



ACREDITACIÓN **INSTITUCIONAL 2016**

RESUMEN EJECUTIVO INFORME DE EVALUACIÓN INTERNA



INTRODUCCIÓN

Acreditación UDD 2016:

Reafirmando el compromiso por una universidad de excelencia

Durante el año 2015 la Universidad del Desarrollo (UDD) realizó su evaluación interna para acreditarse por un nuevo período. Comenzó al momento en que celebraba sus 25 años de existencia, analizando los logros alcanzados y los desafíos futuros de este proyecto iniciado por un grupo de académicos, profesionales, empresarios y servidores públicos para crear una universidad con un nuevo enfoque educativo, basado en la personalización de la educación superior y en el énfasis de la formación emprendedora de sus egresados.

LA UDD HA EVOLUCIONADO A TRAVÉS DE DIVERSAS ETAPAS:

> Etapa fundacional

Comienza en 1990 en Concepción con 100 alumnos en la carrera de Ingeniería Comercial. Luego se sumaron cuatro nuevas carreras, un programa de Bachillerato y el primer postgrado.

> Autonomía

En 1997 la UDD se convirtió ante el Consejo Superior de Educación en la primera universidad privada autónoma de regiones.

> Crecimiento y consolidación

Tras la apertura en 1999 de la sede en Santiago, se crearon nuevas carreras de pregrado y programas de postgrado, y los primeros centros de investigación. El proyecto educativo fue reformulado. A partir de una alianza estratégica con la Clínica Alemana, se inició el desarrollo del área de la salud, integrando educación, investigación y servicio asistencial. Esto se fortaleció con el ingreso de miembros de la Corporación Chileno-Alemana de Beneficencia al Consejo Directivo de la UDD.

> Desarrollo institucional

Se crearon nuevas Unidades para dar mejor soporte a la gestión académica, perfeccionamiento docente,

procesos administrativos y económico-financieros, recursos humanos, planificación estratégica, vinculación internacional, análisis institucional y aseguramiento de la calidad, entre otros.

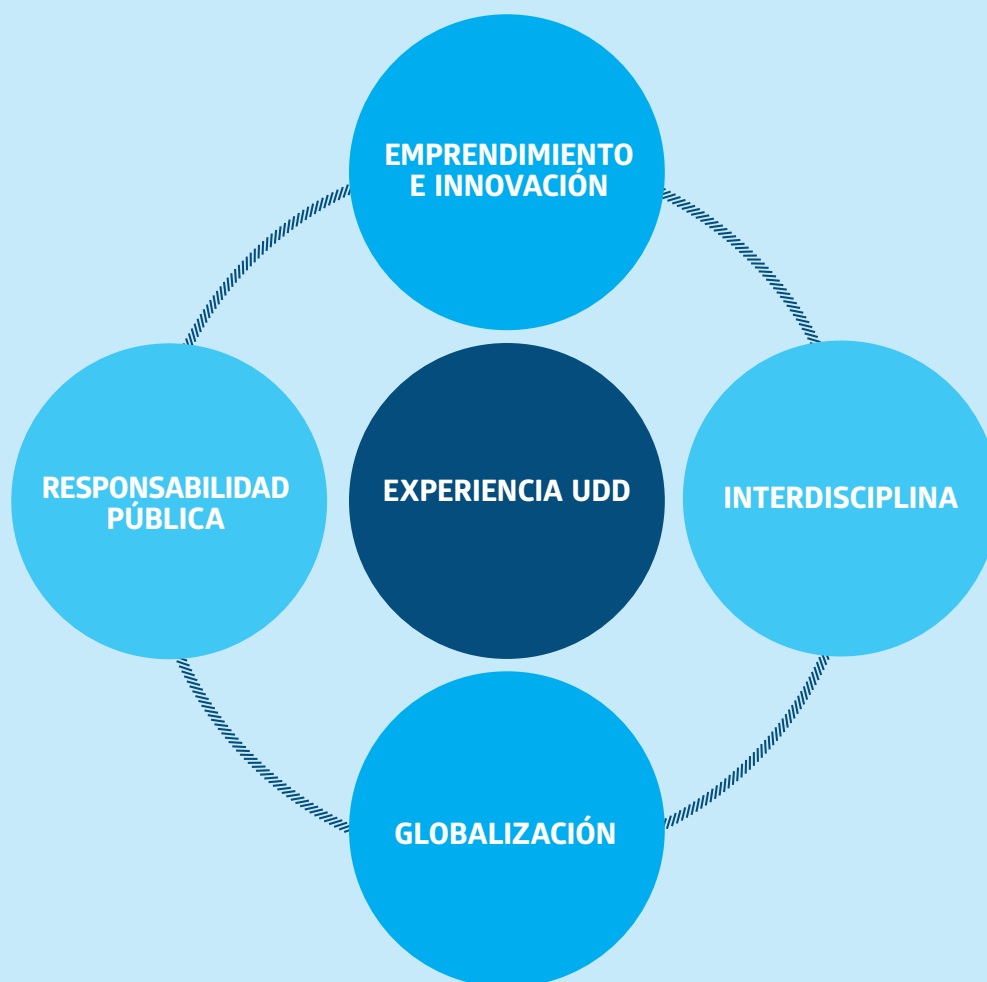
> Ampliación de redes

El despliegue del proyecto ha ido de la mano con la ampliación de vínculos a nivel nacional e internacional, a través de redes con organizaciones públicas y privadas que refuerzan la innovación académica, la vinculación local y global, y los sellos propios de la UDD.

> Postgrado e investigación

Desde el año 2000, estas áreas se han consolidado. El año 2012 se inauguró el Edificio de Postgrado, que acoge hoy a cerca de 66 programas permanentes. Por su parte, más de 20 centros y unidades de investigación han posicionado a la UDD como referente en temas de medicina regenerativa, genética, epidemiología y salud pública, Hantavirus, emprendimiento, complejidad social, apego y regulación emocional, justicia constitucional y relaciones internacionales. En el año 2014 se abrieron los primeros dos doctorados: uno en Ciencias Médicas y otro en Ciencias de la Complejidad Social.

A través de las diversas etapas, se han forjado las características distintivas que imprimen un sello a los alumnos que pasan por la UDD.



3er proceso de acreditación institucional

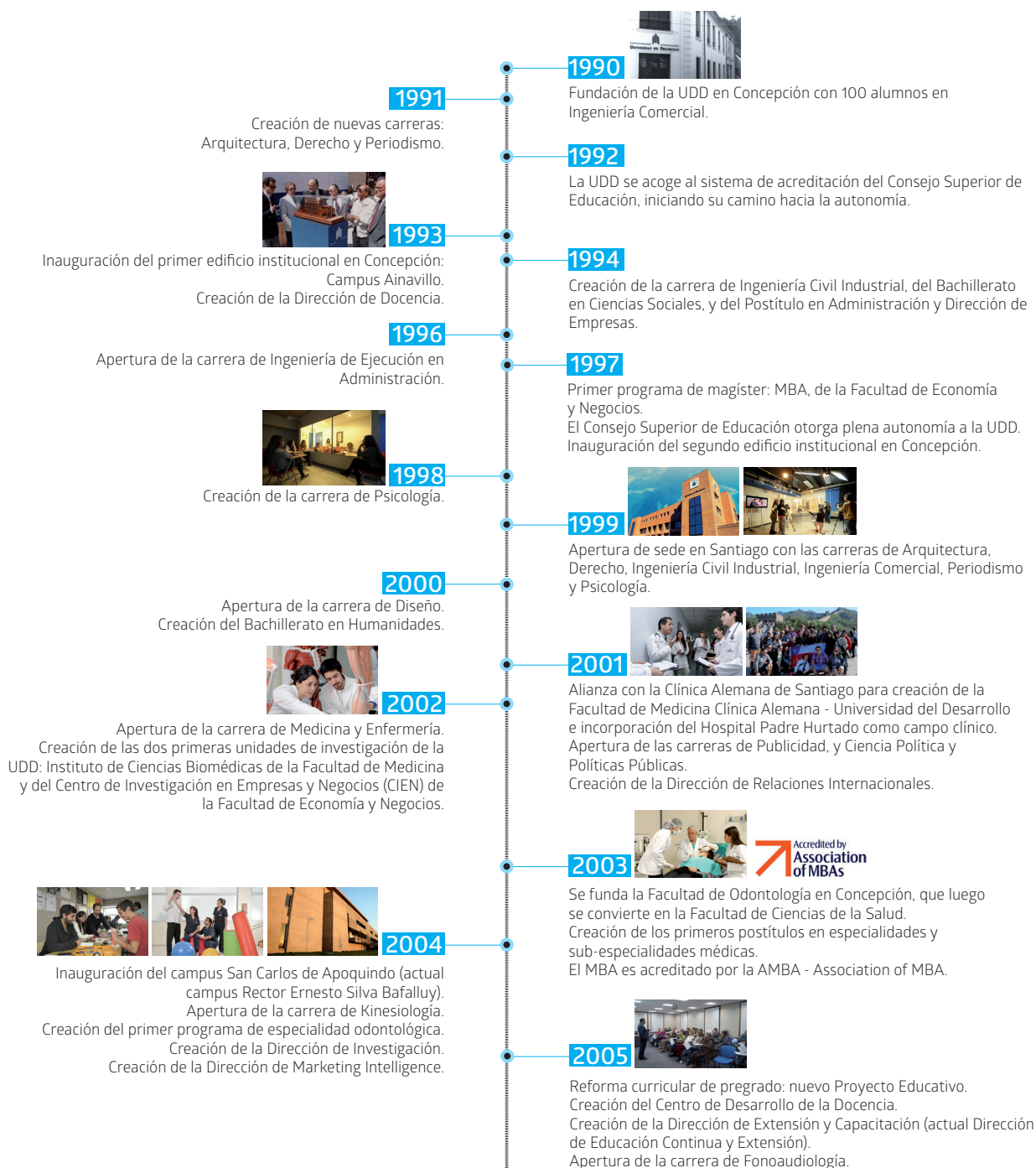
El año 2006 la UDD fue acreditada por 5 años en las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Vinculación con el Medio y Educación Continua. El 2011 obtuvo su segunda acreditación, por 5 años, en Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio.

En el 2016 la Universidad del Desarrollo somete a acreditación las siguientes áreas:

- > Gestión Institucional
- > Docencia de Pregrado
- > Investigación
- > Vinculación con el Medio

Evolución histórica

HITOS



**2006**

Acreditación de la UDD por 5 años.
 Alianza de colaboración con Babson College.
 Inauguración del Edificio de las Carreras de la Salud en Concepción
 (actual Clínica Ernesto Silva Bafalluy, campo clínico).
 Apertura de las carreras de Cine, Pedagogía en Educación Básica, y
 Nutrición y Dietética.
 Creación de la Red de Exalumnos UDD (actual Alumni).

**2008**

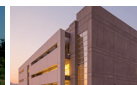
Creación de la Dirección de Análisis Institucional.
 Creación de la Dirección de Postgrado.
 Creación del Centro de Apoyo al Desempeño Académico.
 La primera generación de Medicina obtiene el 2º lugar en EUNACOM.
 Creación de la Dirección de Relaciones Institucionales.

**2010**

Creación de la Dirección de Planificación.
 Creación de la Dirección de Acreditación.
 Creación del Bachillerato en Ciencias Matemáticas y Económicas.
 Alianza de colaboración con STVP de Stanford University.

**2012**

La UDD se incorpora a Sistema Único de Admisión de Universidades.
 Inauguración del Edificio de Postgrado en el Campus RESB.
 Alianza con Queen's University, de Canadá, para la carrera de
 Ingeniería Civil en Minería.
 Creación de la Dirección de Desarrollo, de la Vicerrectoría de
 Innovación y Desarrollo
 Creación de la Dirección de Desarrollo Estudiantil.
 Creación del Instituto de Innovación Interdisciplinaria, iCubo
 Acreditación de Pedagogía en Educación Básica por 5 años y de la carrera
 de Diseño y del Programa de Formación Pedagógica por 6 años.
 La UDD obtiene 3er lugar entre las universidades privadas chilenas en
 Ranking Iberoamericano de Investigación SIR 2012, y el primer lugar en
 investigación en el área biomédica.

**2014**

Creación de los primeros dos doctorados de la UDD: Ciencias de la
 Complejidad Social, de la Facultad de Gobierno, y Ciencias Médicas, de la
 Facultad de Medicina Clínica Alemana-Universidad del Desarrollo.
 Convenio con Telefónica para la creación del
 Centro de Excelencia I+D Telefónica.
 Apertura de la carrera de Geología.
 Creación de la Dirección de Formación Sello.
 Creación de la Dirección de Desarrollo Tecnológico iCono UDD.

**2007**

Creación de la Vicerrectoría de Postgrado e Investigación.
 Creación de la Vicerrectoría de Pregrado.
 Apertura de la carrera de Tecnología Médica.
 La Corporación Chileno Alemana de Beneficencia se incorpora
 al Consejo Directivo de la UDD.
 El MBA UDD es reconocido como N°1 en emprendimiento en América
 Latina, según la revista América Economía.

