



**UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
PLAN OPERATIVO
2017-2021**

I. Definiciones estratégicas de largo plazo.

1.1. Misión.

Servir a la sociedad, proyectando la tradición educacional jesuita, a nivel nacional e internacional, en el campo de las humanidades, ciencias sociales y educación por medio de una investigación, docencia y vinculación con la sociedad, promoviendo un diálogo creativo con la concepción cristiana del ser humano y del mundo y entregando una formación integral a los estudiantes.

1.2. Visión

Una universidad reconocida por su quehacer universitario y excelencia académica, de prestigio, referente de consulta en el área de las ciencias sociales, humanidades y educación.

II. Definiciones estratégicas de mediano plazo.

2.1. Objetivos estratégicos.

Para el año 2021, la Universidad Alberto Hurtado se propone:

- 1.** Garantizar la calidad de la formación entregada mediante la institucionalización de los procesos formativos, del perfeccionamiento de la docencia y la consolidación de apoyos a estudiantes y egresados.
- 2.** Fortalecer la investigación, elevando los niveles de productividad, complejidad, envergadura, impacto e interdisciplinariedad
- 3.** Potenciar y desarrollar nuestra oferta de postgrado, articulándolo con la generación de conocimiento y con el pregrado.
- 4.** Visibilizar el impacto de la universidad en la sociedad mediante un rol más activo en la contingencia, vinculándose de manera efectiva con el entorno y ofreciendo los aportes de nuestra investigación y docencia.
- 5.** Consolidar un modelo de gobierno acorde a los desafíos que plantea el futuro, alcanzando mayores niveles de transparencia, comunicación, y definiendo pautas formales para la toma de decisiones.
- 6.** Implementar un modelo integrado de gestión y financiamiento, que asegure la disponibilidad de infraestructura, contemple la excelencia y eficiencia como ejes transversales y responda a las particularidades de las distintas unidades
- 7.** Potenciar la internacionalización de toda nuestra actividad académica
- 8.** Fortalecer nuestra identidad de universidad jesuita, de calidad, integradora, formadora de personas y con vocación pública.

2.2. Hojas de ruta: objetivos específicos, estrategias y metas.

HOJA DE RUTA OBJETIVO ESTRATÉGICO NÚMERO 1		
OBJETIVO ESTRATÉGICO		
1. Garantizar la calidad de la formación entregada mediante la institucionalización de los procesos formativos, del perfeccionamiento de la docencia y la consolidación de apoyos a estudiantes y egresados.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
1.1. Contar con una Vicerrectoría Académica fortalecida y capaz de responder oportunamente las demandas de las distintas unidades académicas.		
1.2. Implementar el Modelo Pedagógico Institucional al conjunto de carreras de pregrado		
1.3. Fortalecer y optimizar los procesos de enseñanza con foco en los aprendizajes de los estudiantes y su inserción en el mundo laboral.		
1.4. Propiciar un perfil diverso de estudiantes, con atención a la captación de estudiantes de excelencia, otorgando los apoyos y espacios adecuados que favorezcan su permanencia en la universidad		
1.5. Mejorar los sistemas de registro y gestión académica tanto en eficiencia como en eficacia.		
ACCIONES		
1.1.1. Fortalecer la Dirección de Docencia y Pedagogía.		
1.2.1. Actualizar y monitorear permanentemente los planes de estudio de pregrado.		
1.2.2. Fortalecer la formación integral de los estudiantes de pregrado y la movilidad estudiantil.		
1.3.1. Potenciar el cuerpo docente.		
1.3.2. Mejorar las competencias pedagógicas del cuerpo académico (docentes de planta, honorarios y ayudantes) y de la infraestructura que posibilita su actividad.		
1.3.3. Mejorar el rendimiento académico y la retención estudiantil.		
1.3.4. Potenciar procesos de aseguramiento de la calidad.		
1.3.5. Mejorar apoyos para una inserción laboral más propicia y oportuna de estudiantes.		
1.4.1. Diversificar el perfil de estudiantes de ingreso a la UAH.		
1.4.2. Implementar estrategias de nivelación académica.		
1.4.3. Fortalecer la experiencia de vida universitaria.		
1.5.1. Optimizar funcionamiento del sistema SIGA.		
1.5.2. Optimizar sistemas de gestión académica.		
METAS		
1.1.1. Direcciones de Vicerrectoría Académica alcanzan un 95% de cumplimiento de sus compromisos de desempeño.		
1.1.2. Satisfacción de académicos con VRA alcanza una evaluación sobre 90% promedio.		
1.2.1. Modelo Pedagógico Institucional implementado en el 100% de carreras de pregrado.		
1.3.1. Tasa de aprobación de cursos de pregrado sobre el 90% promedio.		
1.3.2. Número de estudiantes que encuentra trabajo luego de los primeros seis meses desde la titulación aumenta en 15%.		
1.4.1. Porcentaje de estudiantes provenientes de establecimientos particulares crece en 15%.		
1.4.2. Puntaje PSU promedio de estudiantes de primer año crece en 15 puntos.		
1.4.3. Satisfacción estudiantil con espacios compartidos aumenta en un 10%.		
1.4.4. Satisfacción estudiantil con salas de clase y espacios de estudio aumenta en un 10%.		
1.5.1. Satisfacción académica y estudiantil con sistema SIGA aumenta en un 10%.		
1.5.2. Protocolo de gestión académica definido y operativo.		
PLAZO	RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO
4 años	Vicerrectoría Académica	Presupuesto operativo

