conceptos, destacando solo una opinión respecto a poner énfasis en reafirmar el deseo de reconocimiento de la UACH a nivel nacional dado que, de acuerdo con el encuestado, en los últimos años éste se ha ido perdiendo.

*Tabla 3: Evaluación de la Visión por estamento*

		Académicos/as	Funcionarios/ as	Prof. Adjuntos	Estudiantes	Socios
<b>Comprometida con el desarrollo sostenible</b>	Mantiene	89,6%	94,3%	89,2%	91,7%	100%
	Modifica	9,9%	5,7%	10,8%	7,2%	0%
	Elimina	0,5%	0,0%	0,0%	1,1%	0%
<b>Reconocida en el medio regional, nacional e internacional</b>	Mantiene	91,0%	87,4%	85,1%	90,9%	92,3%
	Modifica	7,1%	9,2%	13,5%	5,3%	7,7%
	Elimina	1,9%	3,4%	1,4%	3,8%	0%
<b>Trayectoria de libertad y pluralismo</b>	Mantiene	89,6%	89,7%	79,7%	86,0%	100%
	Modifica	6,6%	8,0%	16,2%	11,0%	0%
	Elimina	3,8%	2,3%	4,1%	3,0%	0%

En académicos y académicas las sugerencias de modificaciones se centran en la noción de compromiso con un *“desarrollo sostenible”*. Para estos actores de la comunidad universitaria el término resulta controversial dada las diferentes interpretaciones y significados de ésta, así como también el excesivo abuso del término en los marcos estratégicos de las declaraciones organizacionales. Aparece la propuesta de combinarlo con nociones más cercanas al contexto latinoamericano para hacerlo más diferenciador, un encuestado sugiere *“incorporar el término Buen Vivir...Desarrollo Sostenible y Buen Vivir son dos expresiones diferentes y a la vez complementarias”*.

Por otro lado, en este estamento también surgen críticas en cuanto al ideal de ser *“reconocida”* que aparece en la Visión. Para un encuestado, *“suena raro tener como objetivo el reconocimiento, si se hacen las cosas bien, el reconocimiento viene sólo”*. El concepto también genera opiniones disímiles, existiría una visión no compartida entre poner énfasis al reconocimiento a nivel nacional o a nivel regional.

En Profesoras y Profesores Adjuntos surgen algunas opiniones respecto a la necesidad de modificar e incluso eliminar el concepto de *“trayectoria de libertad”*, al parecer no se considera relevante en una imagen deseada de futuro ya que es un logro ya alcanzado. Otros argumentos lo consideran algo ambiguo y se sugiere acompañarlo de la noción de pluralidad.

En la consulta a Profesionales, Administrativos y Personal de Servicios se estaría de acuerdo con mantener los principales conceptos, sin embargo, surgen nuevamente algunas opiniones respecto a la necesidad de modificar e incluso eliminar el concepto de *“ser reconocida”*. También se argumenta que con este concepto la Universidad adopta una mirada autorreferente, cuando debería poner énfasis en el compromiso que debe tener con el medio externo. Un encuestado sugiere *“...cambiarlo por un concepto más concreto, que no tenga que ver con cómo otros la ven, si no con lo que realmente hace”*.

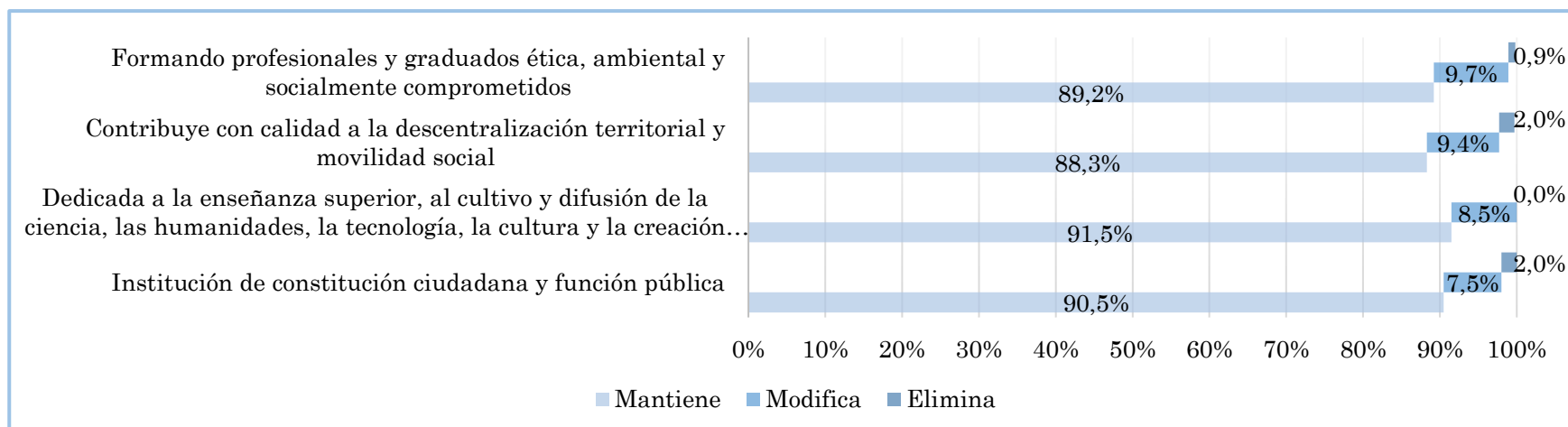
A nivel de estudiantes de Doctorado las sugerencias de modificación y eliminación también son menores. Se reitera la problematización en la noción de *“reconocida”* y la sugerencia de reemplazo por un concepto que genere más vinculación con el medio regional. El ideal de compromiso con el *“desarrollo sostenible”* también genera opiniones críticas dado los diferentes significados del término y se sugiere cambiarlo por el de *“desarrollo a escala humana”*. Los estudiantes de Magister y Especialidades Médicas manifiestan un amplio apoyo a mantener las nociones conceptuales de la Visión. Las sugerencias de modificación y eliminación son menores. Nuevamente aparece la noción de *“trayectoria de libertad”* como un término confuso y se sugiere acompañar el término *“pluralismo”* con el de *“autonomía”*.

En el estamento de estudiantes de Pregrado llama la atención una suerte de comprensión del instrumento de consulta como un ejercicio evaluativo del estado actual de la universidad. Si bien también en su mayoría se expresan a favor de mantener los conceptos de la propuesta de Visión, las principales críticas se expresan hacia el término de ser una Universidad *“reconocida”*. Algunos(as) estudiantes señalan que el reconocimiento debe ser el resultado de las políticas institucionales hacia los estudiantes y la comunidad y eso traerá como efecto un reconocimiento. Otro aspecto que aparece como punto crítico es la noción de *“trayectoria de libertad”*, al parecer es en este estamento donde el sentir de una trayectoria de libertad es más cuestionada.

## 2.2 Misión

Como puede observarse en el gráfico 2, existe un amplio consenso entre los diferentes actores de la comunidad en mantener la propuesta.

**Gráfico 2: Evaluación de la Misión**



Las sugerencias de modificación y/o eliminación se concentran en la noción conceptual que define el ser de la institución como una entidad “de constitución ciudadana”. Las visiones críticas respecto a este término giran en torno a su ambigüedad y a que generaría confusión dado el carácter de corporación de derecho privado de la universidad.

Por estamento, los resultados son los siguientes:

**Tabla 4: Evaluación de la Misión por estamento**

		Académicos/as	Funcionarios/as	Prof. Adjuntos	Socios/as	Estudiantes
Institución de constitución ciudadana y función pública	Mantiene	92,0%	87,4%	86,5%	100,0%	90,9%
	Modifica	6,1%	10,3%	6,8%	0,0%	8,3%
	Elimina	1,9%	2,3%	6,8%	0,0%	0,8%
Dedicada a la enseñanza superior, al cultivo y difusión de la ciencia, las humanidades, la tecnología, la cultura y la creación artística	Mantiene	91,0%	82,8%	90,5%	92,3%	95,1%
	Modifica	9,0%	17,2%	9,5%	7,7%	4,9%
	Elimina	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Contribuye con calidad a la descentralización territorial y movilidad social	Mantiene	87,7%	87,4%	90,5%	100,0%	88,5%
	Modifica	11,3%	9,2%	8,1%	0,0%	8,8%
	Elimina	0,9%	3,4%	1,4%	0,0%	2,7%
Formando profesionales y graduados ética, ambiental y socialmente comprometidos	Mantiene	90,1%	90,8%	90,5%	84,6%	88,2%
	Modifica	9,9%	9,2%	9,5%	15,4%	9,5%
	Elimina	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%

Entre algunos(as) académicos y académicas los juicios críticos se centran en modificar la escasa claridad a que hace referencia la noción de una “*institución de constitución ciudadana*”. La mayor parte de las críticas señala una suerte de confusión a que podría llevar el término. Se argumenta que es necesario precisar si hace referencia a una “*constitución de derecho público*” y que cumpliría una “*función pública*”.

Algunas(os) Profesoras y Profesores Adjuntos también se expresan a favor de modificar o eliminar el término que pretende dar el carácter de “*constitución ciudadana*” a la institución ya que tiende a contradecirse con el carácter de corporación privada. Un encuestado señala “*Sí se reconoce presencia privada pero no ciudadana propiamente tal*”. También dentro de este estamento surgen algunas observaciones al aporte que realizaría la universidad a la movilidad social de sus miembros ya que no es una característica de una institución en particular sino de todo un sistema educativo. Un encuestado sugiere “*en vez de movilidad social pondría justicia social*”.

Dentro de los Profesionales, Administrativos y Personal de Servicios, se mantiene una amplia inclinación a mantener las nociones conceptuales propuestas en la Misión, no obstante, emergen algunos juicios críticos respecto a modificar e incluso eliminar ciertos conceptos. Surgen opiniones más críticas respecto principalmente al quiénes somos y qué hacemos, esto se refleja en argumentos para modificar la declaración “*Dedicada a la enseñanza superior, al cultivo y difusión de la ciencia, las humanidades, la tecnología, la cultura y la creación artística*” principalmente por lo ambiguo del término “cultivo”. Por otro lado, en algunos(as) encuestados(as) también resulta problemática caracterizar la institución como de “*constitución ciudadana*” debido a lo confuso del término. Un encuestado se pregunta “*¿Es una institución de constitución ciudadana y función pública?, ¿a qué se refieren con eso?, no se entiende, considerando que es una corporación privada*”.

A nivel de estudiantes de Doctorado existe un amplio acuerdo con mantener las nociones conceptuales de la Misión, no existiendo sugerencias de eliminar algún elemento. Los argumentos a favor de modificar giran en torno a “*lo que somos*”, no queda claro nuevamente a qué se refiere con una organización de “*constitución ciudadana*”. En estudiantes de Magister también aparecen argumentos a favor de modificar el término de contribuir a la “*movilidad social*” ya que, de acuerdo con algunos, no es una noción conceptual que sea entendida por todo tipo de público

En los estudiantes de Pregrado se entregan más juicios valorativos que contrastan el contenido de la declaración de Misión con la experiencia vital de las y los encuestados. Algunas opiniones son bastante críticas respecto a la contradicción que se percibe en la declaración sobre la formación ética los y las profesionales y graduados(as), sin considerar y cuestionar el comportamiento ético de otros miembros de la comunidad universitaria. También aparecen argumentos a favor de cambiar el término “*movilidad social*” por bienestar social.