**2009**

Inauguración de la Clínica de la Salud UDD en la
 comuna de La Florida como campo clínico.
 Apertura del Programa de Formación Pedagógica.

**2011**

Creación de la Vicerrectoría de Innovación y Desarrollo.
 Segunda acreditación institucional, por 5 años.
 Apertura de las carreras de Ingeniería Civil en Obras Civiles,
 y Pedagogía en Educación de Párvulos.
 Creación de la Dirección de Desarrollo del Cuerpo Académico.
 Acreditación de Psicología por 5 años y de Periodismo por 6 años.

**2013**

Apertura de la carrera de Ingeniería Civil en Minería.
 Acreditación de Ingeniería Civil Industrial por 5 años.

**2015**

Creación de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.
 Acreditación de Odontología por 5 años y de las carreras de Medicina, Arqui-
 tectura y Ciencia Política y Políticas Públicas por 6 años.
 Convenio con Glasgow Caledonian University.

UDD 2015 en cifras

2 SEDES
CONCEPCIÓN Y SANTIAGO

12
FACULTADES

- > Arquitectura y Artes
- > Ciencias de la Salud
- > Comunicaciones
- > Derecho Concepción
- > Derecho Santiago
- > Diseño
- > Economía y Negocios
- > Educación
- > Gobierno
- > Ingeniería
- > Medicina
- > Psicología
- > **1 Instituto:** Instituto de Humanidades

CARRERAS

24 CARRERAS PROFESIONALES
2 PROGRAMAS DE BACHILLERATO

INFRAESTRUCTURA

m2 terreno: **148.303**
m2 construidos: **86.589**
m2 de clínica y módulos de práctica: **24.702**

MATRÍCULA

- > Matrícula total UDD: **16.057** alumnos
- > Matrícula total pregrado: **13.666** alumnos
 - 9.022 en Santiago
 - 4.644 en Concepción
- > Matrícula nueva pregrado 2015: **3.351**

ALUMNOS PREGRADO

- > Promedio NEM: **5,8**
- > Nº de becas 2015: **2.239**
- > Monto en becas alumnos nuevos: **UF 78.470**
- > Nº de titulados acumulado al 2015: **12.370**
- > Tasa de titulación total cohorte 2004-2008: **52,8%**
- > Tasa de titulación oportuna cohorte 2004-2008: **31,7%**

ACREDITACIÓN DE CARRERAS*

11
CARRERAS ACREDITADAS AL 2015

17
CARRERAS ACREDITADAS A JUNIO 2016

- > Alumnos matriculados en carreras acreditadas a junio 2016: **90,4%**
- > Carreras acreditadas o en proceso de autoevaluación o acreditación: **100%**

**Indicadores en relación a 21 carreras acreditables*

CUERPO ACADÉMICO

2.156
Docentes totales

887
Jornada completa equivalente

71%
Docentes con postgrado

100%
Docentes de planta jerarquizados

87%
Evaluaciones docentes en rango de excelente y buen desempeño (según alumnos)

INVESTIGACIÓN

Áreas que concentran el mayor número de investigaciones:

- > Medicina
- > Economía y Negocios
- > Gobierno
- > Psicología
- > Derecho
- > Ingeniería

20

Centros e institutos

235

Profesores investigadores

156

Proyectos de investigación vigentes

MM\$ 10.053

Fondos totales de investigación en 2015

MM\$ 3.339

Fondos externos de investigación en 2015

190

Publicaciones WOS 2015

134

Publicaciones SCOPUS 2015

POSTGRADO

66 PROGRAMAS PERMANENTES

- > 2 doctorados
- > 24 magíster
- > 36 postítulos de especialidades y subespecialidades médicas y odontológicas
- > 4 postítulos de otras áreas

Total alumnos: 2.391

Nº de graduados acumulado: 4.767

INTERCAMBIO

- > Alumnos de intercambio en el extranjero acumulado: **953**
- > Convenios de intercambio con universidades extranjeras: **168**
- > Alumnos extranjeros de intercambio en la UDD año 2015: **258**

EDUCACIÓN CONTINUA Y EXTENSIÓN

- > Actividades de extensión: más de **100** por año, con un promedio de **8.000** participantes/año.
- > Seminarios, charlas y otros en 2015: **136**, con **10.972** asistentes.

La UDD es hoy una universidad más compleja e institucionalizada, manteniendo su atributo diferenciador de organización flexible y dinámica. Guía su avance con un modelo de gestión estratégica que incluye seguimiento permanente de la implementación de su Plan de Desarrollo Institucional y análisis de los cambios en su entorno.

Mejores indicadores

Producto de los avances en los distintos ámbitos del quehacer universitario, los indicadores de resultados en docencia e investigación han mejorado entre 2011 y 2015, entre ellos:

- > Retención
- > Tasas de aprobación
- > Tasas de titulación total y oportuna
- > Velocidad de titulación
- > Tiempo promedio para encontrar empleo de los recién egresados
- > Renta promedio de los titulados
- > Número de proyectos de investigación
- > Número de publicaciones científicas
- > Impacto de las publicaciones científicas

Una universidad que se consolida

Los avances y mejoras introducidos han dejado como conclusión principal del proceso de evaluación interna que hoy la Universidad está mucho mejor preparada para cumplir a cabalidad con sus propósitos y compromisos con los estudiantes y con la sociedad, de lo que estaba un quinquenio atrás.

La Universidad ha renovado su compromiso con la formación de personas que valoran su libertad individual y que, a través de su esfuerzo personal, su capacidad de emprender e innovar y su vocación de servicio público, desean ser protagonistas de su propio desarrollo, del desarrollo de la sociedad y de la creación de oportunidades para los menos favorecidos.

Para cumplir de mejor forma su misión, la Universidad ha fortalecido su institucionalidad y ha profundizado en forma significativa las bases de su proyecto académico.

Más allá de lo que señalan las cifras y los indicadores a través de tendencias positivas, el creciente interés de prestigiosas universidades, empresas e instituciones nacionales e internacionales por establecer alianzas y acuerdos de colaboración académica, el interés de prestigiosos académicos nacionales e internacionales por asociarse y trabajar en conjunto con nuestros académicos, y el creciente interés que demuestran postulantes de pregrado y postgrado por ingresar a la UDD, demuestran que en el período 2011-2015 el nivel de posicionamiento, prestigio y reputación de la Universidad continuó creciendo y consolidándose.

10 RAZONES DE POR QUÉ LA UDD ESTÁ MEJOR PREPARADA PARA CUMPLIR SU PROMESA

1

Se perfeccionó la estructura organizacional, respondiendo a la creciente complejidad de la institución y considerando mayor participación de cuerpos intermedios en la definición de lineamientos, políticas y normas académicas y universitarias.

2

Se fortaleció la gestión institucional a través de la consolidación del Modelo de Gestión Estratégica, una cultura permanente de autoevaluación y autorregulación, y avances en la gestión de la información, en las capacidades de análisis institucional y en los sistemas de supervisión y control económico-financiero.

3

Aumentó el patrimonio institucional al hacerse la Universidad propietaria del 87% de la infraestructura utilizada en su actividad académica y administrativa, en forma directa o través de leasing.

4

Se perfeccionó el Proyecto Educativo de Pregrado con la implementación de un sistema permanente de aseguramiento de la calidad y mejora continua en el ámbito curricular y del proceso de enseñanza-aprendizaje; el reforzamiento del vínculo con las actividades de investigación, emprendimiento e innovación; la profundización de la formación sello; así como la capacitación docente en metodologías de enseñanza-aprendizaje y liderazgo educacional.

5

Se instaló el ecosistema de emprendimiento e innovación, que integra y vincula iniciativas existentes y nuevas, creando sinergias para potenciar esta actividad distintiva del proyecto educativo de la UDD.

6

Se consolidó la actividad de investigación a través de nuevos lineamientos, políticas y normas acordes para guiar el desarrollo de la actividad, e incrementando los recursos para investigación. Esto se ha traducido en resultados destacados a nivel de publicaciones, proyectos y fondos adjudicados, y la UDD se ha constituido en un referente en ciertas temáticas y líneas de investigación. Junto a ello, se instalaron capacidades institucionales de gestión y transferencia del conocimiento mediante la creación de iCono UDD.

7

Se abrieron dos programas de doctorado, uno en Ciencias Médicas y otro en Ciencias de la Complejidad Social, estableciendo lineamientos, políticas y normas para su desarrollo, y potenciando ciertas áreas de investigación para sustentar su oferta.

8

Se implementó una estructura y nuevas políticas para el cuerpo de profesores, creando la Dirección de Desarrollo del Cuerpo Académico, implementando el sistema de jerarquías académicas, mejorando la evaluación de los profesores, y ampliando el perfeccionamiento académico.

9

Se profundizó la red de alianzas a nivel nacional y la vinculación internacional, ampliando y consolidando las iniciativas de vinculación con el medio, y firmando convenios estratégicos con la Universidad de Stanford a través del Stanford Technologies Ventures Program (STVP), para la enseñanza en innovación; con Queen's University para el desarrollo del área de minería; y con Telefónica Chile para el desarrollo del Centro de Excelencia en I+D Telefónica Chile.

10

Se fortaleció el vínculo con los exalumnos a través de Alumni UDD, una unidad encargada de gestionar la relación con ellos y de potenciar la empleabilidad.

El proceso de evaluación interna se inició en diciembre de 2014 y se prolongó por un año, involucrando a todos los estamentos de la comunidad educativa.

- > Equipos de trabajo a nivel estratégico, ejecutivo y analítico tomaron parte en el análisis y evaluación de la institución.
- > Encuestas respondidas por más de 13.000 personas aportaron información sobre percepciones y valoraciones de políticas, programas y resultados del proyecto universitario.

Evaluación interna: un proceso participativo

El proceso de evaluación interna fue coordinado por la Vicerrectoría de Postgrado e Investigación y la Dirección de Acreditación, y consideró:

> Levantamiento y análisis de información

El levantamiento de información de fuente primaria consistió en un estudio de opinión a cargo de la Dirección de Marketing Intelligence (DMI), mientras que la información de fuente secundaria fue recabada desde diversas fuentes internas y externas, correspondiéndole a la Dirección de Análisis Institucional (DAI) la confección de la Ficha Institucional de Datos y la preparación de informes específicos para las comisiones de evaluación por área. En forma paralela, se analizaron los resultados del proceso de acreditación anterior y diversos otros antecedentes, sirviendo también como insumo para la etapa de evaluación interna.

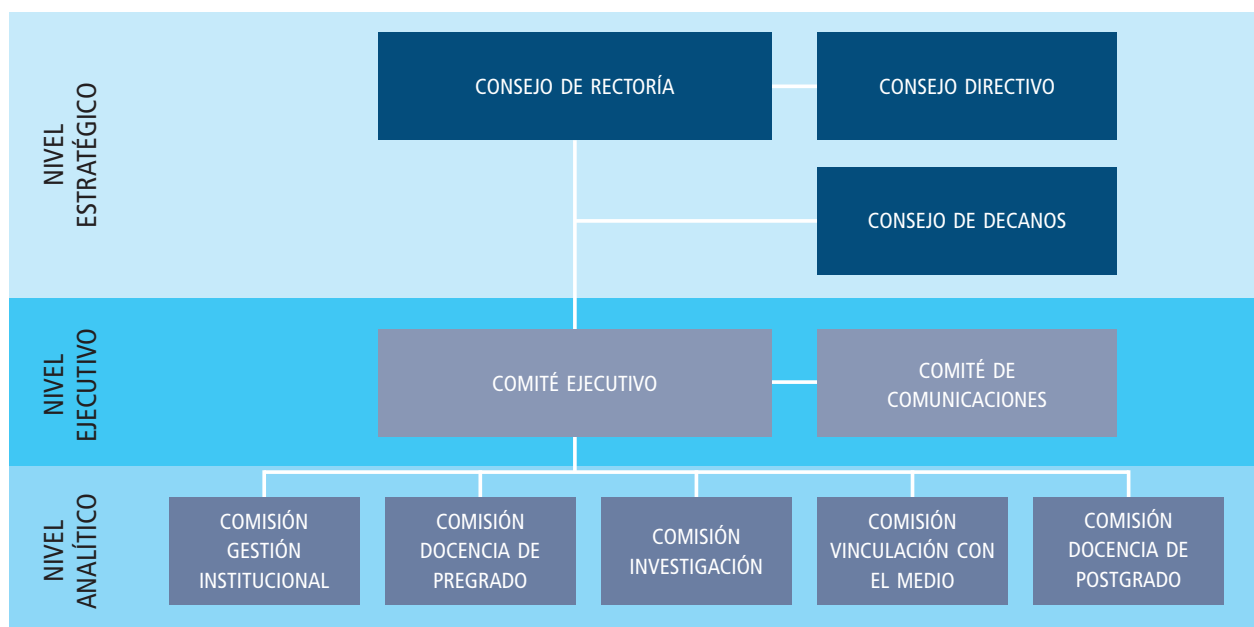
> Evaluación interna. Esta contempló:

- Conformación de equipos y comisiones. Se formaron equipos de trabajo a nivel estratégico, ejecutivo y analítico. Este último nivel comprendió cinco comisiones, una por cada área de evaluación (incluida la de postgrado, que no se presentó a acreditación), para realizar las respectivas evaluaciones internas. Más de 60 personas participaron en estas comisiones.
- Elaboración del informe. Estuvo a cargo de las comisiones, bajo la coordinación del Comité Ejecutivo.
- Jornadas de reflexión y análisis. Se realizaron entre octubre y diciembre de 2015 tres jornadas con representantes de los equipos del nivel estratégico, ejecutivo y analítico, para revisar los resultados de la evaluación interna e integrar los informes de las distintas comisiones.