HOJA DE RUTA OBJETIVO ESTRATÉGICO NÚMERO 2		
OBJETIVO ESTRATÉGICO		
2. Fortalecer la investigación, elevando los niveles de productividad, complejidad, envergadura, impacto e interdisciplinariedad.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
2.1. Disponer de una institucionalidad adecuada para la gobernabilidad, fomento y gestión de la investigación.		
2.2. Desarrollar investigación interdisciplinaria, asociativa e internacional.		
2.3. Aumentar la cantidad de recursos internos y externos destinados a la investigación.		
ESTRATEGIAS		
2.1.1. Diseño y creación de estructuras orgánicas destinadas al desarrollo de la investigación.		
2.1.2. Promulgar políticas institucionales de investigación.		
2.1.3. Implementación de políticas de investigación.		
2.2.1. Incremento y promoción de la planta académica.		
2.2.2. Implementar estructuras de apoyo para la investigación asociativa.		
2.3.1. Aumento de recursos externos.		
2.3.2. Aumento de recursos internos.		
METAS		
2.1.1. Vicerrectoría de Investigación y Postgrado en operación.		
2.1.2. Política de Investigación promulgada y operativa.		
2.2.1. Número de académicos con doctorado incrementa en 5%.		
2.2.2. Número de proyectos asociativos interfacultades y departamentos incrementa en 5%.		
2.3.1. Monto total de financiamiento proveniente de proyectos concursables con fondos externos incrementa en 10%.		
2.3.2. Monto total de financiamiento interno para fomento y promoción de la investigación incrementa en 10%.		
PLAZO	RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO
4 años	Vicerrectoría de Investigación y Postgrado.	Presupuesto operativo