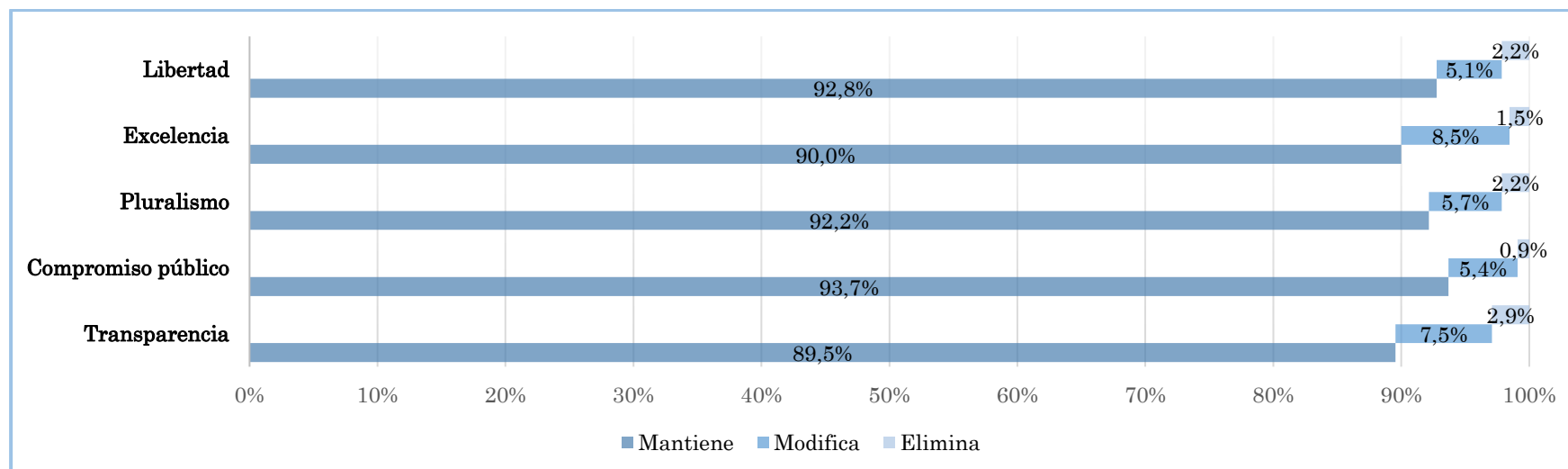
Para el caso de las Socias y Socios de la institución, se señala la necesidad de incorporar el rol que juega el deporte en la identidad y el quehacer de la UACH.



## 2.3 Valores

Como puede observarse en el gráfico 3, la Comunidad Universitaria opta en su gran mayoría por mantener los valores propuestos.

*Gráfico 3. Evaluación de los Valores*



Por estamento, los resultados son los siguientes:

*Tabla 4. Evaluación de los Valores por estamento*

		Académicos /as	Funcionarios/as	Prof. Adjuntos	Estudiantes	Socios/as
<b>Libertad</b>	Mantiene	95,8%	93,1%	94,6%	89,8%	92,3%
	Modifica	3,8%	5,7%	5,4%	5,7%	7,7%
	Elimina	0,5%	1,1%	0,0%	4,5%	0,0%
<b>Excelencia</b>	Mantiene	93,9%	93,1%	95,9%	83,7%	100,0%
	Modifica	5,7%	5,7%	4,1%	13,3%	0,0%
	Elimina	0,5%	1,1%	0,0%	3,0%	0,0%
<b>Pluralismo</b>	Mantiene	94,3%	93,1%	91,9%	89,8%	100,0%
	Modifica	4,7%	5,7%	5,4%	6,8%	0,0%
	Elimina	0,9%	1,1%	2,7%	3,4%	0,0%
<b>Compromiso Público</b>	Mantiene	94,8%	97,7%	89,2%	92,4%	100,0%
	Modifica	5,2%	1,1%	10,8%	5,7%	0,0%
	Elimina	0,0%	1,1%	0,0%	1,9%	0,0%
<b>Transparencia</b>	Mantiene	91,5%	93,1%	93,2%	85,6%	92,3%
	Modifica	7,1%	2,3%	6,8%	9,8%	7,7%
	Elimina	1,4%	4,6%	0,0%	4,5%	0,0%

Dentro de quienes opinan modificar o eliminar, los valores que generan opiniones críticas más recurrentes son el de “libertad” y “transparencia” y “excelencia”. El primero principalmente porque lleva a confusión dados los diferentes contextos en que se puede utilizar el término, el segundo dado que en la declaración hace referencia solo al aspecto evaluativo y el tercero por una suerte de abuso en el uso del concepto.

En el estamento académico, para algunos(as) no queda claro el objeto de transparencia al que alude, planteándose la necesidad de no acotarlo a lo evaluativo.

Entre Profesionales, Administrativos y Personal de Servicios existe un amplio acuerdo por mantener los valores propuestos. Se sugieren en algunos encuestados modificar los valores de “libertad” y “excelencia” principalmente porque se cuestiona la adopción de tales valores en la actualidad.

Los(as) Profesores(as) Adjuntos(as) sugieren algunas modificaciones en los valores propuestos. Se sugiere cambiar los valores de “compromiso público” por “compromiso social” o “inclusión” e incorporar la “ética” como un valor.

En el estamento de los socios(as), se sugiere no reducir la transparencia a lo meramente evaluativo y precaución con el valor de libertad dado que puede ser utilizado a costa de la libertad de otros miembros de la comunidad.

En estudiantes de Doctorado los valores propuestos en el Marco Estratégico generan un amplio acuerdo. La *"transparencia"* como valor genera opiniones críticas si se reduce solo a la responsabilidad evaluativa, para un encuestado *"es un concepto ético que envuelve todas las actividades del quehacer humano, visto desde todas las prácticas y métodos, dispuestos a la comunidad sin tener nada que ocultar"*.

A nivel de estudiantes de Magister, no se aparecen sugerencias de eliminación en los valores propuestos. Las escasas sugerencias de modificación hacen referencia principalmente a modificaciones en los valores de “libertad” y “excelencia”. En el primero dado que no se logra comprender bien en qué sentido se adhiere a la libertad y el segundo por ser un concepto muy ambiguo como criterio de calidad.

En estudiantes de Pregrado que respondieron la encuesta los valores propuestos también son ampliamente aceptados. Se sugieren algunas modificaciones sin argumentar en los cambios sino más bien se quedan en observaciones. Se critica el valor de la “excelencia”, principalmente porque se tiende a cuestionar con la experiencia personal en su formación. También se realizan comentarios a valores como “la libertad” y “transparencia” principalmente haciendo referencia la dimensión de evaluación docente.

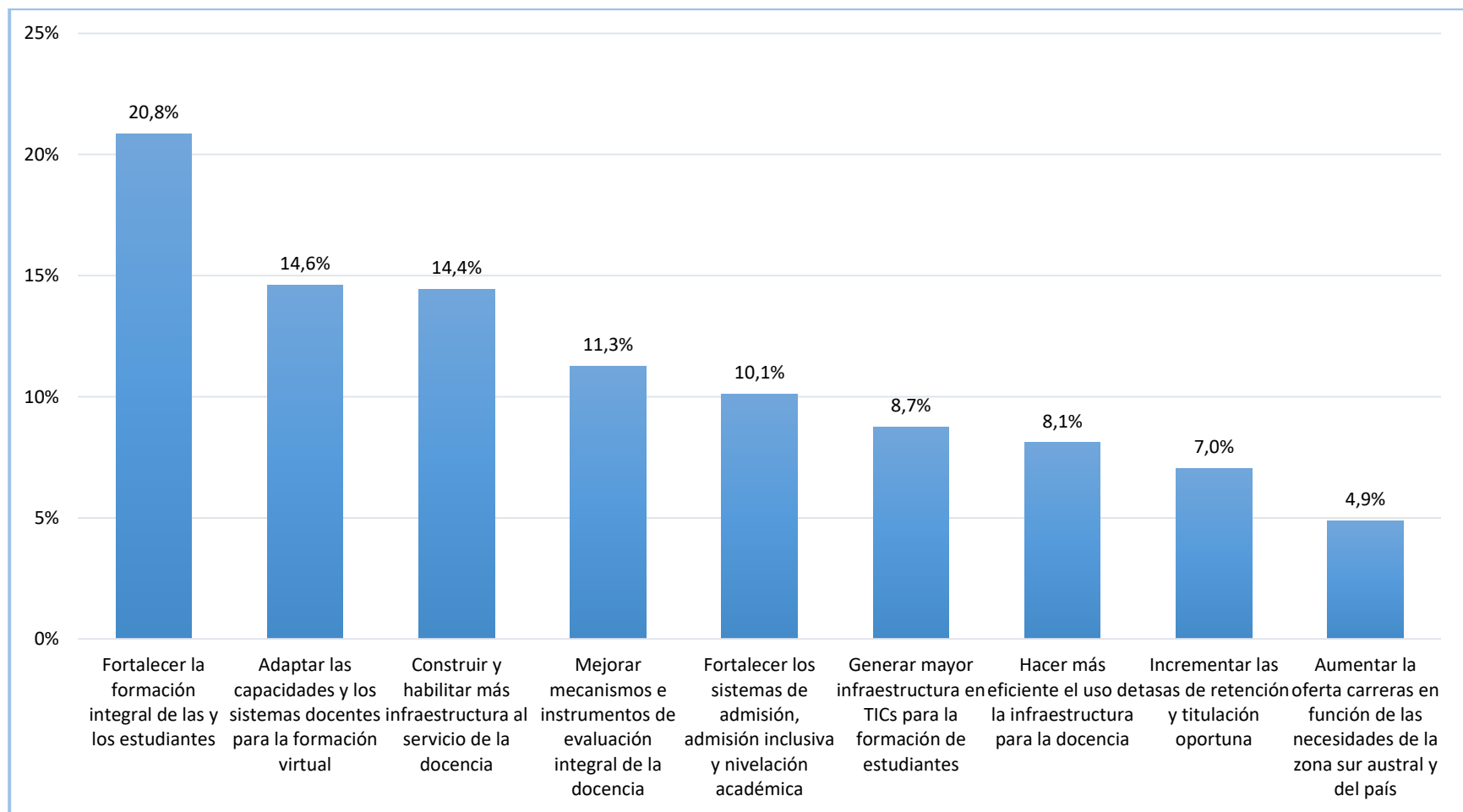
### 3. Eje Estratégico Formación de Pregrado

#### 3.1 Resultados preguntas cerradas

El eje de Docencia de Pregrado fue consultado a los siguientes estamentos de la comunidad universitaria: académicas y académicos, profesoras y profesores adjuntos, y estudiantes de pregrado. A todos ellos se les solicitó que eligieran las cuatro líneas de acción estratégicas más importantes del eje de una propuesta de nueve.

Como puede observarse en el gráfico 4, las líneas estratégicas de acción más importantes son las que corresponden al objetivo estratégico “Fortalecer el Modelo Educativo en función de los desafíos que imponen los nuevos contextos” a saber: “Fortalecer la formación integral de las y los estudiantes” y “Adaptar las capacidades y los sistemas docentes para la formación virtual”. La tercera línea estratégica de acción más importante para los actores consultados es la de “Construir y habilitar infraestructura al servicio de la docencia” que corresponde al objetivo estratégico de “Ampliar la infraestructura física y de tecnologías de la información para la docencia”.

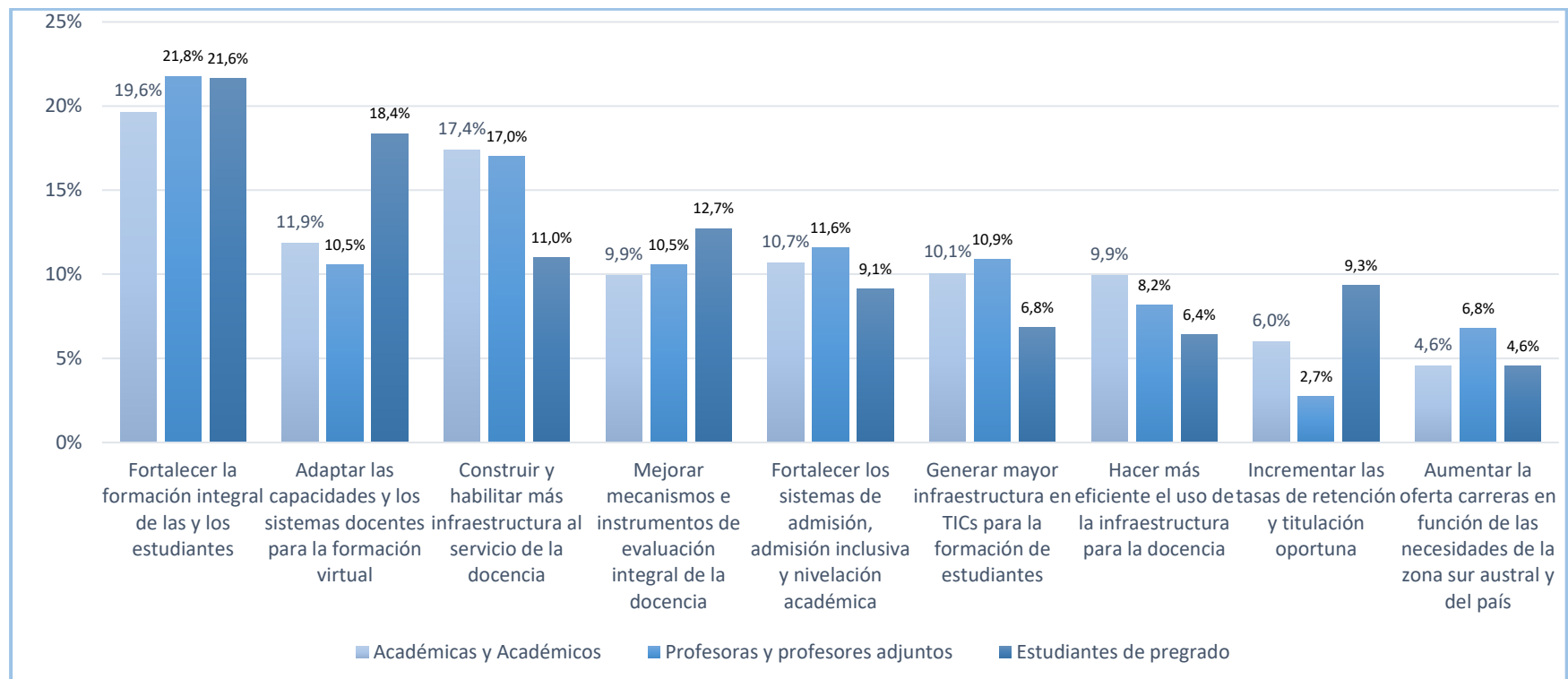
*Gráfico 4. Formación de pregrado: líneas estratégicas de acción por orden de importancia*



Por estamento, los resultados más importantes a destacar son:

- Para los tres estamentos consultados el fortalecimiento de la formación integral es lo más importante.
- La adaptación de las capacidades docentes para la formación virtual es más importante para los estudiantes que para las y los docentes.
- En contraste, para las y los docentes es más importante la habilitación de mayor infraestructura al servicio de la docencia.