> Instancias de difusión

Se estableció un proceso permanente de comunicación interna para difundir los avances y resultados de cada etapa a la comunidad académica. En este marco, se destacan los seminarios que dieron inicio al proceso en abril de 2015 y los seminarios de difusión de las conclusiones en mayo de 2016.

PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL 2016



ESTUDIO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DMI 2015

Como parte del levantamiento de información, se realizó el **Estudio de Acreditación Institucional DMI 2015**, que incluyó:

- > Aplicación de cuestionarios respondidos por:

9.224

ALUMNOS DE PREGRADO

1.464

DOCENTES DE PRE Y POSTGRADO

590

COLABORADORES

457

ALUMNOS DE POSTGRADO

80

DIRECTORES DE CARRERAS
O DE PROGRAMAS DE
POSTGRADO

948

TITULADOS DE PREGRADO

440

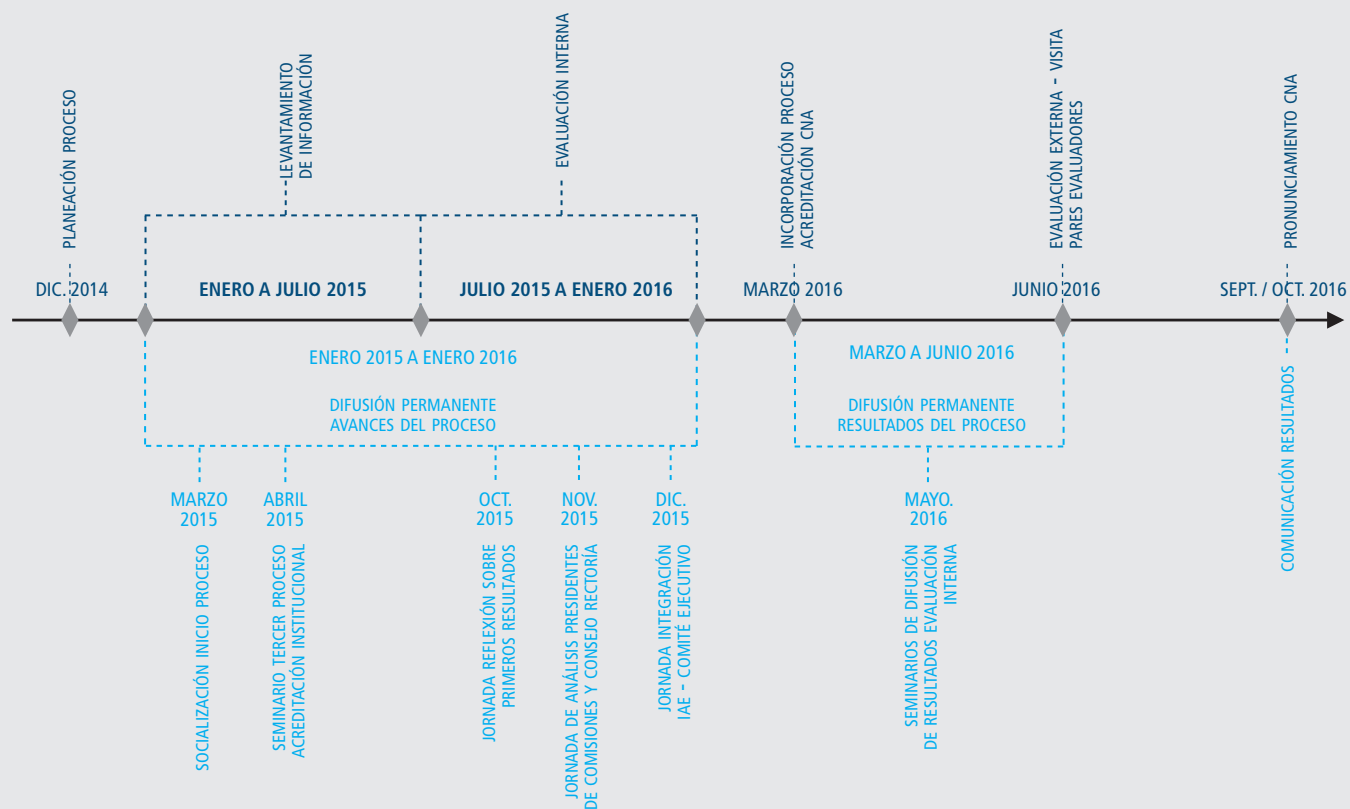
GRADUADOS DE POSTGRADO

80

EMPLEADORES DE
TITULADOS DE PREGRADO

- > Estudios cualitativos que incluyeron entrevistas en profundidad y focus group para las áreas de postgrado e investigación, respectivamente.
- > Estudios cualitativos y cuantitativos con las autoridades superiores universitarias.

PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA Y ACREDITACIÓN



PROCESO DE COMUNICACIÓN



GESTIÓN INSTITUCIONAL

ACREDITACIÓN
INSTITUCIONAL

UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO

La UDD perfeccionó su estructura organizacional y su marco regulatorio. Se potenció el rol del Consejo Directivo y existe mayor participación de los cuerpos intermedios en la definición de lineamientos, políticas y normas académicas y universitarias.

- > 100% de las carreras cuentan con un Consejo de Carrera.
- > En apoyo a la toma de decisiones, la DAI generó 512 informes/reportes, 287,9% más que en 2011, mientras que la DMI produjo 164 reportes, representando un aumento de un 67,3% en relación a 2011.
- > El énfasis dado a la acreditación permitirá que a junio de 2016 el 90,4% de los estudiantes de pregrado estudiarán en carreras acreditadas.
- > El fortalecimiento de redes y alianzas se expresa en 126 instancias de vinculación con el medio vigentes gestionadas por las diferentes unidades académicas, que implica un incremento de un 28,6% respecto a 2011.
- > La difusión de la actividad institucional se expresa en 3.220 publicaciones en prensa escrita el año 2015, un 28,4% más que en 2011.

La estructura de gobierno se ha fortalecido

La Universidad del Desarrollo se organiza como una fundación de derecho privado. Su Consejo Directivo está formado por 10 consejeros, elegidos según estatutos.

La UDD cuenta con un modelo descentralizado de gestión, centrado en los alumnos y su formación. El modelo propicia una cultura de autoevaluación y autorregulación permanente, contando con personas idóneas que sustentan el proyecto universitario.

La transformación desde una pequeña universidad regional a una institución con presencia nacional y alianzas internacionales, llevó a la adaptación de su modelo de gobierno hacia un sistema con una creciente estructura reglamentaria que fija pautas generales, pero que procura mantener la libertad y flexibilidad para que las autoridades tomen decisiones con autonomía y celeridad. Esto se ha reflejado, en los últimos años, en:

- Potenciamiento del rol del Consejo Directivo como órgano supervisor y contralor de la gestión institucional, favoreciendo una mirada institucional de largo plazo.
- Incremento de la participación de los cuerpos colegiados en la toma de decisiones relevantes, acompañado de la actualización del Reglamento Orgánico de los Órganos Colegiados Universitarios. Algunos de estos órganos tienen carácter consultivo y asesor; otros son resolutivos. La participación de los cuerpos colegiados se evidencia en las decisiones más relevantes que ha tomado la Universidad en el último período, como por ejemplo su ingreso al Sistema Único de Admisión, donde la deliberación al interior del Consejo de Decanos fue clave para dar este importante paso. Del mismo modo, en las entrevistas realizadas a las autoridades superiores se relevó la importancia del Consejo de Rectoría como órgano que permite analizar los efectos y consecuencias que pueden tener las decisiones tomadas por unas vicerrectorías sobre otras y, gracias a ello, prever y minimizar los impactos negativos.
- Mayor formalización del marco regulatorio institucional. Destacan la actualización del Reglamento General de la Universidad del Desarrollo, la creación del Reglamento General de Investigación y de la Política de Vinculación con el Medio, entre otros.

- Institucionalización del sistema de aseguramiento de la calidad, a través de la creación de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad (DAC), que comprende la Dirección de Análisis Institucional (DAI), la Dirección de Marketing Intelligence (DMI) y la Dirección de Acreditación (DA), lo cual garantiza la obtención, integración y análisis sistémico de la información requerida para la toma de decisiones.
- Afianzamiento de un modelo de gestión descentralizado y efectivo de vinculación con el medio y fortalecimiento de la capacidad de análisis institucional en el área. Se identifica la existencia de 33 indicadores de vinculación con el medio que miden la cobertura y el impacto de las acciones en este ámbito.

TOMA DE DECISIONES

Las instancias de toma de decisiones del gobierno universitario se encuentran formalizadas en el cuerpo normativo que regula el quehacer de la UDD, lo que facilita su desarrollo y cumplimiento de propósitos:

- El máximo órgano de gobierno de la Universidad es el Consejo Directivo. Sus decisiones, resoluciones y políticas son ejecutadas por el Rector y por las demás autoridades superiores unipersonales.
- Bajo el Rector se encuentran las cuatro Vicerrectorías y la Secretaría General, las que tienen como soportes deliberativos y consultivos para la toma de decisiones al Consejo de Rectoría, al Consejo de Decanos y al Consejo Académico Universitario.
- Bajo las vicerrectorías se encuentran las Direcciones, que ejecutan en primera instancia y a nivel central las resoluciones y planes de las autoridades superiores de la UDD, dentro de sus ámbitos de acción.
- En el nivel de las Facultades, las decisiones son adoptadas por los directores de carrera y programas en conjunto con los decanos, interviniendo, entre otros, los Consejos de Facultad, de Carrera y de Programas, como instancias deliberativas y consultivas. Respecto de sus decisiones, el Decano retiene la última instancia decisoria.

Nuevas unidades y reglamentos 2010 - 2016

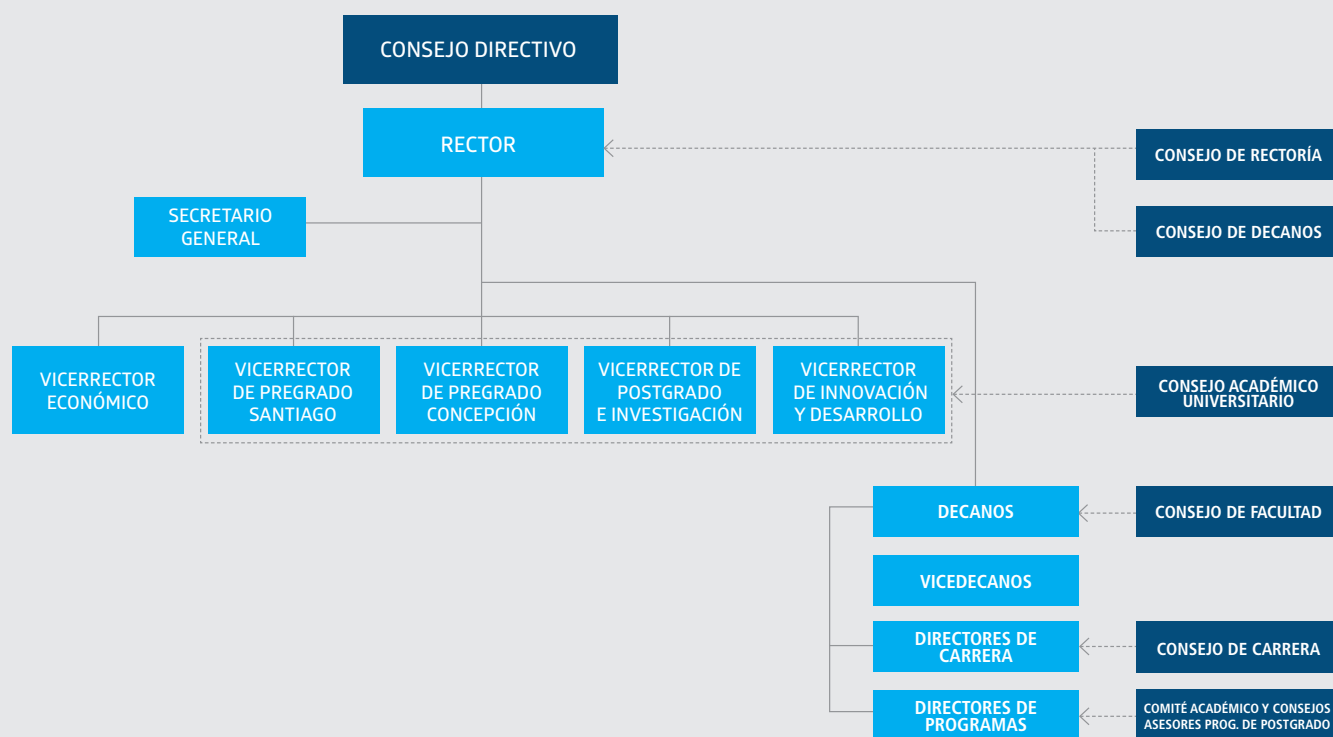
UNIDADES

- > Vicerrectoría de Innovación y Desarrollo
- > Instituto de Innovación Social FMK-UDD
- > Dirección de Desarrollo Tecnológico, iCono UDD
- > Dirección de Desarrollo del Cuerpo Académico (DDCA)
- > Dirección de Desarrollo Estudiantil (DDE), conformada por la Dirección de Asuntos Estudiantiles y Alumni
- > Dirección de Formación Sello
- > Instituto de Humanidades
- > Dirección de Aseguramiento de la Calidad
- > Dirección de Infraestructura

REGLAMENTOS

- > Reglamento General de Investigación
- > Reglamento de Políticas de Gestión de Propiedad Intelectual y Transferencia Tecnológica
- > Reglamento de Derechos e Incentivos de los Profesores
- > Reglamento de Spin-offs y Licenciamiento
- > Reglamento de Política sobre Conflictos de Intereses y Compromiso
- > Reglamento General de Derechos de Autor
- > Reglamento de Intercambio Académico en el Extranjero
- > Reglamento de Perfeccionamiento Académico
- > Reglamento de Perfeccionamiento Administrativo

AUTORIDADES UNIPERSONALES SUPERIORES, CUERPOS COLEGIADOS Y DIRECTORES DE CARRERAS O PROGRAMAS



La UDD cuenta con un Modelo de Gestión Estratégica que incluye mecanismos de verificación del cumplimiento de sus objetivos.