HOJA DE RUTA OBJETIVO ESTRATÉGICO NÚMERO 3		
OBJETIVO ESTRATÉGICO		
3. Potenciar y desarrollar nuestra oferta de postgrado, articulándolo con la generación de conocimiento y con el pregrado.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
3.1. Disponer de una institucionalidad adecuada para la gobernabilidad, fomento y gestión de los postgrados.		
3.2. Desarrollar y potenciar procesos de aseguramiento de la calidad de programas de postgrado.		
3.3. Incrementar y fortalecer programas de doctorado.		
3.4. Incrementar y fortalecer programas de magíster.		
3.5. Potenciar sistemas de registro y gestión académica de programas de postgrado.		
ESTRATEGIAS		
3.1.1. Crear estructuras orgánicas que soporten el adecuado funcionamiento de los programas de postgrado.		
3.1.2. Actualizar y promulgar políticas institucionales de postgrado.		
3.2.1. Establecer protocolos para monitorear el funcionamiento de programas de postgrado, con especial énfasis en la calidad de la docencia y los servicios.		
3.2.2. Incrementar indicadores de progresión académica.		
3.2.3. Incrementar número de programas acreditados y número de años de acreditación.		
3.2.4. Fortalecer seguimiento y vínculo con los egresados de programas de postgrado.		
3.3.1. Diseñar proyectos de creación de nuevos programas de doctorado.		
3.3.2. Fortalecer programas de doctorado existentes.		
3.4.1. Diseñar proyectos de creación de nuevos programas de magíster.		
3.4.2. Incrementar en el número de estudiantes, especialmente en aquellos programas que sistemáticamente presentan baja matrícula.		
3.5.1. Implementar sistema SIGA para gestión de programas de postgrado.		
METAS		
3.1.1. Dirección de Postgrado en operación.		
3.1.2. Política institucional de postgrado actualizada y promulgada.		
3.2.1. Tasa de titulación oportuna de programas de postgrado crece en 5%.		
3.2.2. Tasa de titulación de programas de postgrado crece en 5%.		
3.2.3. Evaluación docente es requisito para inscripción de cursos de postgrado.		
3.2.4. Totalidad de programas de magister en condiciones de acreditarse acreditados.		
3.2.5. Registro institucional de egresados de postgrado.		
3.2.6. Tasa de respuesta Encuesta Satisfacción Egresados sobre 60%.		
3.3.1. Un nuevo programa de doctorado en operación.		
3.3.2. Totalidad de doctorados acreditados.		
3.4.1. Dos nuevos programas de magister con doble titulación.		
3.4.2. Totalidad de los programas de postgrado alcanza ratio de ocupación de al menos el 75% de las vacantes definidas.		
3.5.1. Sistema SIGA operativo para gestión académica de programas de postgrado		
PLAZO	RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO
4 años	Vicerrectoría de Investigación y Postgrado	Presupuesto operativo

HOJA DE RUTA OBJETIVO ESTRATÉGICO NÚMERO 4		
OBJETIVO ESTRATÉGICO		
4. Visibilizar el impacto de la universidad en la sociedad mediante un rol más activo en la contingencia, vinculándose de manera efectiva con el entorno y ofreciendo los aportes de nuestra investigación y docencia.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
4.1. Disponer de una institucionalidad adecuada para la gobernabilidad y gestión de las actividades de vinculación con el medio.		
4.2. Aumentar y profundizar las instancias de vinculación con el medio en relación a la docencia e investigación.		
4.3. Incrementar la participación institucional y de académicos de la UAH en la esfera pública.		
4.4. Potenciar una formación continua que contribuya al desarrollo de profesionales y responda a las necesidades del país.		
4.5. Fortalecer la relación de los egresados con la universidad.		
ESTRATEGIAS		
4.1.1. Crear estructura orgánica que soporte el adecuado funcionamiento de las actividades de vinculación con el medio.		
4.1.2. Diseñar y promulgar política institucional de vinculación con el medio.		
4.2.1. Apoyo y fortalecimiento de instancias de vinculación con el medio relacionadas con la docencia.		
4.2.2. Apoyo y fortalecimiento de actividades de vinculación con el medio relacionadas con la investigación.		
4.3.1. Fomentar incidencia de académicos en la esfera pública.		
4.3.2. Potenciar difusión de las actividades de vinculación con el medio que desarrolla la universidad.		
4.4.1. Aumento y consolidación de programas de diplomados.		
4.4.2. Desarrollo de cursos y programas de capacitaciones en base a necesidades del entorno.		
4.5.1. Establecer comunicación bidireccional con egresados.		
4.5.2. Construir relación de mutuo beneficio y sostenible en el tiempo con egresados.		
METAS		
4.1.1. Dirección de Vinculación con el Medio operativa.		
4.1.2. Política de Vinculación con el Medio sancionada.		
4.2.1. Número total de cursos de A+S crece en 10%.		
4.2.2. Número total de centros de práctica y experiencias laborales crece en 10%.		
4.2.3. Nueva sala acondicionada para realizar actividades de extensión académica.		
4.3.1. Total de apariciones públicas de académicos crece en 10%.		
4.3.2. Total de participación de académicos en comités especializados crece en 5%.		
4.3.3. Protocolo de difusión de actividades de vinculación con el medio sancionado.		
4.4.1. Matrícula total de diplomados crece en 15%.		
4.4.2. Total de participantes en cursos y capacitaciones crece en 15%.		
4.5.1. Cada programa de postgrado realiza una reunión anual de retroalimentación con egresados.		
PLAZO	RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO
4 años	Vicerrectoría de Integración	Presupuesto operativo