**Gráfico 5. Formación de pregrado: líneas estratégicas de acción priorizadas por estamento**



### 3.2 Resultados preguntas abiertas y mesas de trabajo

En el área de formación de Pregrado las propuestas de líneas estratégicas de acción prioritarias se centran en fortalecer el actual modelo educativo. Dentro del estamento académico las acciones más recurrentes se relacionan con la apertura de instancias de perfeccionamiento para desarrollar de mejor manera la labor docente en el pregrado. Este mismo tipo de propuestas aparecen en las opiniones de profesoras y profesores adjuntos a los que se agrega las sugerencias de mejorar también la infraestructura física y tecnológica para mejorar la calidad de la docencia.

Las propuestas en el estamento estudiantil de pregrado están más relacionadas al mejoramiento de los mecanismos e instrumentos de evaluación docente y a una cierta demanda por el cumplimiento de los programas de asignaturas por parte de los docentes.

Un aspecto que llama la atención es que la mayor parte de las líneas de acción sugeridas en cuanto a perfeccionar el modelo educativo, se encuentran ya explícitamente dentro del actual modelo, lo que podría estar indicando una escasa apropiación de este instrumento dentro de la comunidad universitaria. Un ejemplo es la tensión que se manifiesta entre las propuestas de mayor flexibilidad en los aspectos curriculares de la enseñanza por parte de las y los académicos y por otro lado la demanda por la sujeción a los contenidos curriculares por parte de las y los estudiantes.

En ninguno de los estamentos aparece como líneas de acción prioritaria aumentar la oferta de carreras de pregrado. Este lineamiento aparece más bien como punto crítico en el sentido de fortalecer la actual oferta y ajustarla a las necesidades del entorno.

Respecto a la discusión en las mesas de trabajo, las propuestas de líneas de acción adicionales a las presentadas en el Plan Estratégico se refuerzan con las encontradas en la consulta a través de la encuesta. Entre estas vuelve a aparecer el fortalecer la formación pedagógica de las y los académicos. En este mismo sentido y con el fin de mejorar la calidad docente se propone incorporar en los mecanismos de evaluación docente el reconocimiento para aquellos docentes que aporten a la innovación curricular.

### ***Académicas y Académicos***

En el estamento de académicos(as) las sugerencias de líneas estratégicas de acción adicionales son bastante heterogéneas. Dentro de las principales se sugiere generar mayores instancias de perfeccionamiento para la docencia de pregrado. Algunos académicos(as) expresan la necesidad de “*aprender didácticas más activas que permitan formar en reflexión y pensamiento crítico a los(as) estudiantes*”. Del mismo modo se propone generar instancias de perfeccionamiento en herramientas docentes más innovadoras para los contextos actuales, centradas en los estudiantes, más inclusivas de modo que permitan la formación en habilidades que hoy se requieren tales como autoaprendizaje y trabajo interdisciplinario.

Otras sugerencias de líneas de acción se circunscriben a las ya propuestas en el Plan Estratégico, tales como la mejora en la infraestructura física y tecnológica, sugerencia propuesta sobre todo para las sedes de Puerto Montt y Coyhaique.

Dentro de los lineamientos que se inscriben en el objetivo estratégico de fortalecer el modelo educativo se proponen cambios y flexibilización en los planes de estudio del pregrado, de modo de ofrecer más alternativas de elección a los(as) estudiantes. En palabras de un académico “*se debería evaluar el concepto de carrera y buscar alternativas más modulares, basadas en habilidades y competencias*”.

### ***Profesoras y Profesores Adjuntos***

De manera similar al estamento académico, se sugiere de manera muy persistente como línea de acción prioritaria, abrir instancias de actualización y capacitación para los(as) docentes. En lo particular se menciona realizar recambios

en la generación de docentes, permitiendo que se abran puertas a profesionales jóvenes comprometidos con su profesión para así entregar conocimientos de manera moderna.

Otras líneas de acción se inscriben dentro de las propuestas también en el Plan Estratégico, tales como mejorar la infraestructura física para la docencia y en mejorar el acceso a recursos para realizar actividades extraacadémicas que pueden contribuir con el desarrollo integral de los estudiantes.

### ***Estudiantes de Pregrado***

Dentro de las líneas de acción estratégica adicionales sugeridas por los estudiantes de pregrado se encuentra fortalecer la formación práctica, sobre todo en las asignaturas más aplicadas y mejorar y ampliar el acceso a la atención en salud mental.

La mayor parte de otras líneas estratégicas de acción sugeridas se enmarcan dentro de la línea propuesta en el Plan Estratégico relacionada con perfeccionar los mecanismos e instrumentos de evaluación integral de la docencia. En esta misma línea se propone que las evaluaciones docentes sean transparentadas y adicionalmente sean vinculantes con el proceso de promoción académica.

También en el marco de la propuesta del Plan Estratégico, y con el fin de mejorar la calidad de la docencia, algunos estudiantes se pronuncian a favor de modificar la normativa que asegure el cumplimiento de los programas de estudio por parte de las y los docentes.

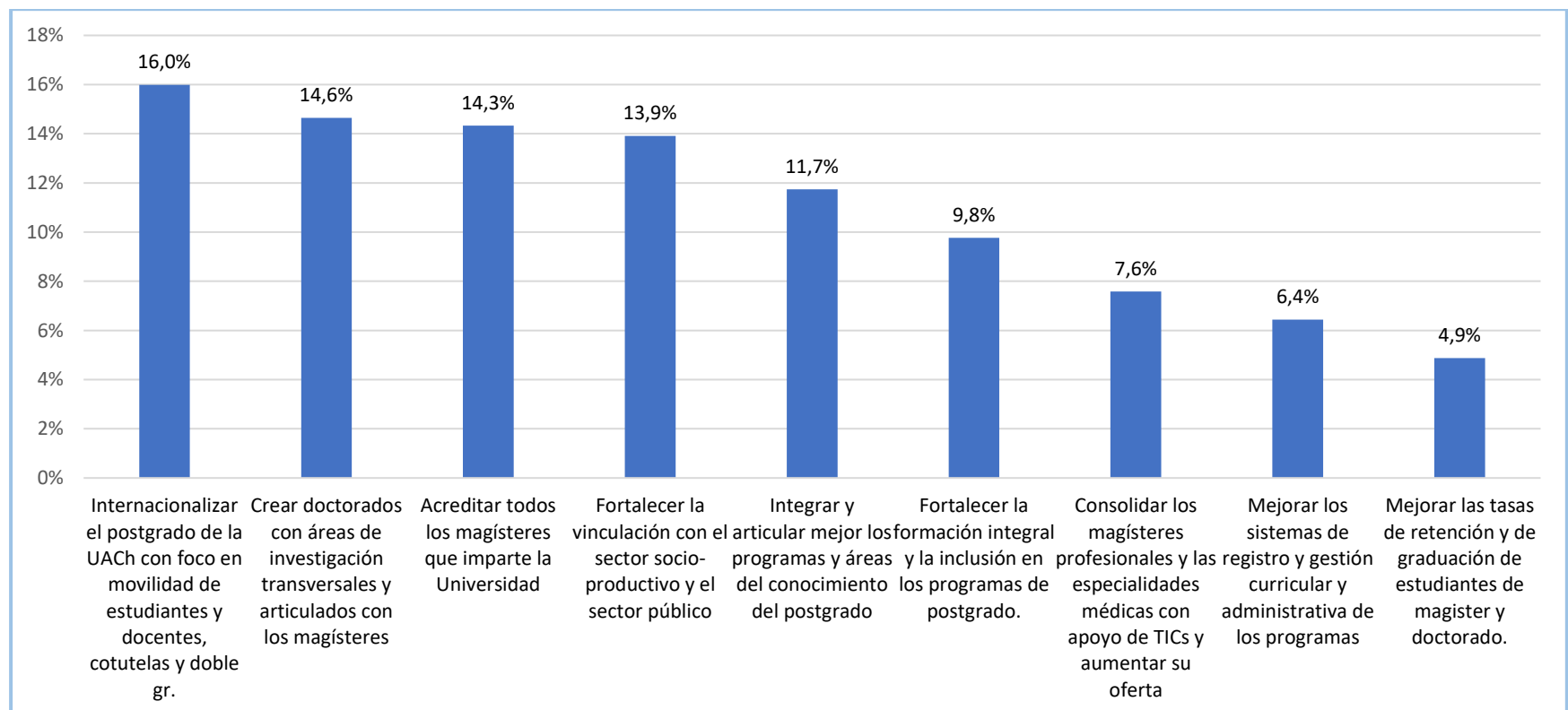
## 4. Eje Estratégico Formación de Postgrado

### 4.1 Resultados preguntas cerradas

En el cuestionario, el eje estratégico del postgrado fue consultado a los siguientes estamentos de la comunidad universitaria: académicas y académicos, estudiantes de magíster y especialidades médicas y estudiantes de doctorado. A todos ellos se les solicitó que eligieran las cuatro líneas de acción estratégicas más importantes del eje de una propuesta de diez.

Como puede observarse en el gráfico 6, las líneas estratégicas de acción más importantes elegidas corresponden a los tres objetivos estratégicos del eje, a saber, primero, “Fortalecer el posicionamiento nacional e internacional del postgrado” a través de las acciones de “Internacionalizar el postgrado de la UACH con foco en la movilidad académica de estudiantes y docentes, cotutelas y doble graduación” y “Fortalecer los mecanismos de vinculación con el sector socio-productivo y el sector público”; segundo, “Aumentar la relevancia y la contribución del postgrado” a través de la acción “Crear doctorados con áreas de investigación transversales y articulados con los magísteres”; y tercero “Fortalecer la calidad de los programas” a través de la acción “Acreditar todos los magísteres que imparte la Universidad”.