En el marco del Modelo de Gestión Estratégica, se han generado recientemente:

- > El Plan de Desarrollo Institucional UDD 2016-2020.
- > El Plan de Desarrollo de la Vicerrectoría de Pregrado 2015-2020.
- > Planes de Desarrollo en todas las Facultades.
- > Agendas Estratégicas por carreras/programas.

La gestión institucional se ha perfeccionado

La UDD cuenta con un sistema de gestión estratégica institucional para establecer los lineamientos de los planes de desarrollo de las Vicerrectorías y de las distintas unidades académicas y no académicas. El sistema conecta encuentros regulares a distintos niveles de la organización (sesiones del Consejo Directivo, Consejos de Rectoría y Consejos de Decanos, reuniones de equipo y de coordinación en cada Vicerrectoría, Consejos de Facultad, Carrera y Postgrados, seminarios institucionales y otros), con un modelo de gestión estratégica formal a través del cual se entregan los principales lineamientos para la formulación, ejecución y evaluación de sus prioridades de desarrollo. Este modelo considera la gestión de un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y de Planes de Desarrollo para cada una de las Facultades.

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

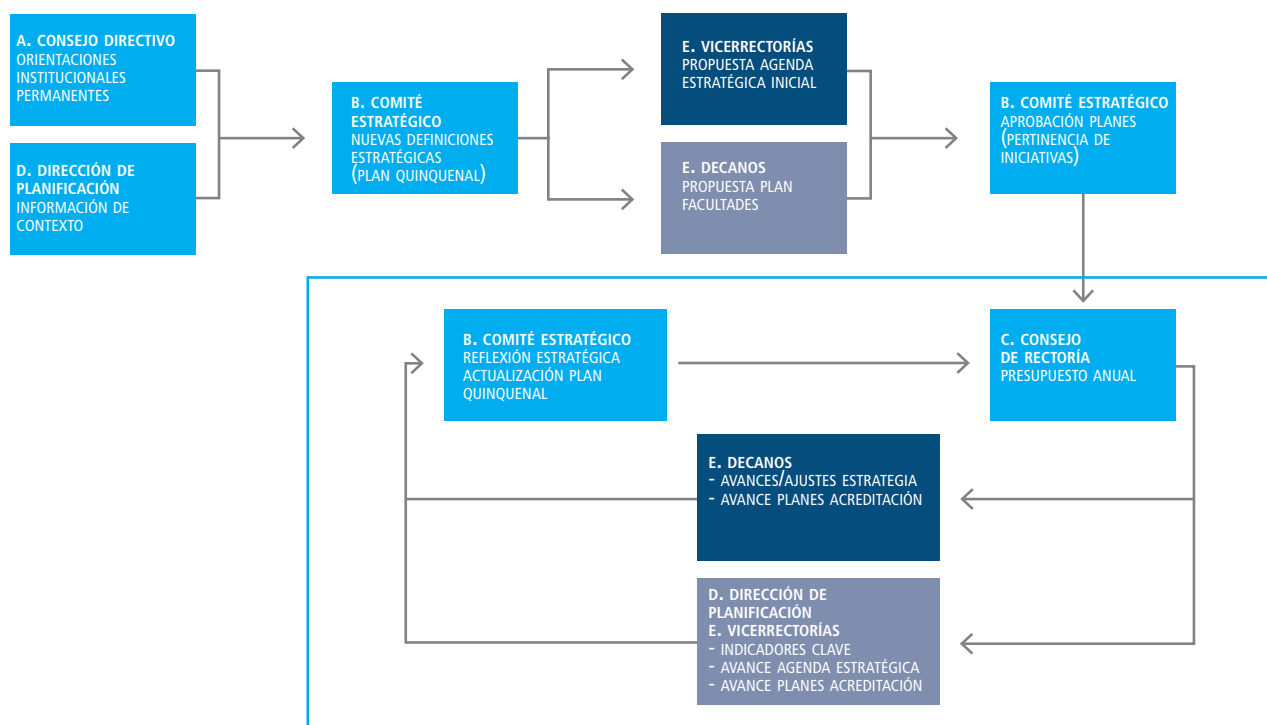
El PDI es el componente central del accionar estratégico de la UDD y orienta a los demás componentes que permiten operacionalizarlo. El PDI 2011-2015 propuso 15 proyectos estratégicos, los cuales fueron asignados bajo la responsabilidad de diversas unidades de la Dirección superior. Durante dicho ejercicio, se fueron ajustando las prioridades y componentes específicos de los proyectos para implementar iniciativas pertinentes a los requerimientos del medio. Adicionalmente, se determinaron indicadores de desempeño con métricas para estimar el éxito de dichas iniciativas. Los resultados finales del Plan se evaluaron durante el período 2014-2015. Producto de este proceso, se perfeccionó el modelo de gestión institucional favoreciendo la inclusión explícita de instancias regulares de coordinación y discusión -como las reuniones de Decanos y las de Directores de las unidades académicas y no académicas- y se constituyeron nuevas instancias de participación en la gestión estratégica, como el Comité Estratégico, los grupos de trabajo por cada eje y reuniones específicas para presentaciones de Decanos. Además, se decidió profundizar en los elementos de diferenciación que se constituyen en ejes de acción, los que son asumidos por el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020.

Plan de Desarrollo Institucional 2011 – 2015

El uso de mecanismos de planificación y seguimiento ha permitido a la UDD avances significativos. Por ejemplo, como parte del PDI 2011-2015:

- > Se realizaron mejoras a la implementación del Proyecto Educativo UDD.
- > Se introdujo una nueva Política de Tecnología Educativa en la docencia.
- > Se fortaleció la planta académica y sus estructuras de gestión.
- > Se implementaron los primeros programas de doctorado.
- > Se desarrolló la estructura de apoyo a la transferencia tecnológica.
- > Se fortalecieron los mecanismos de apoyo para obtención de fondos concursables externos.
- > Se ampliaron los instrumentos de vinculación con los egresados de la UDD.
- > Se fortalecieron los mecanismos de autoevaluación y sistemas de aseguramiento de la calidad.

MODELO DE GESTIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y OTROS PLANES DE DESARROLLO, CON SUS RESPONSABLES



Existe una mayor institucionalización de normas y políticas en las áreas claves de la gestión de recursos humanos, lo cual redunda en una dotación de personas altamente calificadas y competentes.

- > La dotación total de la Universidad (académicos y administrativos) alcanza en 2015 a las 3.134 personas, aumentando en un 24% respecto de 2011.
- > 887 profesores jornada completa equivalente (JCE), un 178,9% más respecto de 2011.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El proyecto UDD se sustenta fundamentalmente en las capacidades profesionales y personales de sus colaboradores, y en su compromiso con los propósitos y valores institucionales. La dotación de la Universidad se compone de una *planta académica* y una *planta administrativa*.

EVOLUCIÓN DOTACIÓN PLANTA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA 2011 - 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Académicos					
Contratados	387	414	445	468	499
Honorarios	1.301	1.313	1.413	1.423	1.657
Administrativos	837	889	940	962	978
TOTAL UDD	2.525	2.616	2.798	2.853	3.134

Fuente: Dirección de Recursos Humanos y Dirección de Desarrollo del Cuerpo Académico.

La Universidad promueve el desarrollo de los profesores de acuerdo a sus intereses y competencias, a través de dos vías denominadas trayectorias: Docencia e Investigación. La siguiente tabla ayuda a comprender la clasificación y nomenclatura de la planta académica de acuerdo a su trayectoria y tipo de contrato.

CLASIFICACIÓN DE LA PLANTA ACADÉMICA

	TIPO DE CONTRATO		
	REGULAR	ADJUNTO	DOCENTE
TRAYECTORIA (dedicación principal del académico)	Contrato Indefinido Profesores contratados que dedican una proporción importante de su tiempo a la academia (entre media jornada y jornada completa), los cuales tienen la obligación de desarrollarse académicamente dentro de los plazos establecidos en el Reglamento del Académico y su desarrollo se acredita con un nivel de jerarquía.	Contrato honorario con antigüedad y dedicación Profesores que dedican una proporción importante de su tiempo a la academia dentro de la universidad (al menos 1/4 de jornada) y demuestran su compromiso estable en el tiempo con ella. A través del sistema de jeraquías se les reconoce el nivel de su capital académico alcanzado, pero no tienen obligación de seguir desarrollándolo.	Presentación de servicios a honorarios Docentes a honorarios que no tienen una antigüedad importante y no dedican una gran proporción de su tiempo a la actividad académica dentro de la Universidad (menos 1/4 de jornada), debido a que su principal actividad se desarrolla en empresas u organizaciones de diversos rubros.
DOCENCIA	Profesor	Profesor adjunto	Docente
INVESTIGACIÓN	Profesor investigador	Profesor investigador adjunto	----

Con miras a promover el desarrollo de la planta administrativa y académica, se ha enfatizado en dos aspectos:

> **La evaluación de desempeño**, instalada desde el año 2008 y aplicada tanto a la planta docente como a la administrativa, es el principal mecanismo de aseguramiento de la calidad del área de gestión de personas. Contempla instrumentos de evaluación diferenciados según el tipo de cargo, junto a la retroalimentación y definición de metas y planes de mejoramiento de desempeño, con plazos de cumplimiento y seguimiento formal. La evaluación de desempeño se aplica cada dos años al cuerpo académico y anualmente a los administrativos.

> **El sistema de jerarquización académica**, implementado desde el año 2010, tiene como propósito definir las vías a través de las cuales los académicos se adhieren al proyecto institucional y los avances que se esperarían de ellos a través del tiempo. El sistema establece tres niveles de desarrollo académico, los cuales en orden descendente son: Titular, Asociado y Asistente. Están relacionados con diferentes estados de desarrollo y se pueden alcanzar con un trabajo docente o de investigación a través de una evolución de creciente alcance, impacto y productividad. Se permite un cuarto nivel opcional, llamado Auxiliar o Instructor, que es de iniciación y corresponde a aquellos que demuestran interés en desarrollar una carrera académica.



PLANTA ADMINISTRATIVA

978
PERSONAS

Incremento de un 16% respecto de 2011. El 84% fueron evaluadas en 2015 a través de la evaluación de desempeño.



PLANTA ACADÉMICA

2.156
PROFESORES

672 de ellos con jornada completa y media jornada, aumentando en un 105,5% desde 2011.

71%

de los profesores cuenta con postgrado, un 18,3% más que en 2011.

169

profesores cuentan con doctorados, 96,5% más que en 2011.

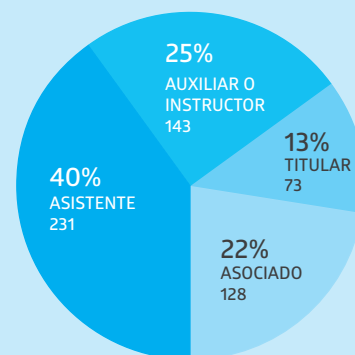


En el último período ha crecido especialmente la **dotación de profesores investigadores**, acorde al desarrollo y consolidación del área de investigación.

100%

de los profesores de planta se encuentran jerarquizados. Todas las facultades cuentan con un Reglamento de Asignación de Jerarquías Académicas.

JERARQUIZACIÓN DE LOS PROFESORES DE PLANTA



Datos a diciembre de 2015. Fuente: DDCA.

GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

La Universidad posee un modelo de gestión económico-financiera que se basa en políticas y procesos formales y conocidos por la comunidad. Implementado desde el año 2010, ha permitido disponer de información sobre la ejecución presupuestaria y el desempeño económico real de cada programa para los directivos y para quienes toman las decisiones, y disminuir la brecha entre el gasto operacional real y el presupuestado.

La gestión económico-financiera es liderada por la Vicerrectoría Económica (VRE) a través de la Dirección de Finanzas. La UDD definió como punto crítico de su sustentabilidad que la inversión en mejoras y crecimiento de la infraestructura y equipamiento se enfocará especialmente en inmuebles propios o en proceso de adquisición. Ello se evidencia en su capacidad para abordar eficientemente un crecimiento en su matrícula, adecuando y desarrollando sus procesos, infraestructura y equipamiento, lo cual ha sido posible gracias a una gestión económico-financiera formal, responsable y planificada.

El Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020 establece una orientación estratégica para mantener la sustentabilidad financiera, buscando estrategias para la diversificación de sus fuentes de financiamiento.

Elementos de la gestión económico-financiera:

- Modelo de gestión, que permite distribuir los costos indirectos a cada programa académico.
- Proceso de elaboración del presupuesto anual, con metodología definida.
- Proceso de control de la ejecución presupuestaria, con mecanismos claros y conocidos.
- Equipo de apoyo a la gestión económico-financiera, conformado por el área de Control de Gestión que trabaja estrechamente con los responsables de presupuesto.
- Sistema informático presupuestario, que da soporte al ciclo de elaboración y ejecución presupuestaria.
- Normas de gestión, establecidas en un manual que regula el uso de los recursos financieros de la institución.

Adicionalmente, hay evidentes mejoras en los sistemas que proveen información económico-financiera y en la elaboración de reportes a través de los cuales esta se obtiene. Esto asegura contar con los recursos para cumplir con los compromisos académicos suscritos con los alumnos y sus familias.

Avances en la gestión del presupuesto

Gracias a la difusión, capacitación, manuales e informes que facilitan la comprensión del modelo, se ha logrado:

- > Un mayor empoderamiento y participación de las unidades en la gestión de sus presupuestos. El 2015, un total de 163 personas participaron del modelo de gestión como responsables de presupuesto, lo que representa un 14% más respecto de 2012.
- > Una disminución del 63% en la desviación entre las horas académicas planificadas y reales en pregrado en 2014 en relación al 2013, permitiendo estimar con mayor precisión el costo de las remuneraciones de profesores.
- > Disminución significativa de la desviación de los gastos operacionales reales (que incluye remuneraciones, honorarios y gastos generales) con respecto a lo presupuestado. Disminuyendo de 2,4% en 2012 a 0,2% en 2014. De esta forma, nos acercamos a niveles óptimos de ejecución presupuestaria y mínima en términos de desviación.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS Y MATERIALES

Los recursos físicos y materiales cuentan con estándares de calidad que se cumplen en las sedes y campus de la Universidad. La gestión involucra a la Dirección de Infraestructura, la Dirección de Operaciones y Servicios, la Dirección de Informática, la Dirección de Finanzas y la Dirección de Bibliotecas.

Las necesidades de infraestructura y equipamiento de mediano y largo plazo se recogen en el Plan de Desarrollo Institucional, mientras que los requerimientos de corto plazo se planifican en el proceso presupuestario anual, existiendo mecanismos definidos para la identificación, evaluación y renovación de los recursos.

Entre los principales mecanismos de control y evaluación de los recursos se contempla:

- > **El cumplimiento de regulaciones nacionales**, como las normas de Urbanismo y Construcción, normas de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, normas de seguridad, ordenanzas municipales, decretos supremos del Ministerio de Educación sobre recintos educacionales, entre otros.
- > **El cumplimiento de estándares e indicadores de calidad.**
- > **El seguimiento al Plan de Mejoramiento Preventivo y Correctivo.**
- > **La satisfacción de los usuarios**, medida principalmente por la Encuesta de Calidad de Servicios UDD, que se realiza todos los años y que es una importante fuente de información para la toma de decisiones en esta materia.

INFRAESTRUCTURA

La Universidad cuenta con dos sedes, Concepción y Santiago, que albergan distintos campus y dependencias. La primera concentra el 34% de la matrícula al año 2015 y la segunda el 66%. La infraestructura disponible en ambas sedes es adecuada para el logro de los objetivos institucionales y ha tenido un crecimiento sostenido entre 2010 y 2015: la superficie de terreno aumentó un 17% y la superficie construida un 18%, las que alcanzan hoy a 148.303 m² y 86.589 m², respectivamente.

El desarrollo de infraestructura ha ido de la mano con inversiones en equipamiento y recursos para habilitación y/o renovación de salas de clases, bibliotecas y salas de estudio, talleres, laboratorios, espacios deportivos y de recreación, equipamiento audiovisual, mobiliario docente, sistemas de control de acceso y seguridad, sistemas de alumbrado, entre otros.

AVANCES DESTACADOS EN INFRAESTRUCTURA 2011-2015, CON UNA INVERSIÓN TOTAL SUPERIOR A LOS 17 MIL MILLONES DE PESOS

CONCEPCIÓN	SANTIAGO
→ Remodelación Biblioteca Central del Campus Ainavillo.	→ Construcción de Edificio de Postgrado en Campus Rector Ernesto Silva Bafalluy (RESB).
→ Construcción de Espacio UDD en Campus Ainavillo.	→ Construcción de módulos docentes en Campo Clínico Hospital Padre Hurtado.
→ Remodelación de talleres de Facultad de Diseño Campus Ainavillo.	→ Construcción de talleres de las Facultades de Ingeniería y de Diseño.
→ Dos nuevos laboratorios de la Facultad de Ciencias de la Salud en Campus Ainavillo.	→ Nuevos edificios para las carreras del Área de la Salud, talleres de las Facultades de Arquitectura y Diseño, e iCubo.
→ Habilitación de Clínica Jurídica Facultad de Derecho.	→ Habilitación de laboratorios de docencia en Campus Las Condes.
→ Mejoras en infraestructura del Campus Pedro de Valdivia.	→ Habilitación de Clínica Jurídica de la Facultad de Derecho.
→ Remodelación de Facultad de Arquitectura en Campus Pedro de Valdivia.	→ Construcción de Oficina de Desarrollo Educacional (ODE).
→ Ampliación de estacionamientos.	

La promesa de infraestructura en la UDD



CUMPLIR ESTÁNDARES E INDICADORES DE CALIDAD INSTITUCIONALES EN AMBAS SEDES

- > La Universidad cuenta con **5,7 m2** construidos por estudiante de pre y postgrado.
- > El **82%** de los alumnos y académicos evalúa positivamente las condiciones de las salas donde tiene/hace clases. (Estudio Acreditación Institucional DMI 2015)

Nueva infraestructura para 2016

> Plaza de la Innovación

Edificio ubicado al interior del Campus RESB, para el desarrollo de proyectos de innovación. Considera más de 800 m2 construidos, anexados a un edificio ya existente de 155 m2. Incluye nuevas salas de clases, espacios de co-work, cafetería, sectores para reunión y área de exploración tecnológica.

> Plaza de la Investigación

Contempla la totalidad del zócalo del edificio ubicado frente al Campus Las Condes. En sus 1.200 m2 albergará un laboratorio de alto estándar para el Instituto de Ciencias e Innovación en Medicina (ICIM), además de otras unidades de investigación que serán ubicadas en el edificio, tales como el CICS y oficinas del área de Psicología, logrando así un espacio de intercambio multidisciplinario único en torno a la investigación.

SERVICIOS Y RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS

- En los últimos 5 años, la colección de la Biblioteca ha aumentado en más de un 50% el número de títulos disponibles, con revistas arbitradas (revisadas por pares) e indexadas en WOS, Scopus o Scielo, constituyendo un acervo bibliográfico de alta calidad para postgrado e investigación.
- Se ha incrementado el acceso a los contenidos y el número de títulos disponibles en línea, desde los campus de la Universidad y de manera remota, como parte de la política de incremento del formato electrónico, concordante con las tendencias internacionales en esta materia.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS BIBLIOTECAS AL 2015, POR SEDE

INFORMACIÓN GENERAL	CONCEPCIÓN	SANTIAGO
N° de bibliotecas	4	4
Total m2 construidos de biblioteca	1.323	2.278
Total puestos de trabajo	312	510
Computadores para usuarios	22	23

Fuente: Sistema de Bibliotecas

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE TÍTULOS DE LIBROS Y REVISTAS (IMPRESAS Y DIGITALES) 2011-2015

TIPO DOCUMENTO Y FORMATO	2011	2012	2013	2014	2015
Libros impresos	33.599	34.070	35.196	36.426	37.115
Revistas impresas	1.114	1.123	1.133	1.156	1.168
Libros electrónicos	3.155	4.524	22.229	29.399	30.616
Revistas electrónicas	22.382	21.701	25.910	26.133	26.887
TOTAL	60.250	61.418	84.468	93.114	95.786

Fuente: Sistema de Bibliotecas. N° de títulos por tipo de publicación y soporte de información.

Bibliotecas

- Se dispone de **5,7 volúmenes** por estudiante, mostrando un **incremento de un 3,6%** en relación a 2011.
- El **88%** de los alumnos considera que **las bibliotecas dan un buen servicio, incrementando en un 8%** respecto de la evaluación en 2011.

Recursos tecnológicos e informáticos

Con un promedio anual de gastos e inversiones en recursos tecnológicos de **M\$1.630.000**, en el período 2011-2015 se lograron los siguientes avances:

- Mejoras en el sistema contable (LISA) y software de académicos de pregrado (Betttersoft) para complementarse y entregar información veraz, oportuna y sistematizable para la toma de decisiones.
- Integración del sistema de recursos humanos (Payroll), facilitando el seguimiento y control de los pagos a profesores y colaboradores.
- Creación del Almacén de Datos, de la Dirección de Análisis Institucional (DAI), para contar con información financiera y académica histórica.
- Migración desde plataforma Oracle Collaboration Suite a Google Apps, lo que significó ahorros que permitieron emprender nuevos proyectos.
- Mejoras en los sistemas de comunicaciones informáticas y acceso a Internet; equipamiento computacional para alumnos, docentes y administrativos; nuevas tecnologías para facilitar el trabajo grupal y el aprendizaje; sistemas computacionales para la gestión académica y financiera y otras áreas; y migración desde sistema Betttersoft a ambientes con tecnología web.
- Avances en la gestión de la información a través del sistema de estadísticas de usos de salas, de planificación académica, de admisión y de matrículas, entre otros.

Se han dado pasos significativos en la gestión de la información y fortalecimiento de las capacidades de análisis institucional.

Nuevos lineamientos a partir de 2011

- > En 2011 la gestión de la información estaba orientada casi exclusivamente a los requerimientos internos de la UDD; hoy la Universidad debe entregar reportes a los organismos públicos competentes en materia de educación superior.
- > Existe mayor profundización en el análisis de la información interna y externa: mientras en 2011 los estudios se basaban principalmente en procesos históricos, hoy además se realizan proyecciones de los principales indicadores institucionales para la toma de decisión.
- > El año 2013 se comienza a trabajar en el proyecto Almacén de Datos, herramienta de almacenamiento de datos históricos normalizados y validados, que permite realizar predicciones que apoyan la toma de decisiones, especialmente aquellas estratégicas.

GESTIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La UDD cuenta con un sistema de gestión y análisis de información que ha facilitado el desarrollo de sus procesos académicos, administrativos y sus decisiones estratégicas. Las instancias de análisis institucional, radicadas en los años previos en la Dirección de Marketing Intelligence (DMI) y la Dirección de Análisis Institucional (DAI), generan diagnósticos del medio interno y externo para detectar riesgos y oportunidades, así como para adaptarse a los cambiantes escenarios.

Sus estudios y reportes sirven para requerimientos de información tanto internos como externos. A modo de ejemplo:

- Información sobre el proceso de admisión de pregrado: estudios de los potenciales postulantes, de las características de la competencia relevante para las carreras de la UDD, evolución del proceso de admisión, otros.
- Información para el seguimiento del desempeño de los alumnos: indicadores de retención, rendimientos académicos, proyecciones del número de alumnos futuros, antecedentes para preparación de planes de apoyo, etc.
- Informes de proyección de flujo de becas internas y del flujo de Aporte Fiscal Indirecto (AFI).
- Evaluación del rendimiento de los académicos en la sala de clases.
- Información para reportes al Ministerio de Educación.
- Información para rankings nacionales que miden calidad académica y características del sistema universitario: revistas América Economía y Qué Pasa, Rankings Rosso, QS.