HOJA DE RUTA OBJETIVO ESTRATÉGICO NÚMERO 5		
OBJETIVO ESTRATÉGICO		
5. Consolidar un modelo de gobierno acorde a los desafíos que plantea el futuro, alcanzando mayores niveles de transparencia, comunicación, y definiendo pautas formales para la toma de decisiones.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
5.1. Disponer de una institucionalidad adecuada para la gobernabilidad y gestión universitaria. 5.2. Promover la vida universitaria de manera participativa. 5.3. Fortalecer la política comunicacional de la universidad. 5.4. Modernizar la gestión de personas.		
ESTRATEGIAS		
5.1.1. Actualizar Reglamento General de la universidad. 5.1.2. Rediseñar estructuras de gobierno de la universidad. 5.1.3. Profundizar transparencia y participación en la gestión de la universidad. 5.1.4. Fortalecer la cultura de autoevaluación. 5.2.1. Mejorar clima laboral e instancias de trabajo colaborativo de funcionarios. 5.2.2. Fortalecer la fluidez y calidad de relaciones con los estudiantes. 5.3.1. Mejorar canales de comunicación internos. 5.3.2. Fortalecer estrategias de comunicación externas. 5.4.1. Potenciar la gestión del estamento académico. 5.4.2. Potenciar la gestión del estamento administrativo.		
METAS		
5.1.1. Nuevo Reglamento General de la Universidad sancionado. 5.1.2. Facultades cuentan con estructuras funcionales y de gestión equivalentes. 5.1.3. Indicador de transparencia de gestión de programas incluido en Encuesta Satisfacción Estudiantil. 5.1.4. Indicador de transparencia de gestión de programas alcanza al menos 70% de satisfacción estudiantil promedio. 5.1.5. Sistema de Monitoreo de Calidad operativo. 5.2.1. Porcentaje de satisfacción con contexto de trabajo sobre 75%. 5.2.2. Participación efectiva de estudiantes en instancias institucionales sobre 85%. 5.3.1. Política de comunicación interna sancionada y operativa. 5.3.2. Política de comunicación externa sancionada y operativa. 5.4.1. Sistema informático que permite realizar proceso de formulación de compromisos de desempeño y seguimiento de carga académica operativo. 5.4.2. Política de desarrollo de carrera administrativa sancionada. 5.4.3. Sistema de Evaluación de Desempeño para personal administrativo en funcionamiento.		
PLAZO	RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO
4 años	Rectoría Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Presupuesto operativo

HOJA DE RUTA OBJETIVO ESTRATÉGICO NÚMERO 6		
OBJETIVO ESTRATÉGICO		
6. Implementar un modelo integrado de gestión y financiamiento, que asegure la disponibilidad de infraestructura, contemple la excelencia y eficiencia como ejes transversales y responda a las particularidades de las distintas unidades.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
6.1. Diseñar e implementar un modelo de financiamiento acorde a las necesidades actuales y de crecimiento de la UAH.		
6.2. Optimizar el sistema de elaboración y seguimiento del presupuesto.		
6.3. Alcanzar la excelencia operacional.		
ESTRATEGIAS		
6.1.1. Revisión y actualización de las fuentes de ingreso.		
6.1.2. Ajuste de la estructura de gasto.		
6.2.1. Formalizar sistema de diseño presupuestario.		
6.2.2. Optimizar sistema de seguimiento presupuestario.		
6.3.1. Mejorar infraestructura física y condiciones de espacios de trabajo.		
6.3.2. Mejorar infraestructura tecnológica de apoyo a la gestión.		
6.3.3. Optimizar procesos y actualizar estándares de servicio de las distintas unidades.		
METAS		
6.1.1. Plan de Desarrollo de fuentes de ingreso a cinco años.		
6.1.2. Plan de Gastos a cinco años con objeto en eficiencia y mejora de servicios.		
6.2.1. Protocolo de elaboración del presupuesto sancionado y en funcionamiento.		
6.2.2. Sistema informático de seguimiento de ejecución presupuestaria optimizado. Informes financieros periódicos en funcionamiento.		
6.3.1. Plan Maestro de Infraestructura en operación. Plan de Mantenimiento de Infraestructura en operación. Satisfacción estudiantil con infraestructura sobre 80%. Satisfacción de funcionarios con infraestructura sobre 85%. Satisfacción de académicos con infraestructura sobre 85%.		
6.3.2. Plan Maestro de sistemas de gestión en operación. Satisfacción de académicos con sistemas online de comunicación sobre 80%. Satisfacción de funcionarios con sistemas online de comunicación sobre 80%.		
6.3.3. Mapas de procesos estratégicos diseñados. Catálogo de estándares de servicio de direcciones y unidades publicado en la web. Satisfacción de académicos y funcionarios con desempeño de direcciones y unidades UAH sobre 80%.		
PLAZO	RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO
4 años	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Presupuesto operativo