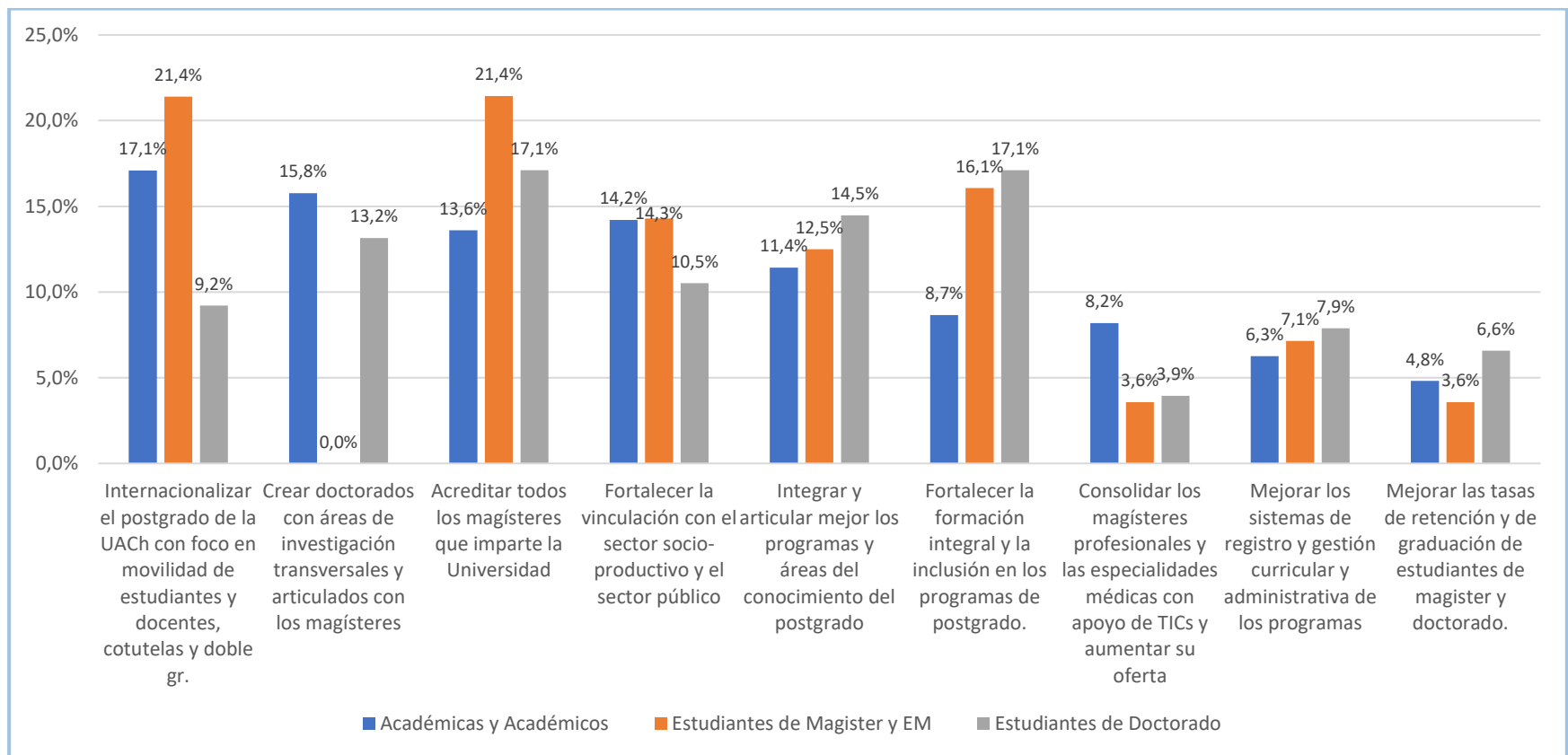
*Gráfico 6. Formación de postgrado: líneas estratégicas de acción por orden de importancia*



Por estamento, los resultados más importantes a destacar son:

- La creación de doctorados transdisciplinarios es importante solo para académicos y académicos y doctorantes.
- La acreditación de todos los magíster es particularmente importante para los estudiantes de magíster.
- El fortalecimiento de la formación integral en el postgrado es más importante para los estudiantes que para académicas y académicos.

**Gráfico 7. Formación de postgrado: líneas estratégicas de acción priorizadas por estamento**



## 4.2 Resultados preguntas abiertas y mesas de trabajo

En este eje se proponen lineamientos de manera diferenciada según los actores encuestados. Entre las y los académicos parece existir una percepción más generalizada de lo escasamente atractiva de la oferta de programas de postgrado en comparación con otras universidades. Varias sugerencias desde las especialidades médicas plantean la apertura sobre todo de postgrados profesionales en áreas de la salud que hoy no están siendo abordadas tales como enfermería,



odontología, kinesiología. Sin embargo, también aparecen voces que alertan respecto a las capacidades sobre todo en recursos humanos que hoy no permiten una buena gestión de las actuales especialidades médicas.

Las propuestas de aumento de la oferta de programas de postgrado también son cuestionadas por algunos encuestados de otras áreas, señalando la necesidad primero de fortalecer la calidad de los actuales programas por lo que sus propuestas están más cercanas a las acciones que permitan la acreditación dado el nuevo contexto de la ley de aseguramiento de la calidad.

Respecto a las y los estudiantes de programas de postgrado, las propuestas están más bien relacionadas con aspectos de financiamiento y de gestión, aunque también surge la preocupación con la vinculación de la formación en el postgrado y el medio universitario.

En cuanto a la discusión en las mesas de trabajo, para la formación de postgrado las opiniones también revelan una postura más crítica respecto a la apertura de nuevos programas de postgrado. En este sentido se recomienda reestructurar los actuales programas para que tengan un enfoque más inter y transdisciplinario.

Se sugiere también la evaluación en la gestión de la Dirección de Estudios de Postgrado, las propuestas en este ámbito van por el camino de fortalecer la Dirección con el fin generar una mayor articulación entre los programas y otras áreas de la Universidad.

### *Académicas y Académicos*

En la consulta al estamento de académicos(as), las otras líneas de acción estratégicas que también se consideran prioritarias resultan estar relacionadas con la oferta de nuevos programas de postgrado. Para algunos(as) académicos(as) es necesario que la Universidad evalúe la apertura sobre todo de postgrados profesionales en especialidades de otras áreas de la medicina como son enfermería, odontología, kinesiología. Del mismo modo, académicos del área de creación artística sugiere la creación de un programa de Doctorado en Artes basado en la metodología de investigación y práctica dada la carencia de este programa actualmente en Chile. Estos lineamientos basados en la oferta de nuevos programas también están presentes como otras líneas de acción para la sede de Puerto Montt.

Otras propuestas de líneas de acción se acercan a las ya planteadas dentro del objetivo estratégico de fortalecimiento de la calidad de los programas. Parece existir cierta preocupación por algunos(as) académicos(as) sobre todo en la necesidad de hacer selecciones más rigurosas en la calidad de los profesores para fortalecer la formación de postgrado. En este sentido se propone generar líneas de investigación de postgrado donde se puedan trabajar con investigadores que ofrezcan docencias de modo de mejorar así la calidad con profesores de alto nivel.

Para el caso específico de las especialidades médicas se propone fortalecer la llamada estrategia de investigación “*traslacional*” que junto con un enfoque epidemiológico-clínico permita fortalecer la formación práctica de los graduados.

Otras propuestas hacen referencia a aspectos más relacionados con la gestión del postgrado. En este sentido se sugiere mejorar la articulación entre el pregrado y postgrado y también se señala la necesidad de fortalecer las Escuelas de Graduados.

### ***Estudiantes de Doctorado***

Entre los estudiantes de Doctorado las propuestas de nuevas líneas de acción son más bien escasas. Algunos Doctorandos sugieren aumentar las becas de ingreso, tanto en el Magister como en Doctorado con el fin de atraer profesionales de otras regiones o países.

También se sugiere promover acciones que permitan vincular a los estudiantes de Doctorado con el sector productivo y el sector público con el fin junto con hacer más pertinente la formación de postgrado, retribuir la producción de conocimiento al medio. Del mismo modo una sugerencia propone esta línea de acción, pero estrechando el vínculo con la comunidad y el territorio. En este mismo sentido, se propone vincular la investigación a los objetivos de desarrollo sostenible y prioridades del desarrollo regional.

### ***Estudiantes de Magister y Especialidades Médicas***

Entre los estudiantes de Magister y Especialidades Médicas, las propuestas de líneas estratégicas de acción se relacionan con el mejoramiento de la calidad de la docencia y disminución de los tiempos de graduación. En el primer lineamiento se sugiere fortalecer y modernizar la docencia de postgrado. En el segundo supervisar más estrechamente el cumplimiento de los plazos de finalización de los Programas de Magister.

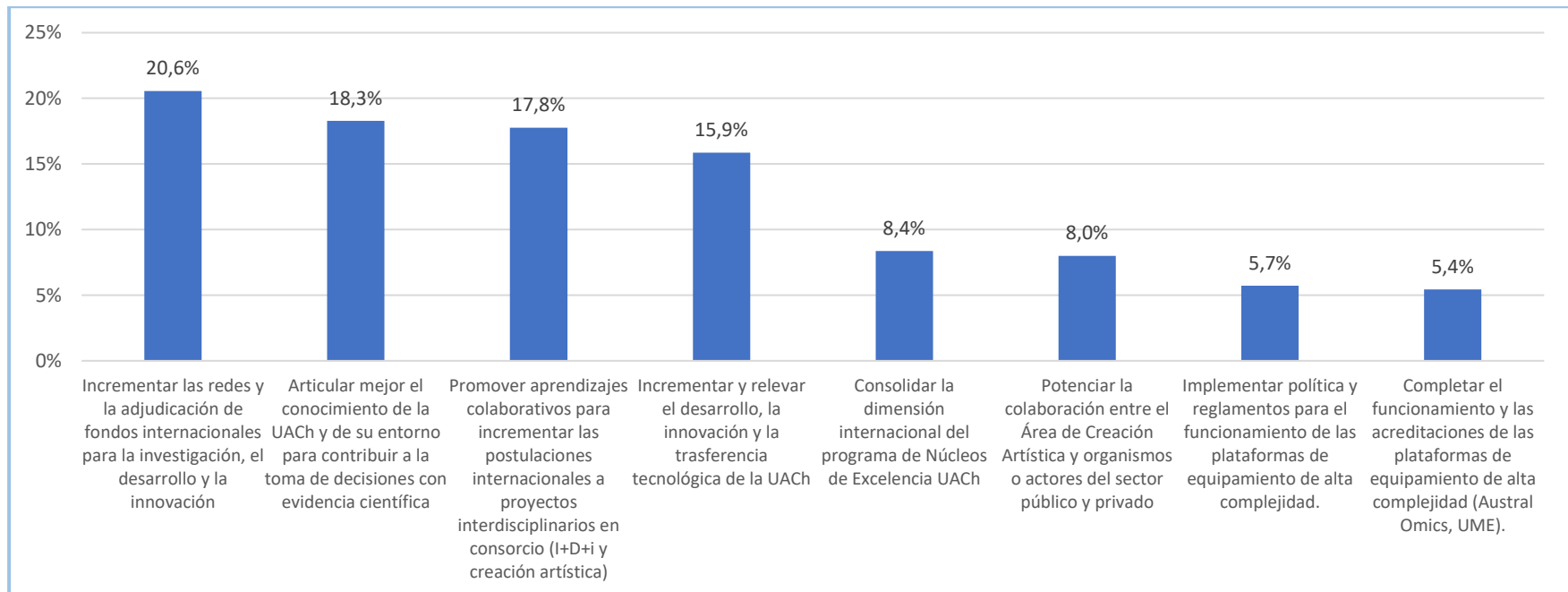
## 5. Eje Estratégico Investigación, Desarrollo y Creación Artística

### 5.1 Resultados preguntas cerradas

El eje de Investigación, Desarrollo y Creación Artística fue consultado a los siguientes estamentos de la comunidad universitaria: académicas y académicos y estudiantes de doctorado. Asimismo, del estamento de académicas y académicos se creó un subestamento correspondiente a los investigadores activos utilizando como criterio que tuvieran al menos un proyecto de investigación y una publicación indexada (WOS, SCOPUS o SCIELO) en los últimos tres años. A todos ellos se les solicitó que eligieran las cuatro líneas de acción estratégicas más importantes de una propuesta de ocho.

Como puede observarse en el gráfico 8, las líneas estratégicas de acción elegidas como las más importantes son las que apuntan, primero, al objetivo estratégico de “Generar mecanismos efectivos de internacionalización” con las acciones correspondientes a “Incrementar las redes y la adjudicación de fondos internacionales para la investigación, el desarrollo, la innovación y la creación artística” y “Promover aprendizajes colaborativos para incrementar las postulaciones internacionales de proyectos interdisciplinarios en consorcio (I+D+i y creación artística)”. Segundo, al objetivo estratégico de “Conectar la actividad institucional en I+D+i y creación artística con actores de la sociedad, el sector público y el sistema productivo” con las acciones estratégicas de “Articular el conocimiento de la UACH y del entorno para contribuir al desarrollo del país promoviendo la toma de decisiones con evidencia científica” e “Incrementar y relevar el desarrollo, innovación y transferencia tecnológica de la UACH”.