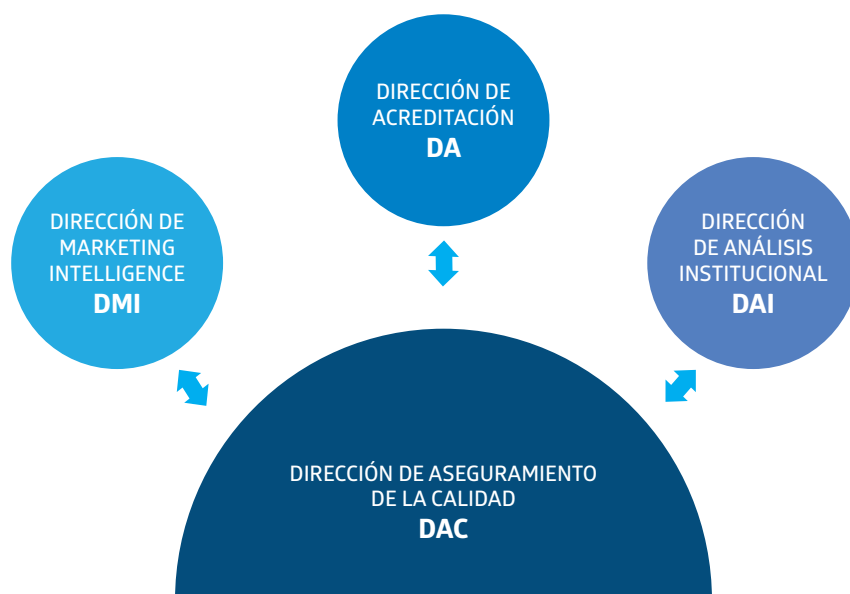
ANÁLISIS INSTITUCIONAL: PARTE FUNDAMENTAL DEL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

En el año 2015, y como resultado de la evaluación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad UDD, se formaliza la integración de las unidades responsables de análisis institucional (DMI y DAI) y acreditación (Dirección de Acreditación - DA) bajo una supraunidad: la Dirección de Aseguramiento de la Calidad. Las tres unidades entregan información clave para la gestión y mejora continua de la Universidad.

> **La DAI** gestiona, valida y analiza la información relativa a procesos críticos, tanto académicos como de soporte, y su función incluye la verificación de parámetros y variables de carácter cuantitativo, de modo de disponer de antecedentes fidedignos, oportunos y consistentes para la toma de decisiones al interior de la institución y para atender requerimientos de entidades externas, como el Ministerio de Educación, entre otros.

> **La DMI** tiene como principal responsabilidad recolectar y analizar información obtenida de fuente primaria para conocer las percepciones de distintos grupos de interés, principalmente acerca de los procesos institucionales. Su quehacer se lleva a cabo en forma sistemática para el estudio de tendencias, o para responder a necesidades puntuales de información de las unidades académicas y administrativas de la institución.

> **La DA** tiene como función principal coordinar y apoyar los procesos de acreditación institucional y de programas, cumpliendo con los criterios y estándares establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) o agencias internacionales, interactuando para ello con la DAI y la DMI, además de otras unidades. En estos procesos, asesora a nivel institucional o de programas en la instalación de mecanismos formales y sistemáticos de aseguramiento de la calidad, para fortalecer la cultura de autoevaluación y autorregulación.



La posición patrimonial de la Universidad ha mejorado, tras hacerse propietaria del 87% de la infraestructura utilizada en su actividad académica y administrativa, en forma directa o a través de leasing. El resto es arrendado a terceros no relacionados.

- > El patrimonio de la UDD se incrementó en un 241% respecto de 2005 y en un 108% respecto de 2011.
- > Hoy la Universidad dispone de 148.303 m² de terreno, lo que significa un incremento de un 17,1% respecto de 2011.
- > Se cuenta con 86.589 m² construidos.
- > La Universidad cuenta con 21.636 m² construidos de clínicas: Clínica UDD en Santiago y Clínica Ernesto Silva Bafalluy en Concepción.

Adquisición de inmuebles

Un hito clave el año 2013 fue la adquisición bajo la modalidad de leasing suscritos con el sistema financiero de seis inmuebles en Santiago y siete en Concepción.

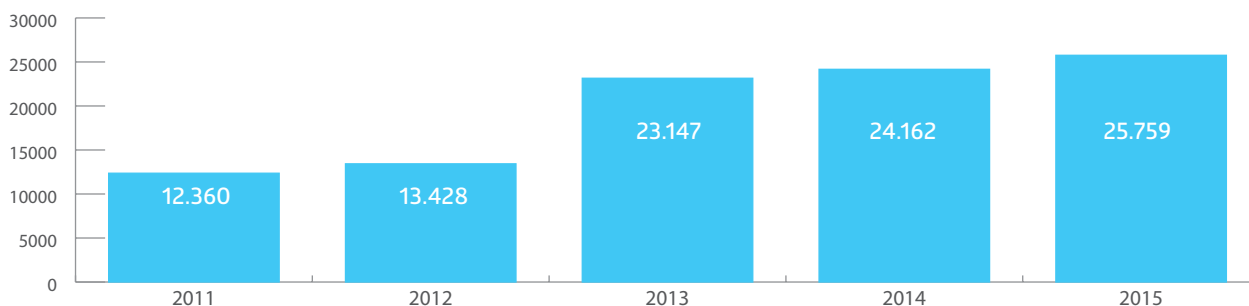
El patrimonio institucional aumentó

Entre 2010 y 2014 la matrícula de pregrado de la UDD aumentó un 24%, lo cual refleja que su propuesta educativa ha sido valorada por la comunidad. Esto, unido a la administración responsable y planificada de los recursos económicos, le ha permitido consolidar su patrimonio, el cual tuvo un crecimiento real de 241% entre el 2005 y el 2015, y aumentar 5,26 veces su Activo Fijo en términos reales bajo el mismo período.

Entre los factores que han contribuido al incremento del patrimonio, se destacan:

- Una planificación de largo plazo (10 años) de la estructura de ingresos y gastos bajo criterios conservadores, lo cual asegura la sustentabilidad del proyecto universitario.
- Reinversión de la totalidad de los excedentes.
- Crecimiento de la matrícula de pregrado acorde a la oferta académica proyectada, que ha permitido aumentar los ingresos.
- Planificación de gastos acorde a las restricciones dadas por las fuentes de financiamiento.
- Control adecuado de la ejecución del gasto y la inversión.
- Estrategia definida por la Universidad para aumentar y mejorar su infraestructura, y adquirir los inmuebles en los cuales desarrolla su actividad.

EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO 2011 - 2015 (MM\$)



Fuente: Dirección de Finanzas en base a EEFF individuales de 2011 a 2015. Valores en MM\$ del 31-12-2015

SÍNTESIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL

FORTALEZAS

- La Universidad cuenta con propósitos claros, específicos y distintivos, que son conocidos por la comunidad universitaria, que orientan la gestión del día a día, para lo cual se establecen sistemas de autoevaluación y autorregulación que garantizan su coherencia con la propuesta de valor institucional.
- La UDD ha avanzado hacia una universidad más compleja e institucionalizada, manteniendo su atributo diferenciador de organización flexible y dinámica.
- La Universidad cuenta con recursos humanos altamente calificados y comprometidos con el proyecto institucional.
- La Universidad tiene una cultura de mejora continua respecto de su modelo de gestión, estableciendo brechas y planes de acción remediales. Asigna los recursos necesarios para dichos planes, como parte fundamental de su modelo de aseguramiento de la calidad.
- La institución cuenta con un modelo de gestión estratégica que incluye efectivos mecanismos de verificación de objetivos, metas e indicadores del quehacer de sus distintas unidades.
- Se dispone de un modelo de gestión económico-financiera basado en políticas y procesos formales y conocidos por la comunidad universitaria, con un sistema de presupuesto riguroso.
- La Universidad cuenta con políticas y procedimientos claramente establecidos para las inversiones, actualización y mantención de los recursos físicos y materiales, que apoyan de manera efectiva la actividad académica, según los estándares e indicadores de calidad de la institución.
- La Universidad evalúa sistemáticamente la calidad de los servicios tanto propios como de terceros para el desarrollo de las actividades académicas y no académicas, desde la perspectiva de sus usuarios, para establecer sus planes de mejora.
- Existe una evaluación sistemática del desempeño de la planta académica y administrativa, con miras a la mejora continua. Además, la Universidad ha implementado un sistema de jerarquización académica que permite el desarrollo de los académicos.
- El Sistema de Aseguramiento de la Calidad garantiza la obtención, integración y análisis sistémico de la información requerida para la toma de decisiones en la gestión institucional.

DEBILIDADES	PLAN DE MEJORA Objetivo	Acciones
En ciertas áreas los mecanismos de comunicación interna son ineficientes, dificultando que la información fluya entre distintos niveles de la organización, y que las políticas institucionales sean conocidas.	Mejorar la efectividad de los mecanismos de comunicación interna, para garantizar que tanto las políticas institucionales, como la información de las operaciones académicas de la UDD, lleguen a los niveles de la organización que corresponda. Plazo: 2018	Realizar estudio anual de percepción sobre la efectividad de la comunicación interna UDD. Perfeccionar la Política de Comunicaciones Internas UDD. Implementar un sistema de gestión que asegure la ejecución de la Política de Comunicación Interna UDD.
Respecto a la calidad de la información entregada por la DAI, se requiere mayor estandarización y optimización de los procesos asociados a la captura, registro y análisis de datos.	Mejorar la calidad de la información respecto a fiabilidad, accesibilidad y pertinencia, para la toma de decisiones académicas y administrativas. Plazo: 2020	Implementar un sistema de evaluación y perfeccionamiento continuo de los procesos de captura, registro y análisis de datos. Realizar estudio anual de satisfacción (directivos) sobre la calidad de la información recibida de la DAI.

DOCENCIA DE PREGRADO

UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO



Se ha implementado un sistema permanente de aseguramiento de la calidad y mejora continua en el ámbito curricular y del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Nuevas orientaciones

Las principales orientaciones que surgieron del último proceso de evaluación del Proyecto Educativo, que se implementan de modo gradual a partir del año 2015, dicen relación con:

- > Ampliar el modelo de aprendizaje experiencial a todas las carreras y profundizarlo en aquellas que ya lo han incorporado.
- > Perfeccionar los procesos de formación académica. Entre otras acciones, se exige a las carreras revisar a lo menos quinquenalmente el plan de estudios y el perfil de egreso considerando, entre otras fuentes, la retroalimentación de los egresados.
- > Fortalecer el desarrollo de las competencias genéricas.
- > Relevar como eje diferenciador de la formación UDD la interdisciplina, la innovación y la globalización. Se promueve la extensión de experiencias innovadoras y ya valoradas por el mercado laboral, como la habilitación profesional conjunta de las Facultades de Economía y Negocios, Ingeniería y Diseño (Programa dLab).

Se ha perfeccionado el proyecto educativo de pregrado

La formación de pregrado se estructura a partir de una Vicerrectoría de Pregrado, la cual cuenta con un vicerrector para Santiago y otro para Concepción.

OFERTA ACADÉMICA

La Universidad ofrece en ambas sedes un total de 26 programas de pregrado (24 carreras y 2 programas de Bachillerato), impartidos por 12 Facultades y un Instituto. El 2015 tenía 13.666 alumnos de pregrado, un 16,7% más respecto de 2011. De ese total, 3.351 eran alumnos nuevos, los que aumentaron en un 20,1% respecto de 2011.

NÚMERO DE MATRICULADOS DE PREGRADO 2010 -2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Matrícula nueva	2.811	2.790	3.120	3.120	3.241	3.351
Matrícula total	10.905	11.715	12.656	13.120	13.521	13.666

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

En cuanto a su oferta, la UDD declara una vocación explícita por aportar al desarrollo del país, con un marcado énfasis en los siguientes desafíos:

- La salud y bienestar integral de las personas.
- La gestión y los negocios como la generación de valor social y económico, promoviendo el emprendimiento y formas innovadoras de dirigir a las organizaciones públicas y privadas.
- La ciencia y tecnología como la fuente principal de innovación y desarrollo de los países.
- El fortalecimiento del capital humano, social y público del país.

La oferta académica se sustenta en el desarrollo de fuertes lazos y vinculaciones con el mundo del trabajo, lo que se hace patente en el concepto de aprendizaje experiencial que la institución ha desarrollado desde sus inicios, aunque con más fuerza en los últimos años.