HOJA DE RUTA OBJETIVO ESTRATÉGICO NÚMERO 7		
OBJETIVO ESTRATÉGICO		
7. Potenciar la internacionalización de toda nuestra actividad académica.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
7.1. Fortalecer la institucionalidad que favorece los procesos de internacionalización.		
7.2. Implementar estrategias de posicionamiento internacional.		
ESTRATEGIAS		
7.1.1. Fortalecer la Dirección de Cooperación a Intercambio (PEI).		
7.1.2. Incrementar convenios con universidades y centros extranjeros e intensificar su uso.		
7.2.1. Potenciar acciones de posicionamiento internacional realizadas a nivel institucional.		
7.2.2. Desarrollar campaña comunicacional internacional.		
METAS		
7.1.1. Política de internacionalización sancionada y en funcionamiento.		
7.1.2. Número total de convenios con universidades y centros extranjeros crece en 15%. Número total de estudiantes de intercambio en la UAH crece en 10%. Número total de estudiantes de intercambio fuera de la UAH crece en 10%.		
7.2.1. Dos nuevos programas dirigidos a estudiantes internacionales. Dos nuevos convenios de Ediciones UAH con editoriales internacionales.		
7.2.2. Campaña comunicacional para posicionar UAH en Latinoamérica en funcionamiento. Página web UAH presenta información pertinente en idioma español e inglés. Fondo para becas dirigidas a estudiantes latinoamericanos de excelencia en funcionamiento.		
PLAZO	RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO
4 años	Vicerrectoría de Integración	Presupuesto operativo

HOJA DE RUTA OBJETIVO ESTRATÉGICO NÚMERO 8		
OBJETIVO ESTRATÉGICO		
8. Fortalecer nuestra identidad de universidad jesuita, de calidad, integradora, formadora de personas y con vocación pública.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
8.1. Promover los rasgos identitarios del proyecto UAH al interior de la universidad, favoreciendo la adhesión y compromiso.		
8.2. Promover los rasgos identitarios del proyecto UAH al exterior de la universidad.		
ESTRATEGIAS		
8.1.1. Fortalecer la institucionalidad y equipos a cargo de la promoción del sello UAH.		
8.1.2. Desarrollar actividades orientadas al fortalecimiento de los principios que distinguen a la UAH.		
8.2.1. Incrementar la presencia de la universidad en actividades externas que estén en línea con los principios que distinguen la formación UAH.		
METAS		
8.1.1. Política de Identidad y Misión sancionada y en funcionamiento.		
8.1.2. Campaña de difusión de principios identitarios de la formación jesuita en operación.		
8.1.3. Nuevo plan de inducción y formación para los trabajadores de la UAH en operación.		
8.2.1. Apariciones de la UAH en el debate público crecen en 15%.		
8.2.2. Campaña de difusión de acciones orientadas a migrantes, pueblos indígenas u otras en línea con principios de la formación UAH en operación.		
PLAZO	RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO
4 años	Vicerrectoría de Integración	Presupuesto operativo