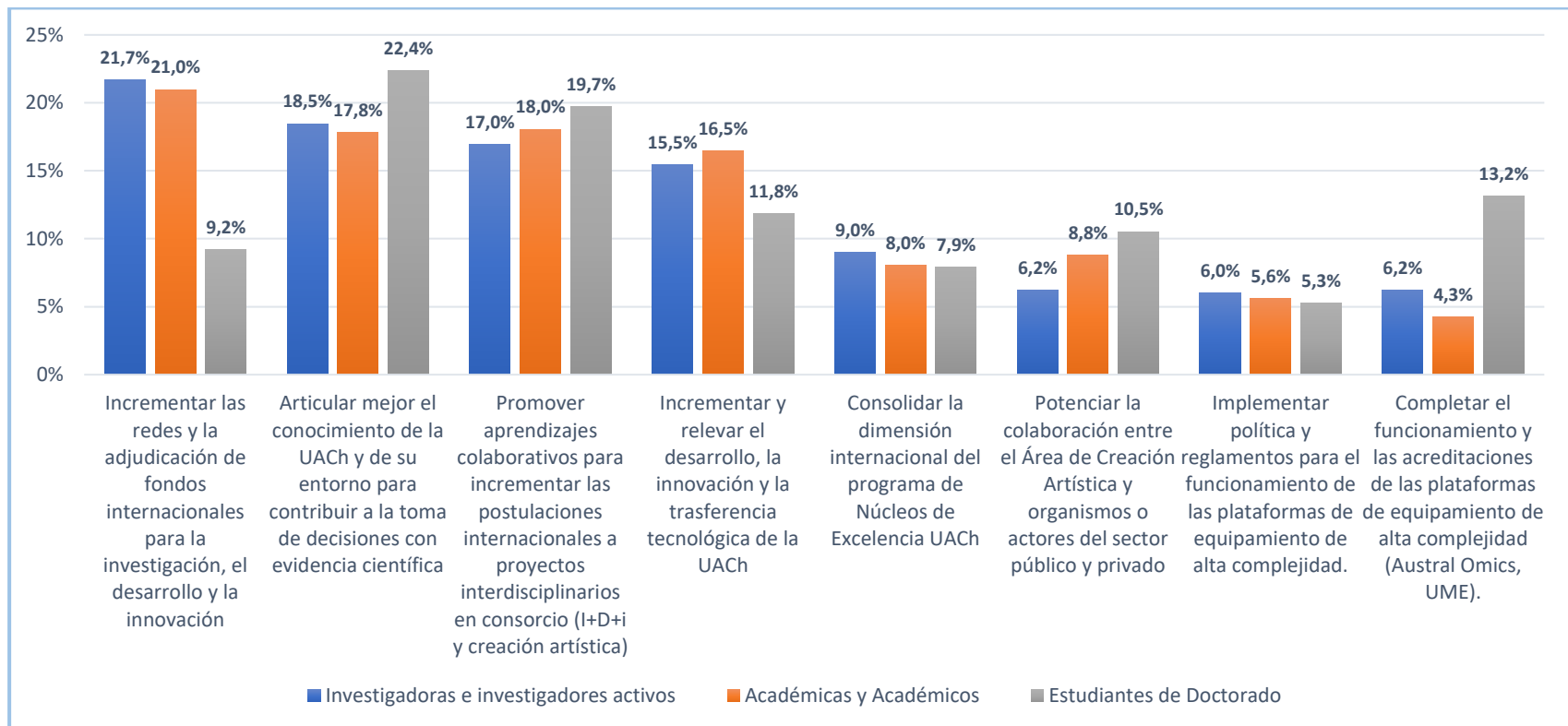
*Gráfico 8. Investigación, Desarrollo y Creación Artística: líneas estratégicas de acción por orden de importancia*



Por estamento, los resultados más importantes a destacar son:

- Existen resultados muy similares entre el subestamento de investigadoras e investigadores activos con el segmento de académicas y académicos.
- Los estudiantes de doctorado tienden a dar mayor importancia a la articulación del conocimiento de la UACH con su entorno.

**Gráfico 9. Investigación, Desarrollo y Creación Artística: líneas estratégicas de acción priorizadas por estamento**



## 5.2 Resultados preguntas abiertas y mesas de trabajo

En este eje los lineamientos propuestos en la encuesta se centran en entregar más apoyo a las actividades de investigación. Las tareas de gestión y administración de proyectos se constituyen en una barrera para un mayor fomento a la investigación. En este sentido dentro del estamento académico se sugiere mejorar el servicio de apoyo del personal administrativo a las actividades de seguimiento y contabilidad en los proyectos de investigación.

Por su parte los estudiantes de Doctorado ponen énfasis en mejorar el apoyo al financiamiento de iniciativas de investigación transdisciplinarias, así como fortalecer la transferencia de conocimientos y tecnologías en áreas pertinentes a las necesidades del medio en que se inserta la Universidad.

En cuanto a las mesas de trabajo, las líneas estratégicas de acción adicionales a las del Plan Estratégico, hacen referencia a revisar y actualizar los criterios con que se evalúan los proyectos de investigación internos. En este sentido se refuerzan algunas ideas surgidas en la encuesta de incorporar indicadores que midan el carácter interdisciplinario de los proyectos. Por otro lado, se sugiere generar un fondo de financiamiento interno especial para proyectos de creación artística, así como actualmente existe el de investigación en ciencia y tecnología.

Las propuestas más cercanas a las líneas presentadas en el Plan Estratégico se centran principalmente en el objetivo estratégico de generar mecanismos efectivos de internacionalización de la investigación, entre éstas destacan la conformación de un fondo de financiamiento para apoyar la movilidad de estudiantes e investigadores a otros centros de investigación en el extranjero, crear una red de investigadores de la institución con conexión internacional y que apoye en la gestión y los procesos técnicos en adjudicación de proyectos nacionales e internacionales. Revisar y actualizar los convenios internacionales de colaboración fortaleciendo la Unidad de Relaciones Internacionales y promover el uso de las tecnologías digitales para visibilizar los proyectos nacionales e internacionales, así como para incentivar una mayor conexión con redes internacionales de investigadores.

### ***Académicas y Académicos***

En general, entre otras líneas de acción propuestas en la encuesta aparece de manera reiterada la necesidad de generar acciones para “*mejorar los sistemas de apoyo administrativo en los proyectos*”, tanto en su etapa de postulación como seguimiento. La necesidad que fundamenta las sugerencias en esta línea es la excesiva carga de trabajo que las y los encuestados señalan tener con el quehacer docente e investigativo, por lo que una manera de fomentar la investigación sería aumentando el personal de apoyo dedicado a los temas contables y administrativos de los proyectos. Relacionado con esta misma necesidad, se sugiere “*potenciar las competencias en el personal administrativo para trabajar con el seguimiento de proyectos internacionales*”. Algunos académicos relatan experiencias específicas en donde el personal no ha sabido dar las instrucciones correctas para realizar, por ejemplo, pagos desde el extranjero.

Una serie de propuestas giran en torno a fortalecer la investigación en las distintas disciplinas en que se genera conocimiento. En lo concreto se sugiere un apoyo más equitativo a las distintas áreas de producción de conocimiento dado que, de acuerdo con algunas opiniones, en los últimos años se percibe un mayor apoyo a las áreas de creación artística en desmedro de la promoción de proyectos científicos interdisciplinarios. En este mismo sentido se propone abrir mayores espacios a nuevos núcleos de investigación sobre todo en temáticas de interés regional.

### ***Estudiantes de Doctorado***

Entre los estudiantes de Doctorado, surgen líneas estratégicas de acción que de alguna manera ya están presentes en la propuesta de Plan Estratégico. Se menciona el “*promover la investigación transdisciplinar*”, sobre todo pensando en los nuevos contextos de conflictos sociales y fenómenos naturales que generan nuevas preguntas de investigación y oportunidades para poner en diálogo a las diversas disciplinas.

Otras líneas de acción sugeridas se circunscriben al fortalecimiento del sistema de revistas científicas que actualmente tienen las distintas Facultades. Promover una mayor transferencia tecnológica estrechando el vínculo con el sector productivo territorial y con organizaciones no gubernamentales, así como también las instituciones del sector gubernamental.

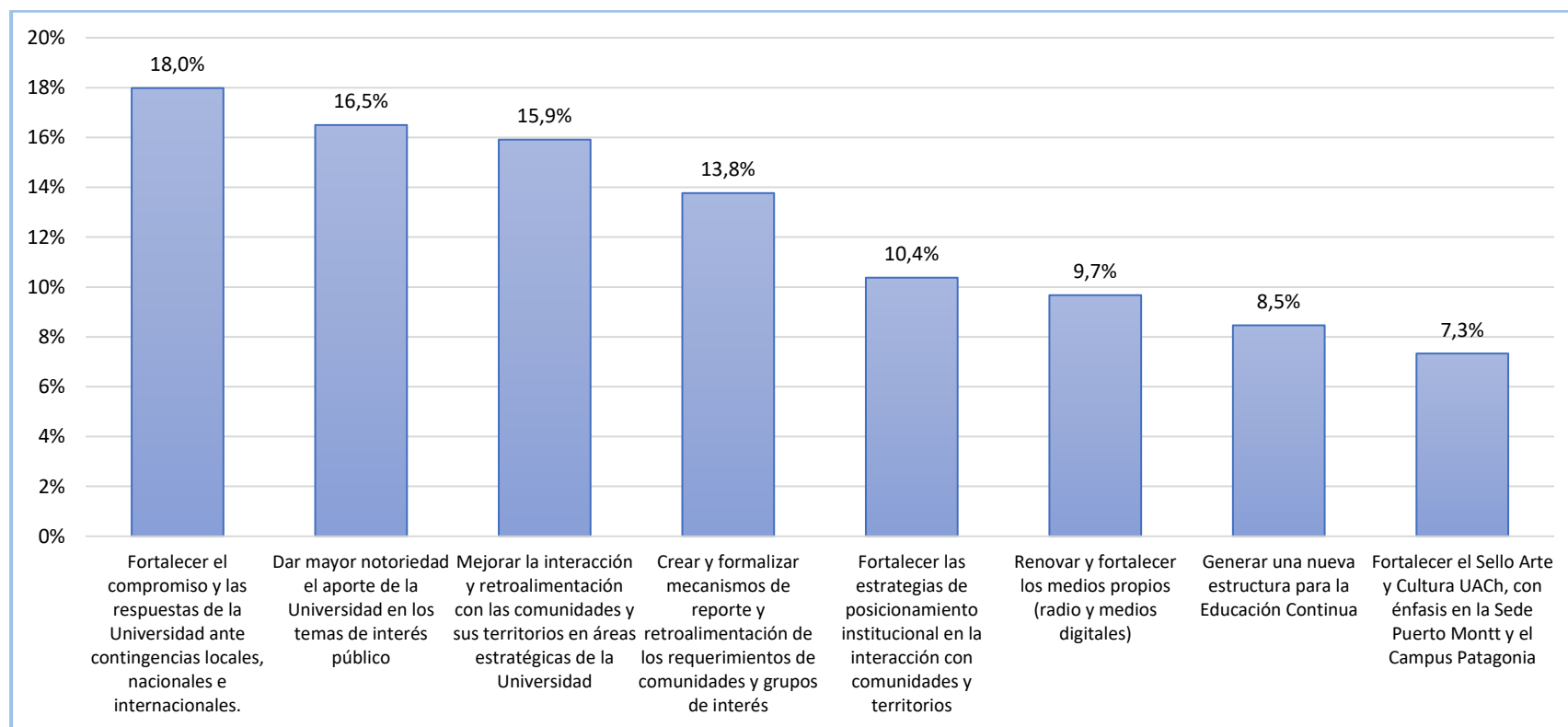
## 6. Eje Estratégico Vinculación con el Medio

### 6.1 Resultados preguntas cerradas

En el cuestionario el eje de Vinculación con el Medio fue consultado a todos los estamentos de la comunidad universitaria: académicas y académicos, funcionarios (profesionales, administrativos y de servicios), profesoras y profesores adjuntos, socias y socios de la Universidad y estudiantes de pregrado y postgrado. A todos ellos se les solicitó que eligieran las cuatro líneas de acción estratégicas más importantes del eje de una propuesta de ocho.

Como puede observarse en el gráfico 10, las líneas estratégicas de acción más importantes elegidas son: el fortalecimiento del compromiso de la Universidad ante las contingencias locales y nacionales, dar mayor notoriedad al aporte de la Universidad en los temas de interés público, mejorar la interacción y retroalimentación con los territorios y formalizar y crear mecanismos para dicho fin. La primera corresponde a una propuesta de las Jornadas de Reflexión Universitaria de 2019; en efecto, no formaba parte de la última versión del plan estratégico resultante de las reuniones con los equipos de vicerrectorías y direcciones en el mes de marzo del presente año. Las siguientes corresponden a los objetivos estratégicos “Contribuir al posicionamiento estratégico a nivel regional, nacional e internacional” y “Fortalecer la evaluación en el área de la vinculación con el medio”.