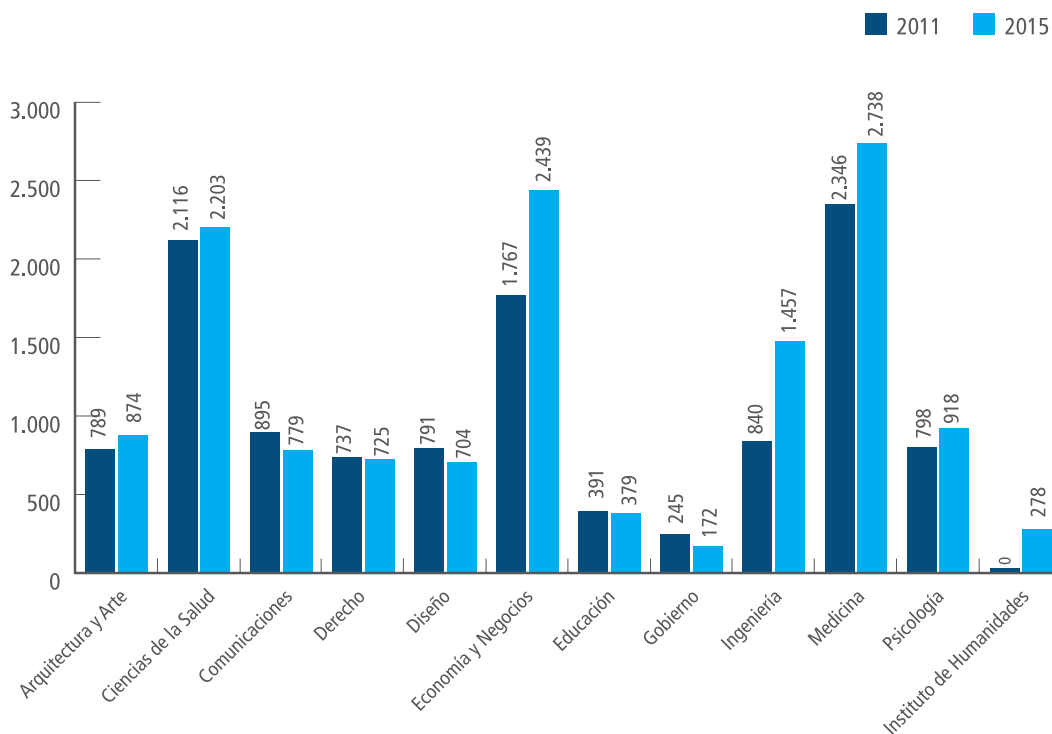
Al mismo tiempo, la oferta académica se potencia a través de alianzas con instituciones internacionales de prestigio, destacando entre ellas las formadas con Babson College, Stanford Technology Ventures Program (STVP) y el Robert Buchan Department of Mining, de Queen's University.

OFERTA ACADÉMICA VIGENTE*

- | | |
|---|---|
| → Arquitectura | → Medicina |
| → Ciencia Política y Políticas Públicas | → Nutrición y Dietética |
| → Cine | → Odontología |
| → Derecho | → Pedagogía en Educación Básica |
| → Diseño | → Pedagogía en Educación de Párvulos |
| → Enfermería | → Periodismo |
| → Fonoaudiología | → Programa de Formación Pedagógica para Licenciados y Profesionales |
| → Geología | → Psicología |
| → Ingeniería Civil en Minería | → Publicidad |
| → Ingeniería Civil en Obras Civiles | → Tecnología Médica |
| → Ingeniería Civil Industrial | → Bachillerato en Ciencias Matemáticas y Económicas |
| → Ingeniería Comercial | → Bachillerato en Humanidades |
| → Ingeniería en Ejecución en Administración | |
| → Kinesiología | |

* Se considera como oferta académica vigente a aquellos programas académicos con vacantes ofrecidas en el último periodo de admisión.

MATRÍCULA TOTAL POR FACULTAD - NÚMERO DE ALUMNOS



SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL PREGRADO

Con el objetivo de formalizar y sistematizar los procesos de autoevaluación, se diseñó para el pregrado un Sistema de Aseguramiento de la Calidad que integra dos mecanismos:

- 1 **Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la formación en función del Proyecto Educativo del Pregrado y de los programas de pregrado.** Es un mecanismo multinivel e incluye como eje central el Proyecto Educativo, considerando en torno a él los elementos esenciales para su concreción: currículum, procesos de enseñanza-aprendizaje, estudiantes y cuerpo académico. Sus resultados van desde la adopción de acciones menores (por ejemplo, cambio de un prerrequisito para un curso) hasta modificaciones mayores que pueden significar la generación de un nuevo plan de estudio, cambio en el perfil docente de ciertas cátedras u otro. El proceso comprende las siguientes cuatro instancias:

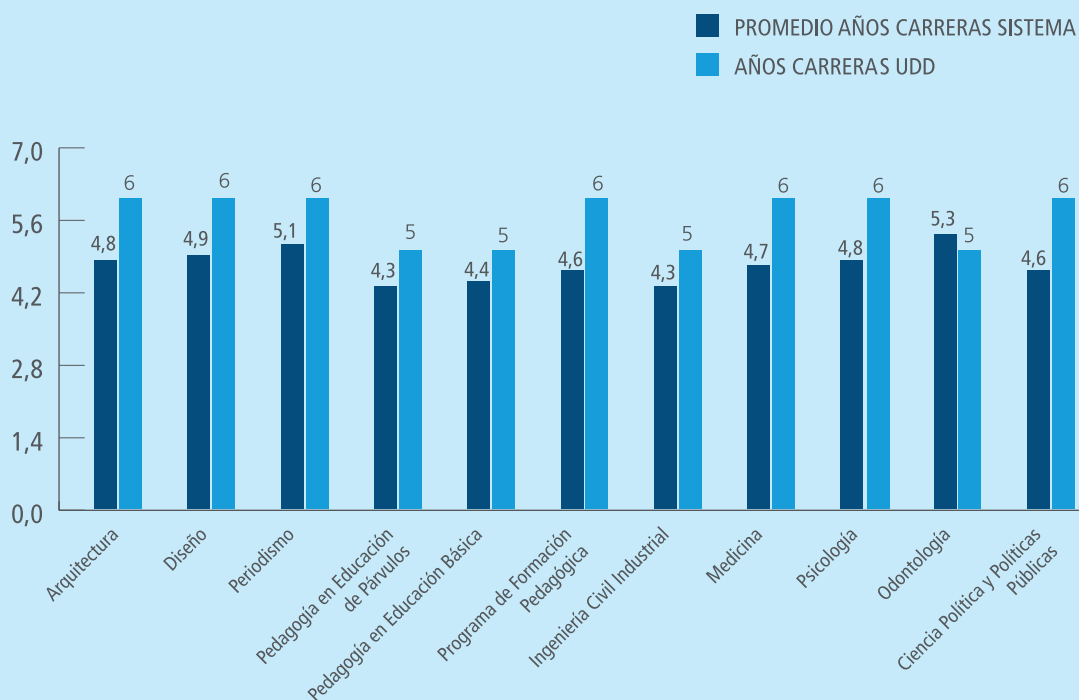
A. EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS QUE INSPIRAN EL PROYECTO EDUCATIVO Y EL DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE PREGRADO	B. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO	C. SEGUIMIENTO DE PROCESOS Y RESULTADOS	D. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE MEJORAS
El proceso es liderado por la Vicerrectoría de Pregrado, que impulsa la revisión quinquenal del Proyecto Educativo para detectar si en el contexto actual las orientaciones y políticas resultan pertinentes y si es o no necesario introducir modificaciones a dichas políticas y/o generar nuevas acciones relevantes para su adecuada ejecución.	Para constatar si la implementación del Proyecto Educativo ofrece la posibilidad real de alcanzar el perfil de egreso trazado para los estudiantes, se evalúa: • Currículum de los programas de pregrado. • Procesos de enseñanza-aprendizaje asociados al Proyecto Educativo. • Cuerpo académico que participa en el pregrado.	Para el análisis de los procesos académicos y sus resultados, se considera especialmente: • La supervisión del cumplimiento de la reglamentación que aplica a los procesos académicos. • El seguimiento y progresión de los estudiantes.	La información que surge de las fuentes antes descritas debe ser analizada por las diversas instancias académicas que participan de estos procesos: Dirección de Carrera, Dirección de Docencia y sus centros dependientes y Vicerrectoría de Pregrado. A partir de ello se definen las medidas para corregir debilidades detectadas, generándose un plan de acción.

- 2 **Autoevaluación y acreditación de carreras de pregrado.** El enfoque interno (autoevaluación) es un mecanismo de autorregulación que tiene como propósito cumplir con la promesa de formar profesionales de excelencia. El enfoque externo corresponde a la acreditación, junto a las demás iniciativas de la Universidad que buscan resguardar la fe pública depositada en ella por sus estudiantes y familias.

Avances en acreditación de carreras de pregrado

- > Se ha pasado desde 6 carreras acreditadas en 2011 a 11 en 2015. A junio de 2016 habrá 17 carreras acreditadas, lo que equivale al 81% de las carreras acreditables.
- > Los estudiantes matriculados en carreras acreditadas aumentaron desde 2.646 en 2011 a 6.294 en 2015. A junio de 2016 el 90,4% de los estudiantes estará matriculado en una carrera acreditada.
- > El promedio de años de acreditación avanzó desde 4,5 en 2011 a 5,6 en 2016.
- > Casi la totalidad de las carreras acreditadas se encuentran por sobre el promedio de años de acreditación del sistema universitario chileno (ver gráfico).

COMPARACIÓN DE LOS AÑOS DE ACREDITACIÓN DE CARRERAS



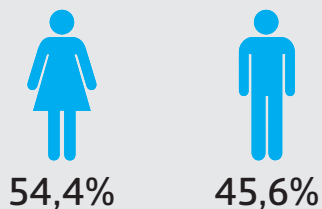
CULTURA DE AUTOEVALUACIÓN

La coexistencia de los dos mecanismos de aseguramiento de la calidad del pregrado -el Sistema de Aseguramiento de la Calidad y los procesos de autoevaluación y acreditación de carreras- ha contribuido a que la Universidad cuente hoy con una cultura de evaluación sistemática y de amplia cobertura, generando con ello procesos continuos de mejora, en beneficio directo de la formación de sus estudiantes.

SISTEMA DE ADMISIÓN

Desde el año 2012, la admisión regular a la UDD se realiza a través del sistema único de postulación y admisión de las universidades del Consejo de Rectores de Chile (CRUCH), que administra el Departamento de Educación, Medición y Registro Educacional (DEMRE). En el año 2015, la matrícula nueva total que ingresó por la vía de admisión regular (PSU) fue de 2.625 alumnos, un 77% del total de alumnos nuevos.

PERFIL DE INGRESO

DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO
2012-2015

PROCEDENCIA GEOGRÁFICA - AÑO 2015

LA TENDENCIA SE HA MANTENIDO LOS ÚLTIMOS CUATRO AÑOS

92%

DE LOS ALUMNOS EN LA SEDE DE CONCEPCIÓN
PROVIENEN DE LA REGIÓN DEL BÍO BÍO

86%

DE LOS ALUMNOS DE LA SEDE DE SANTIAGO
PROVIENEN DE LA REGIÓN METROPOLITANA



NIVEL EDUCACIONAL DE LOS PADRES Y MADRES

CONCEPCIÓN

32% PADRES

28% MADRES

CON EDUCACIÓN
UNIVERSITARIA COMPLETA

SANTIAGO

54% PADRES

43% MADRES

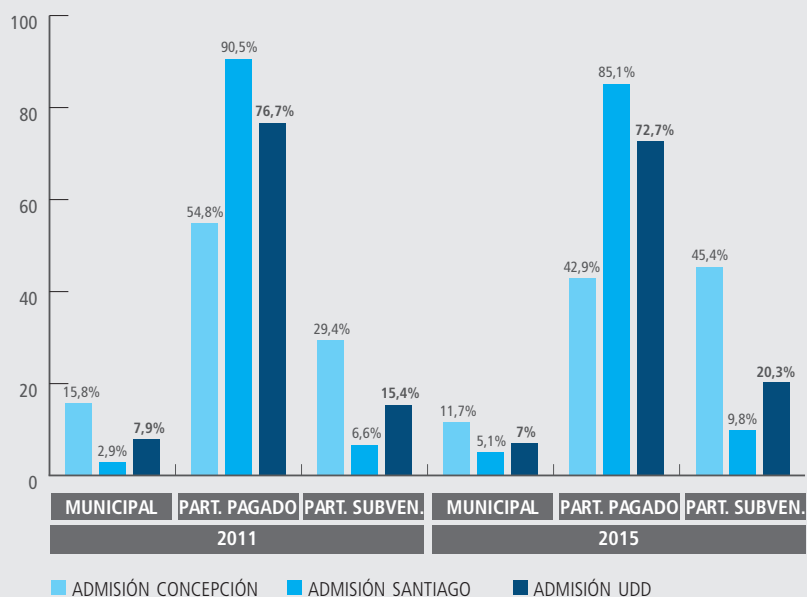
CON EDUCACIÓN
UNIVERSITARIA COMPLETA

18,6

AÑOS DE EDAD DE INGRESO
PROMEDIO, CIFRA ESTABLE
A TRAVÉS DEL TIEMPO.

PROCEDENCIA ESCOLAR (TIPO DE COLEGIO)

EN EL PERÍODO 2011-2015 HA AUMENTADO LA CONCENTRACIÓN DE ALUMNOS PROVENIENTES DE COLEGIOS PARTICULARES SUBVENCIONADOS, REDUCIÉNDOSE LA PROPORCIÓN DE ALUMNOS QUE PROVIENEN DE COLEGIOS PARTICULARES PAGADOS, CAMBIO QUE SE EVIDENCIA CON MAYOR FUERZA EN LA SEDE CONCEPCIÓN. ESTO ES COINCIDENTE CON UNA POLÍTICA DE MAYOR INCLUSIÓN EN LA UDD.