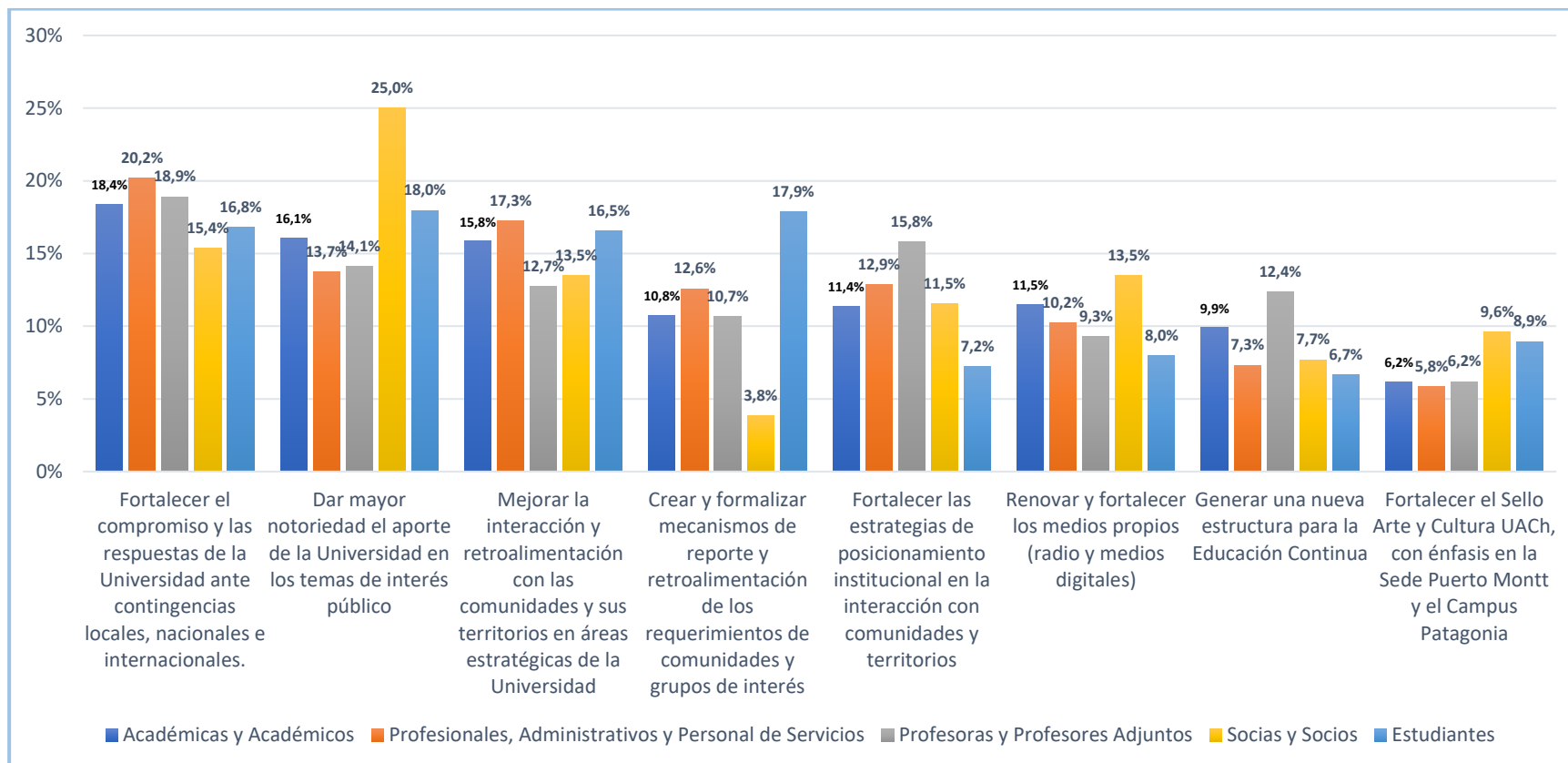
*Gráfico 10. Vinculación con el Medio: líneas estratégicas de acción por orden de importancia*



Por estamento, los resultados más importantes a destacar son:

- Los estudiantes le dan más importancia a la interacción con las comunidades que el resto de los consultados.
- Las socias y socios le dan más importancia que el resto de los consultados a dar mayor notoriedad al aporte de la Universidad en temas de interés público.
- Las posiciones de académicas y académicos y profesoras y profesores adjuntos tienen a ser coincidentes.

**Gráfico 11. Vinculación con el Medio: líneas estratégicas de acción priorizadas por estamento**



## 6.2 Resultados preguntas abiertas y mesas de trabajo

Las opiniones vertidas en el cuestionario en su mayoría se circunscriben a los tres objetivos estratégicos propuestos. Se percibe una alta valoración por este quehacer institucional y la gran mayoría de las nuevas líneas estratégicas de acción que se sugieren se enmarcan en las ya propuestas por el Plan.

Las propuestas que emergen son más bien acciones concretas que demandan una suerte de mayor conexión real con el entorno. Existe preocupación por un mejor posicionamiento de la Institución mediante un mayor impacto en el medio, no obstante, no hay unanimidad si este debiera ser el regional, nacional o internacional. Se reconoce el aporte del extensionismo de las actividades artístico-culturales, sin embargo, también se demanda un mayor fortalecimiento de la vinculación a través de la difusión o transferencia de los conocimientos multidisciplinarios que produce la

Universidad. Para que esto ocurra, se sugiere una mayor retroalimentación con las necesidades de la comunidad, así como acciones más dinámicas y sostenidas en el tiempo.

En las mesas de trabajo se refuerzan los lineamientos sugeridos en la consulta a través de la encuesta. Los comentarios respecto a los objetivos estratégicos se concentran en mejorar la coordinación con otras macrounidades para fortalecer la gestión del área, consolidar el posicionamiento institucional sobre todo a nivel territorial y comunitario vinculando este objetivo con la definición de mecanismos de evaluación de las actividades de vinculación con el medio.

### ***Académicas y Académicos***

En la consulta a académicos(as), las sugerencias de líneas estratégicas de acción adicionales en el área de vinculación con el medio se relacionan con mejorar la normativa de reconocimiento y valoración de las acciones de vinculación que realizan docentes e investigadores de modo que tengan un efecto en la promoción de la carrera académica. Se percibe una preocupación por la necesidad de un mayor “*impacto*” en las actividades de vinculación, varias propuestas se pueden resumir en la sugerencia de un encuestado de “*crear mecanismos que permitan a la comunidad plantear dudas, problemas o inquietudes que puedan derivar en investigación o transferencia tecnológica*”. Otras líneas estratégicas de acción se circunscriben a las ya propuestas en el Plan, tales como aprovechar la puesta en marcha de la nueva estructura de Educación Continua para “*desarrollar programas de formación comunitaria en los ámbitos que la universidad tiene competencia y que la comunidad sepa que puede participar en estos cursos*”. Fortalecer el posicionamiento de la institución sobre todo en las sedes a través de nuevos canales como la televisión digital o vía streaming.

### ***Profesoras y Profesores Adjuntos***

En la consulta a Profesoras y Profesores adjuntos también aparece la necesidad de un mayor impacto en las actividades de vinculación con el medio. Esto se traduce en sugerencias de líneas estratégicas de acción ya abordadas en el Plan pero más específicas, tales como “*generar una estructura fuera de educación continua para que las escuelas de pedagogía puedan realizar formación a la comunidad*” o “*fortalecer la vinculación de la UACH con los colegios, especialmente con los profesores y alumnos de tercero y cuarto medio*”.

### ***Profesionales, Administrativos y Personal de Servicios***

Entre estos actores de la comunidad universitaria, la preocupación redundante es en torno a las líneas estratégicas de acción que permitan una mayor notoriedad y mejor posicionamiento institucional. En lo concreto algunas propuestas sugieren que “*la imagen corporativa esté más presente en cada rincón de las ciudades*...” que se sepa cuando se llega a las ciudades en que la UACH tiene sedes, dónde está y que existe”. En esta misma línea se sugiere “*fortalecer el Sello Arte y Cultura UACH, con énfasis en las tres sedes universitarias*”. También aparece la preocupación por fortalecer una vinculación con “*impacto*” sugiriendo en este caso mayor “*preocupación institucional para el apoyo en el diseño de políticas públicas*” y fortaleciendo líneas estratégicas de acción que permitan “*que las y los estudiantes realicen trabajo de apoyo a comunidades más vulnerables como parte de sus planes de estudio*”.

### ***Estudiantes de Doctorado***



En las y los estudiantes de Doctorado no se mencionan muchas líneas estratégicas de acción adicionales. Aparece con mayor preocupación la necesidad de responder como institución ante las contingencias locales, nacionales e internacionales mediante una estrategia de vinculación que tenga impacto en el medio. Para esto algunos sugieren *“centrarse en las políticas y áreas estratégicas de la región y o del Sur Austral y no de la universidad, porque no es coherente con el sentido bidireccional que debe tener el área de vinculación”*.

### ***Estudiantes de Magíster y Especialidades Médicas***

Entre los estudiantes de Magister y Especialidades Médicas las prioridades son más diversas en cuanto a las líneas estratégicas de acción propuestas en el Plan. No hay sugerencias en cuanto a nuevos lineamientos en el eje de vinculación con el medio.

### ***Estudiantes de Pregrado***

En las y los estudiantes de Pregrado no son muchas las sugerencias de nuevas líneas estratégicas de acción. La mayor parte de las propuestas se circunscriben a los lineamientos del Plan Estratégico y se concentran sobre todo en fortalecer el compromiso y las respuestas de la universidad en los temas de interés público. Las demandas en este eje se concentran sobre todo en la preocupación por tener un vínculo más estrecho con la comunidad. Esto se traduce en una serie de sugerencias de iniciativas concretas tendientes a *“mejorar el vínculo con los colegios de la ciudad, en especial los de menores recursos”*. También se mencionan la necesidad de ejecutar proyectos y darlos a conocer para el aprovechamiento por parte de la comunidad tales como en las áreas de turismo, medio ambiente, producción local, planificación territorial, agricultura, etc. Se señala que faltan canales por donde conducir el aporte que los distintos profesionales podrían realizar a la comunidad y esta labor podría liderarla el área de vinculación con el medio.

Se destaca también entre las líneas prioritarias el crear y formalizar mecanismos de reporte y retroalimentación con la comunidad. En lo concreto, a diferencia de otros estamentos que se pronuncian sobre la evaluación del impacto, entre las y los estudiantes de pregrado se sugieren más bien recoger las preocupaciones y necesidades de la comunidad para transformarlas en preguntas para la investigación universitaria, un encuestado lo describe como *“establecer un mecanismo de diagnóstico de las problemáticas y necesidades locales sobre los que ejecutar proyectos”*.

## 7. Eje Estratégico Gestión Institucional

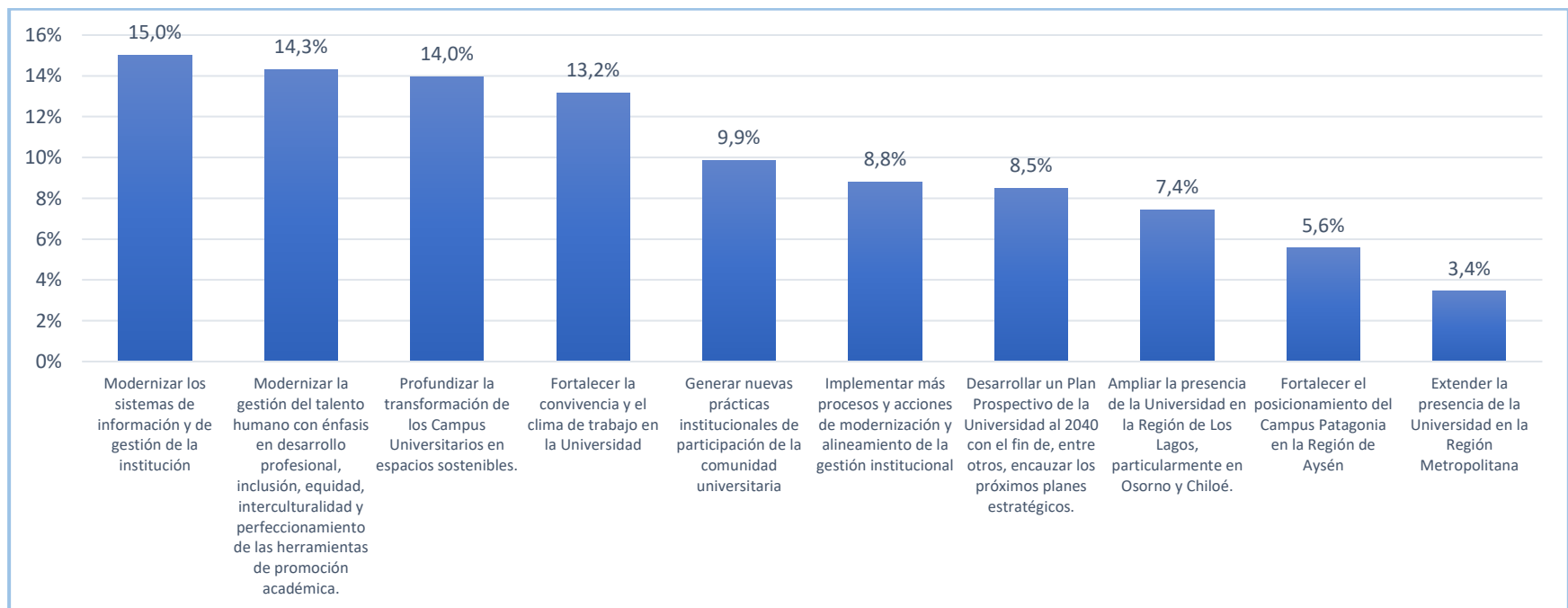
### 7.1 Respuestas a preguntas cerradas

El eje de Gestión Institucional fue consultado a los siguientes estamentos de la comunidad universitaria: académicas y académicos, profesoras y profesores adjuntos, funcionarios (profesionales, administrativos y de servicios) y las socias y socios de la Universidad. A todos ellos se les solicitó que eligieran las cuatro líneas de acción estratégicas más importantes de una propuesta de diez.

Como puede observarse en el gráfico 12, las líneas estratégicas de acción más importantes elegidas corresponden a los dos primeros objetivos estratégicos del eje, a saber:

- Primero, “Modernizar la Gestión Institucional” a través de las acciones de “Modernizar los sistemas de información y de gestión de la institución” y “Profundizar la transformación de los Campus Universitarios en espacios sostenibles”;
- Segundo, “Robustecer la cohesión de la comunidad universitaria” a través de las acciones “Modernizar la gestión del talento humano con énfasis en desarrollo profesional, inclusión, equidad, interculturalidad y perfeccionamiento de las herramientas de promoción académica” y “Fortalecer la convivencia y el clima de trabajo en la Universidad”.
- Las acciones del tercer objetivo estratégico “Ampliar la presencia y la contribución de la Universidad en el país” son las tres menos importantes para los consultados.

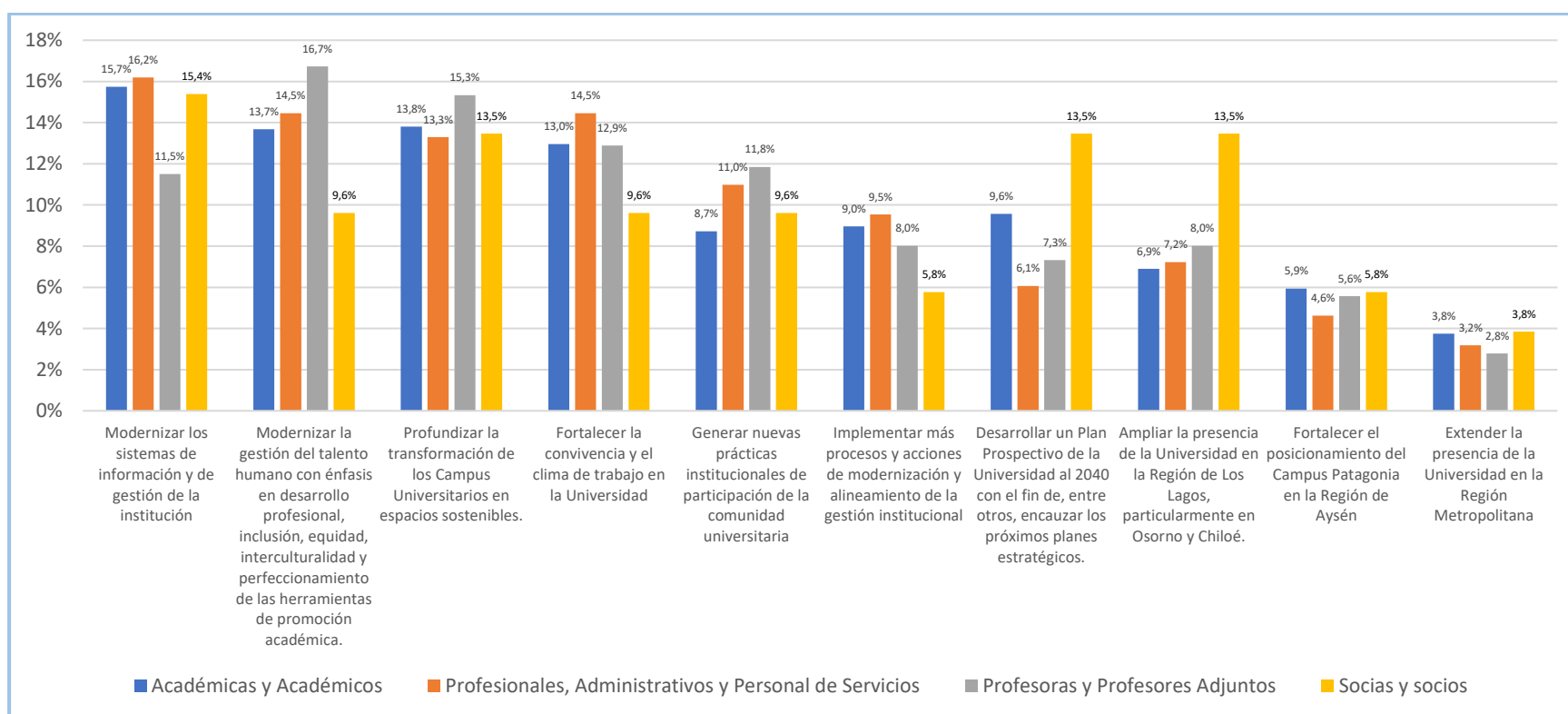
**Gráfico 12. Gestión Institucional: líneas estratégicas de acción por orden de importancia**



Por estamento, los resultados más importantes a destacar son:

- La modernización de los sistemas de información y de gestión es más importante para las y los académicos, los funcionarios (profesionales, administrativos y personal de servicio) y las socias y socios que para las y los profesores adjuntos. Para estos últimos, es más importante la modernización del talento humano.
- El crecimiento de la Universidad a Santiago o en la Región de Los Lagos no es lo más importante, para todos los estamentos, salvo en el caso de las y los socios quienes si entregan importancia a ampliar la presencia de la Universidad en Los Lagos.
- Para las y los académicos la generación de nuevas prácticas en participación no es tan importante como para las y los profesores adjuntos.

**Gráfico 13. Gestión Institucional: líneas estratégicas de acción priorizadas por estamento**



## 7.2 Resultados preguntas abiertas y mesas de trabajo

En el ámbito de la Gestión Institucional, las opiniones se centran en los objetivos estratégicos de modernización de la gestión y el robustecimiento de la cohesión de la comunidad universitaria. Son escasas las referencias a ampliar o extender la influencia de la Universidad a otras regiones.

Por modernización de la gestión institucional, la mayor parte de las intervenciones hacen alusión a mejorar no solo los sistemas de gestión de la información financiera y del personal, sino también los procesos integrales involucrados en el área. En este sentido, el estamento administrativo aporta con propuestas más detalladas de las principales deficiencias para abordar las actuales brechas en la gestión.

En cuanto a robustecer la cohesión interna, se sugiere avanzar en el ámbito de la participación, abriendo espacios que permitan gestionar de mejor forma los conflictos en el estamento estudiantil, de modo de prevenir que los conflictos latentes escalen a situaciones que van en desmedro del normal funcionamiento de las actividades para el resto de los actores de la comunidad universitaria.

En las mesas de trabajo las líneas estratégicas de acción adicionales hacen referencia a considerar los nuevos contextos de distanciamiento para la labor de gestión administrativa. Se refuerzan los lineamientos sugeridos en la consulta mediante la encuesta, esto es, propuestas en cuanto a que los procesos de modernización de la gestión deberían estar acompañados de capacitaciones al personal que empleará las nuevas tecnologías.

Se refuerza también la idea de crear protocolos y planes de contingencia frente a situaciones de conflictos con los estudiantes, administrativos y académicos. Asociado a esto se plantea también la necesidad de fortalecer la comunicación interna entre los distintos actores de la comunidad universitaria.

### ***Académicas y Académicos***

Para el área de Gestión Institucional, académicas y académicos proponen una gran diversidad de líneas estratégicas de acción, adicionales a las propuestas en la consulta. Algunos(as) sugieren avanzar hacia una mayor democratización y participación universitaria para la elección de autoridades. Otras propuestas dan cuenta de una preocupación por el clima laboral y la creciente conflictividad estudiantil. En esta línea se propone por parte de un encuestado “*crear una unidad de prevención y resolución de conflictos con los estudiantes, evitando así los paros y las tomas*”. Se señala que es necesaria una gestión de estos conflictos dado que ponen en riesgo la calidad de la enseñanza y los espacios de investigación y creación.

Por otro lado, surgen también algunas propuestas respecto a descentralizar la gestión universitaria en algunos campus que ya han alcanzado una mayor complejidad como es el caso de Miraflores. Sugerencias similares se observan para las sedes de Puerto Montt y Coyhaique.

Dentro de las líneas de acción que se podrían circunscribir a las ya propuestas en el Plan Estratégico, se reitera la necesidad de modernizar la gestión administrativa, actividad que los(as) académicos(as) perciben lenta y con demasiadas deficiencias. Dentro de las acciones concretas para esta línea, se señala la urgente necesidad de implementar un único sistema de información de las actividades de los(as) académicos(as), de acuerdo con una de las opiniones, éstas aún tienen que ser informadas a distintas unidades para múltiples fines.

### ***Profesoras y Profesores Adjuntos***

Las escasas propuestas de este estamento para el área de Gestión Institucional se alejan un tanto de las labores asociadas a la gestión. Uno de los encuestados propone desarrollar el área de Postgrado en el Campus Patagonia,

permitiendo con esto una mayor vinculación con el medio. Se plantea también perfeccionar los mecanismos de promoción y perfeccionamiento para la planta de profesoras y profesores adjuntos.

Junto a estas propuestas, se reiteran algunas sugerencias para transformar los campus en espacios sostenibles junto con la modernización de los sistemas de gestión de la información.

### ***Profesionales, Administrativos y Personal de Servicio***

Entre las y los profesionales, administrativos y el personal de servicio, se reitera la propuesta en la línea de readecuación y fortalecimiento de la estructura de gestión académica y administrativa con el fin de mejorar la eficiencia de los procesos. En esta línea estratégica un encuestado sugiere con detalle “*un levantamiento de procesos claves, encabezado por personas con conocimiento integral de la institución, y con consulta a funcionarios académicos y no académicos de amplia trayectoria, con el objetivo de detectar nudos críticos y posibles soluciones reglamentarias, administrativas o tecnológicas, que sean útiles tanto en el ámbito académico como administrativo*”. Al parecer en este estamento, la modernización no debería reducirse a actualizaciones en los sistemas tecnológicos de gestión e información, sino a una atención y mejoramiento en los procesos que no siempre dependen de una mejor tecnología para mejorar su eficiencia.

En lo que respecta a la línea estratégica de acción de modernización de la gestión del talento humano, se sugiere emprender acciones concretas para la capacitación de funcionarios y funcionarias del estamento administrativo, con herramientas pertinentes para que éstos participen realmente en la construcción de la planificación universitaria.

# ANEXO 1

## Plan Estratégico Institucional 2020 - 2023

### Consulta a la Comunidad Universitaria

#### Académicas y Académicos

A través de la siguiente consulta queremos invitarte a participar de la construcción del plan estratégico institucional 2020-2023. Tus aportes servirán para perfeccionar el plan poniéndolo en sintonía con las diferentes visiones que coexisten en nuestra Universidad. El cuestionario toma 15 minutos. Tus respuestas son anónimas y confidenciales.

### Primera parte: Marco Estratégico

Los elementos que se presentan a continuación corresponden a la Visión, la Misión y los Valores de la Universidad Austral de Chile propuestos para la Planificación Estratégica 2020-2023:

- La Visión es la imagen deseada del futuro de la institución, ¿qué queremos llegar a ser? Es el “sueño de futuro”.
- La Misión es concreta, es lo que somos hoy. Declaración general del quehacer de la Institución, responde preguntas como: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? ¿para quién lo hacemos? ¿Cuál es el alcance geográfico de nuestro quehacer?
- Los Valores: Son los principios orientadores, el marco del comportamiento que deben tener los integrantes de la organización.

En base a lo anterior, lee atentamente cada uno de ellos. Luego te invitamos a pensar acerca de la pertinencia de ellos a partir de las siguientes preguntas.

#### 1.1 Visión

*“Ser una Universidad de excelencia, comprometida con el desarrollo sostenible y reconocida en el medio regional, nacional e internacional, a partir del saber científico y humanístico, el avance tecnológico y la creación artística, concordante con su trayectoria de libertad y pluralismo”.*

A partir de esta Visión ¿Te sientes identificado/a con ella? ¿Requiere de cambios? ¿Cuáles?

Comprometida con el desarrollo sostenible
Reconocida en el medio regional, nacional e internacional
Trayectoria de libertad y pluralismo

\*Seleccionar para cada una: Mantiene, elimina o modifica

En caso de modificar o eliminar, argumente tus razones:

## 1.2 Misión

*“La Universidad Austral de Chile es una institución de constitución ciudadana y función pública, dedicada a la enseñanza superior, al cultivo y difusión de la ciencia, las humanidades, la tecnología, la cultura y la creación artística.*

*Desde el sur-austral de Chile, contribuye con calidad a la descentralización territorial y la movilidad social, formando profesionales y graduados ética, ambiental y socialmente comprometidos, investigando y creando en las diversas áreas del conocimiento y vinculándose activamente con la comunidad”.*

Institución de constitución ciudadana y función pública
Dedicada a la enseñanza superior, al cultivo y difusión de la ciencia, las humanidades, la tecnología, la cultura y la creación artística
Contribuye con calidad a la descentralización territorial y movilidad social
Formando profesionales y graduados ética, ambiental y socialmente comprometidos

\*Seleccionar para cada una: Mantiene, elimina o modifica

En caso de modificar o eliminar, argumente tus razones:

## 1.3 Valores

**Libertad:** Ejercemos y defendemos la autonomía universitaria y académica en el marco de los fines determinados por la institución, la Constitución y la ley.

**Excelencia:** Realizamos con integralidad y calidad nuestras tareas para los destinatarios de nuestro quehacer universitario.

**Pluralismo:** Reconocemos, valoramos y promovemos la diversidad en todos sus ámbitos.

**Compromiso público:** Nos vinculamos a las comunidades, a los organismos públicos y privados, gubernamentales y no gubernamentales de manera efectiva para contribuir al bienestar de las personas y el cuidado de la naturaleza.

**Transparencia:** Practicamos la responsabilidad evaluativa bajo criterios de rigor con la capacidad de dar cuenta de las tareas y resultados propios de nuestro quehacer.

Considerando estos valores, ¿Requieren de cambios? ¿Cuáles?

<b>Libertad:</b> Ejercemos y defendemos la autonomía universitaria y académica en el marco de los fines determinados por la institución, la Constitución y la ley.
<b>Excelencia:</b> Realizamos con integralidad y calidad nuestras tareas para los destinatarios de nuestro quehacer universitario.
<b>Pluralismo:</b> Reconocemos, valoramos y promovemos la diversidad en todos sus ámbitos.
<b>Compromiso público:</b> Nos vinculamos a las comunidades, a los organismos públicos y privados, gubernamentales y no gubernamentales de manera efectiva para contribuir al bienestar de las personas y el cuidado de la naturaleza.
<b>Transparencia:</b> Practicamos la responsabilidad evaluativa bajo criterios de rigor con la capacidad de dar cuenta de las tareas y resultados propios de nuestro quehacer.

\*Seleccionar para cada una: Mantiene, elimina o modifica

En caso de modificar o eliminar, argumente tus razones:

## Segunda parte: Líneas Estratégicas de Acción

En la segunda sección de esta consulta se expondrán una serie de líneas de acción estratégicas propuestas para el Plan Estratégico en cada uno de los cinco ejes que lo integran: Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado, Investigación, desarrollo y creación, Vinculación con el Medio y Gestión Institucional. Por favor, para cada eje elije **las 4 líneas más importantes para ti**.

### 2.1 Docencia de Pregrado

Nº	Líneas estratégicas de acción	
1	Adaptar las capacidades y los sistemas docentes para la formación virtual	
2	Incrementar las tasas de retención y titulación oportuna	
3	Fortalecer la formación integral de las y los estudiantes	
4	Construir y habilitar más infraestructura al servicio de la docencia	
5	Fortalecer los sistemas de admisión, admisión inclusiva y nivelación académica	
6	Hacer más eficiente el uso de la infraestructura para la docencia	
7	Generar mayor infraestructura en TICs para la formación de estudiantes	
8	Aumentar la oferta carreras en función de las necesidades de la zona sur austral y del país	
9	Mejorar mecanismos e instrumentos de evaluación integral de la docencia	

Si lo deseas, propon otra(s) línea(s) de acción estratégica que consideres que debieran implementarse en el área:

1. -----
2. -----
3. -----

### 2.2 Docencia de Postgrado

Nº	Líneas de acción estratégicas	
1	Acreditar todos los magísteres que imparte la Universidad	
2	Mejorar los sistemas de registro y gestión curricular y administrativa de los programas	
3	Fortalecer la formación integral y la inclusión en los programas de postgrado.	
4	Fortalecer la vinculación con el sector socio-productivo y el sector público	



5	Internacionalizar el postgrado de la UACH con foco en movilidad de estudiantes y docentes, cotutelas y doble graduación	
6	Mejorar las tasas de retención y de graduación de estudiantes de magister y doctorado.	
7	Consolidar los magísteres profesionales y las especialidades médicas con apoyo de TICs y aumentar su oferta	
8	Integrar y articular mejor los programas y áreas del conocimiento del postgrado	
9	Crear doctorados con áreas de investigación transversales y articulados con los magísteres	

Si lo desea, proponga otra(s) línea(s) de acción estratégica que usted considera que debieran implementarse en el área:

1. -----
2. -----
3. -----

### 2.3 Investigación, desarrollo y creación

N°	Líneas de acción estratégicas	
1	Articular mejor el conocimiento de la UACH y de su entorno para contribuir a la toma de decisiones con evidencia científica	
2	Promover aprendizajes colaborativos para incrementar las postulaciones internacionales a proyectos interdisciplinarios en consorcio (I+D+i y creación artística)	
3	Completar el funcionamiento y las acreditaciones de las plataformas de equipamiento de alta complejidad (Austral Omics, UME).	
4	Consolidar la dimensión internacional del programa de Núcleos de Excelencia UACH	
5	Potenciar la colaboración entre el Área de Creación Artística y organismos o actores del sector público y privado	
6	Implementar política y reglamentos para el funcionamiento de las plataformas de equipamiento de alta complejidad.	
7	Incrementar las redes y la adjudicación de fondos internacionales para la investigación, el desarrollo y la innovación	
8	Incrementar y relevar el desarrollo, la innovación y la transferencia tecnológica de la UACH	

Si lo desea, proponga otra(s) línea(s) de acción estratégica que usted considera que debieran implementarse en el área:

- 1.-----
- 2.-----
- 3.-----

## 2.4 Vinculación con el Medio

N°	Líneas de acción estratégicas
1	Dar mayor notoriedad el aporte de la Universidad en los temas de interés público
2	Crear y formalizar mecanismos de reporte y retroalimentación de los requerimientos de comunidades y grupos de interés
3	Mejorar la interacción y retroalimentación con las comunidades y sus territorios en áreas estratégicas de la Universidad
4	Fortalecer el Sello Arte y Cultura UACH, con énfasis en la Sede Puerto Montt y el Campus Patagonia
5	Generar una nueva estructura para la Educación Continua
6	Fortalecer las estrategias de posicionamiento institucional en la interacción con comunidades y territorios
7	Renovar y fortalecer los medios propios (radio y medios digitales)
8	Fortalecer el compromiso y las respuestas de la Universidad ante contingencias locales, nacionales e internacionales.

Si lo desea, proponga otra(s) línea(s) de acción estratégica que usted considera que debieran implementarse en el área:

1. -----
2. -----
3. -----

## 2.5 Gestión Institucional

N°	Líneas de acción estratégicas
1	Profundizar la transformación de los Campus Universitarios en espacios sostenibles.
2	Modernizar los sistemas de información y de gestión de la institución
3	Modernizar la gestión del talento humano con énfasis en desarrollo profesional, inclusión, equidad, interculturalidad y perfeccionamiento de las herramientas de promoción académica.
4	Fortalecer la convivencia y el clima de trabajo en la Universidad
5	Desarrollar un Plan Prospectivo de la Universidad al 2040 con el fin de, entre otros, encauzar los próximos planes estratégicos.
6	Ampliar la presencia de la Universidad en la Región de Los Lagos, particularmente en Osorno y Chiloé.
7	Fortalecer el posicionamiento del Campus Patagonia en la Región de Aysén
8	Implementar más procesos y acciones de modernización y alineamiento de la gestión institucional
9	Generar nuevas prácticas institucionales de participación de la comunidad universitaria
10	Extender la presencia de la Universidad en la Región Metropolitana

Si lo desea, proponga otra(s) línea(s) de acción estratégica que usted considera que debieran implementarse en el área:

1. -----
2. -----
3. -----

### Tercera Parte. Antecedentes.

Para finalizar, indica por favor los siguientes antecedentes que nos ayudarán a analizar mejor las opiniones de todas y todos los miembros de la Comunidad Universitaria:

#### 3.1 ¿Cuál es tu Género?

Mujer	
Hombre	
Otro	

3.2 Indica a qué Macrounidad estás adscrito/a (Facultad, Sede o Unidad):

3.3 ¿Qué antigüedad tienes en la institución?:

Menos de 5 años	
De 5 años a 9 años	
De 10 años a 20 años	
Más de 20 años	

3.4 Indica tu grado académico

Doctorado	
Magíster	
Licenciatura	

3.5 Responde Sí o No a las siguientes preguntas relativas a tus actividades académicas:

	Sí	No
¿Eres o has sido responsable y/o colaborador/a en algún curso de <b>pregrado en los últimos 3 años?</b>		
¿Eres o has sido responsable y/o colaborador/a en algún curso de <b>postgrado en los últimos 3 años?</b>		
¿Tienes actualmente o has tenido en los últimos 3 años <b>cargos administrativos?</b>		
¿Ha tenido algún <b>proyecto de investigación</b> de financiamiento interno o externo en los últimos 3 años?		
¿Ha tenido algún <b>proyecto de vinculación con el medio</b> de financiamiento interno o externo en los últimos 3 años?		
¿Ha tenido algún <b>proyecto de creación artística</b> en los últimos 3 años?		
¿Posees <b>publicaciones indexadas</b> en WOS, SCOPUS o Scielo en los últimos tres años?		

## ANEXO 2: Participantes a Mesas de Trabajo y Macrounidad y Mesas

Macrounidad	Mesa de Pregrado	Mesa de Postgrado	Mesa de IDCa	Mesa de VcM	Mesa de Gestión Inst.	Total
Facultad de Arquitectura y Artes	-	-	4	1	-	5
Facultad de Ciencias	8	-	3	1	2	14
Facultad de Ciencias Agrarias y Alimentarias	-	-	-	2	1	3
Facultad de Ciencias de la Ingeniería	2	4	3	1	4	14
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	1	-	1	3	-	5
Facultad de Ciencias Forestales y Recursos Naturales	-	1	2	2	-	5
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales	-	-	1	-	-	1
Facultad de Ciencias Veterinarias	-	-	-	1	-	1
Facultad de Filosofía y Humanidades	1	1	1	2	3	8
Facultad de Medicina	2	5	8	5	4	24
Sede Puerto Montt	9	3	6	5	7	30
Campus Patagonia	1	-	2	1	-	4
Vicerrectoría Académica	1	-	-	2	3	6
Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo y Creación Artística	-	-	-	-	1	1
Dirección de Servicios	1	-	-	1	2	4
Dirección de Vinculación con el Medio	-	-	-	1	1	2
DACIC	2	-	-	-	-	2
Contraloría	-	-	-	-	1	1
Centro de Humedales Río Cruces	-	-	1	1	-	2
Escuela de Talentos -Alta UACH	-	-	-	1	1	2
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>134</b>