Política de becas: hacia una matrícula más heterogénea e inclusiva

Si bien la UDD ha buscado atraer a buenos alumnos independiente de su condición socioeconómica, favoreciendo a una matrícula cada vez más heterogénea, desde el año 2011 ha priorizado aún más las becas otorgadas por las condiciones socioeconómicas de los postulantes.

- > Las becas que se otorgan por motivos económicos y que se entregan en combinación con el Crédito con Aval del Estado o crédito con garantía estatal (CAE) aumentaron desde 0% a 20% de la matrícula total.
- > Entre los años 2011 y 2015 la Universidad invirtió en becas y descuentos MM\$ 34.779.
- > En 2015 se entregaron 2.239 becas, aumentando en un 6,5% respecto de 2011.
- > UF 78.470 fueron entregadas en becas a alumnos nuevos, lo que significó un aumento de un 13% en relación a 2011.

76%

DE LOS ESTUDIANTES UDD EN LOS QUINTILES 4 Y 5 DE INGRESO AUTÓNOMO



84% SANTIAGO
57% CONCEPCIÓN

30% DE LOS ESTUDIANTES EN SEDE CONCEPCIÓN PERTENECEN A LOS QUINTILES 1 Y 2

8% DE LOS ESTUDIANTES EN SEDE SANTIAGO PERTENECEN A LOS QUINTILES 1 Y 2

CAE

69,9% DE LOS ALUMNOS DE LA SEDE CONCEPCIÓN ESTUDIA CON CAE

24,3% DE LOS ALUMNOS DE LA SEDE DE SANTIAGO ESTUDIA CON CAE

PROVISIÓN DE CARRERAS Y PROGRAMAS

El Proyecto Educativo de Pregrado establece como eje central de los planes y programas de estudio de las carreras la definición de un perfil de egreso. En torno a él se generan orientaciones a la estructura curricular y a las metodologías de enseñanza a aplicar. Para concretar el Proyecto Educativo, cada carrera elabora un Modelo Educativo que integra los lineamientos institucionales y los elementos propios que cada una ha definido para el proceso formativo de sus estudiantes.

La estructura curricular está compuesta principalmente por ciclos formativos claramente definidos y formalizados, los cuales albergan los cursos sello y cursos de otras disciplinas (OD) que favorecen la movilidad entre carreras e instituciones, además de comprender las ocho competencias genéricas que enfatiza la Universidad.

> **Ciclos formativos.** Considera la distribución de las asignaturas en tres ciclos formativos: Bachillerato, Licenciatura y Habilitación Profesional. Así, la formación se hace de forma paulatina y con creciente complejidad, permitiendo al alumno una transición gradual hacia la construcción del perfil de egreso.

> **Formación Sello UDD.** Cada perfil de egreso debe incluir ocho competencias genéricas comunes, entre ellas, las correspondientes al Sello UDD: Emprendimiento y Liderazgo, Responsabilidad Pública y Ética.

> **Formación en otras disciplinas.** Los cursos de Otras Disciplinas (OD) son asignaturas que generan motivación e interés por parte de los alumnos en áreas del conocimiento distintas a la de su formación profesional. Fomentan una visión global y analítica de la realidad, pues favorecen la interconexión de los saberes.

> **Sistema de fortalecimiento del idioma inglés.** La mayoría de las carreras tienen una instancia de exigencia del idioma inglés, considerando que la globalización, los desafíos de la sociedad de la información y las tendencias del desarrollo mundial hacen evidente la necesidad de formar profesionales que puedan comunicarse eficientemente en este idioma.

COMPETENCIAS GENÉRICAS ENFATIZADAS POR EL PROYECTO DE LA UDD

ÉTICA	Personas que desarrollan una reflexión profunda acerca del propio comportamiento, asumiendo un compromiso con los principios morales universales, que permiten generar decisiones particulares, siempre inspiradas en el compromiso con la dignidad de del ser humano.
EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO	Profesionales capaces de buscar oportunidades para crear e innovar, ideando nuevas soluciones, confiando en sí mismos, motivándose por los logros y las personas, conduciendo a otros y colaborando con ellos, y afrontando los retos de manera persistente y positiva, pero realista, en contextos cambiantes.
RESPONSABILIDAD PÚBLICA	Profesionales comprometidos con el servicio público, a través de la participación activa en proyectos socioculturales, surgidos desde la propia competencia profesional y académica, con una actitud cooperativa, participativa y de integración, para contribuir al bienestar nacional.
AUTONOMÍA	Personas capaces de escoger procedimientos adecuados frente a los desafíos del mundo académico y del trabajo, de ser proactivas y autorregular su comportamiento, de explorar las oportunidades personales y contextuales para responder a dichos desafíos. Pueden tomar decisiones sin la conducción o el monitoreo externo, y asumen las consecuencias que derivan de estas decisiones.
EFICIENCIA	Profesionales formados para alcanzar los objetivos y las metas preestablecidas a través del uso racional de los recursos y tiempos disponibles, logrando su optimización.
VISIÓN GLOBAL	Orientados a la comprensión de las tendencias del medio laboral, académico y profesional, con una perspectiva de proyección, integrando diversas formas de pensar y ver la realidad.
VISIÓN ANALÍTICA	Profesionales con la habilidad de diferenciar las partes del todo, generando un desglose lógico de la realidad y de la teoría. Saben identificar problemas, reconocer información significativa, buscar, sintetizar y relacionar los datos importantes, así como reorganizar y presentar la información estableciendo conexiones relevantes desde diferentes perspectivas.
COMUNICACIÓN	Capaces de transmitir mensajes frente a una audiencia, expresando las ideas en forma clara, precisa y asertiva. Participan en procesos de diálogo comprendiendo la riqueza de las distintas opiniones y valorando el discurso con fundamento.

Formación atingente

- > Los estudios realizados por Alumni UDD, y por la Dirección de Marketing Intelligence, permiten afirmar que sobre un **95% de los titulados** percibe que hubo una coherencia entre el plan de estudios y el perfil de egreso.
- > Por su parte, el **93% de los alumnos de pregrado, el 92% de los titulados y el 93% de los empleadores opinan que la formación recibida es atingente** y permite enfrentar los desafíos del mundo laboral.

Fortalecimiento del idioma inglés

Según las carreras y sus perfiles de egreso, el Proyecto Educativo considera dos caminos alternativos con respecto al inglés:

- > **Un Plan Obligatorio:** contempla dos vías de implementación. La primera, que aplica al 38,4% de la matrícula, implica cursar tres cursos de inglés de carácter semestral que se encuentran dentro de los planes de estudio. En la segunda, que aplica al 40,2% de la matrícula, la carrera establece como requisito el dominio de un determinado nivel de inglés para cursar algunas asignaturas o para avanzar en la malla.
- > **Un Plan Voluntario:** favorece anualmente a cerca de 1.000 alumnos y corresponde a quienes inscriben cursos de inglés sin que sea una obligación curricular. En este caso, la oferta permite avanzar desde niveles básicos hasta uno intermedio-alto, disponiéndose de una base de cinco cursos.

Adicionalmente, algunas carreras imparten cursos en inglés, los que aumentaron de 20 a 35 entre 2010 y 2015.

Fundamentos pedagógicos del proceso formativo en la UDD



PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

La Universidad ha construido y sustentado sus bases formativas sobre el paradigma educativo socio-cognitivo, cuyo eje central es el aprendizaje constructivo, significativo y centrado en el estudiante, orientado al desarrollo de destrezas y habilidades que amplían y profundizan la forma de ver el mundo y de posicionarse frente a él desde la formación profesional.

Para el logro del aprendizaje significativo, se han implementado estrategias de enseñanza-aprendizaje que activan conocimientos previos en los estudiantes y estimulan su participación constante, obligándoles a realizar múltiples procesos cognitivos para encontrar respuestas o resolver problemas.

En este contexto, se promueve orientar los procesos pedagógicos mediante los siguientes lineamientos:

Aprendizaje orientado por competencias

- En la educación universitaria, este proceso conduce a una revisión del concepto de aprendizaje entendido como la mera transmisión y acumulación de conocimientos. Las competencias hablan de conocimiento aplicado, es decir, suponen comprender y usar pertinentemente dicho conocimiento. Se entiende, por tanto, que deben generarse diversos escenarios de aprendizaje donde el estudiante pueda aplicar, en desempeños concretos, aquello que ha aprendido.
- Los escenarios de aprendizaje utilizados en la UDD contribuyen tanto al desarrollo de las competencias genéricas como al de las competencias específicas de cada carrera.

Aprendizaje experiencial

- Esto se trabaja en dos niveles: (i) implementación en el aula de metodologías enfocadas en la construcción del conocimiento en contextos reales y en el desarrollo de capacidades reflexivas y críticas (aprendizaje centrado en la solución de problemas auténticos, análisis de casos, metodología de proyectos y aprendizaje en servicio); (ii) iniciativas de vinculación temprana con el mundo laboral.
- Estas metodologías implican un trabajo del docente con grupos pequeños de alumnos, así como contar con profesores que estén inmersos en el mundo laboral.

Tecnologías al servicio del proceso formativo

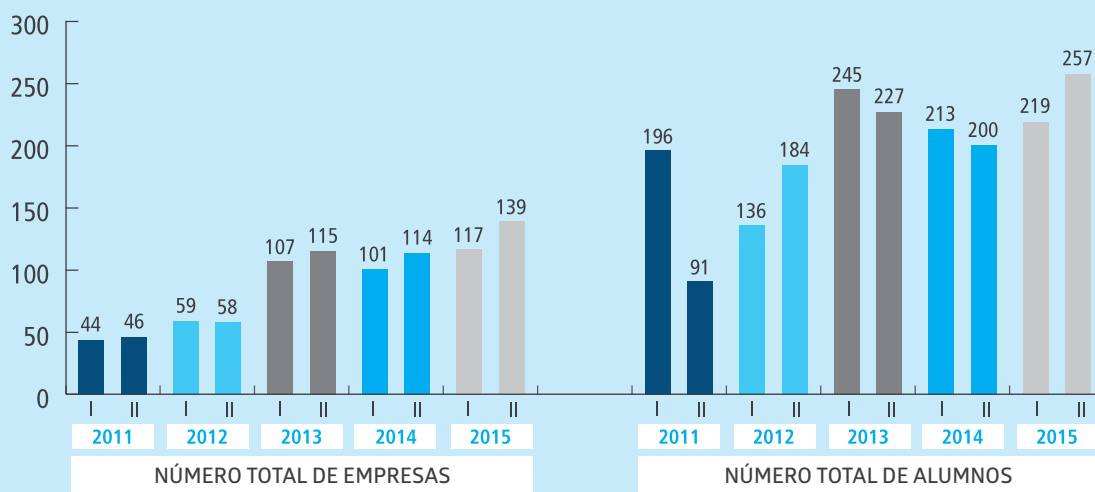
- La UDD considera la tecnología como un valioso instrumento para potenciar los procesos de enseñanza-aprendizaje. En el año 2011 se definió una Política de Tecnología Educativa que contempla cuatro ámbitos de acción: (i) fortalecimiento de estrategias y metodologías docentes activas y centradas en el estudiante, a través del uso de herramientas tecnológicas con propósito pedagógico; (ii) aumento de la comunicación y colaboración entre los diferentes actores de la institución, a través de la generación de entornos virtuales; (iii) aprovechamiento de las plataformas virtuales para implementar procesos de formación continua de los docentes; (iv) integración de la tecnología para el mejoramiento de la gestión pedagógica del docente y el seguimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Aprendizaje experiencial en la UDD

> Ingeniería Comercial: Coeducación

Todos los alumnos de cuarto año trabajan en empresas, fundaciones o entidades del sector público en jornadas laborales de 20 horas semanales. Durante dos semestres aprenden a través de la experiencia, aplican los conocimientos adquiridos y herramientas o conceptos relevantes que racionalizan en la sala de clases. En paralelo, realizan seis cursos (tres por semestre).

Nº DE EMPRESAS Y ALUMNOS PARTICIPANTES EN PROGRAMA COEDUCACIÓN POR SEMESTRE (2011-2015)



> Periodismo: Programa Educación en Terreno

Vincula la formación universitaria con instituciones y medios de comunicación desde los primeros años de la carrera, para lograr un aprendizaje significativo y una mejor inserción laboral. El programa considera dos pre-prácticas y la práctica profesional.

> Publicidad: Programa In – Out

Vincula a todos los alumnos con el ámbito laboral a partir del primer año, a través de un proceso gradual de conocimiento de experiencias de terceros, trabajos de casos reales y pre-prácticas.

> Derecho: Clínica Jurídica

Durante un año académico, los alumnos son guiados por un profesor para tramitar casos reales que los acercan al mundo laboral, a través de la aplicación práctica del derecho, participando en la representación judicial y extrajudicial de personas y organizaciones.

> Pedagogía: prácticas tempranas

Los alumnos realizan prácticas desde el primer semestre en centros educativos y otras instituciones. Estas son el eje articulador de la estructura curricular y consideran la participación activa de quienes intervienen en la formación del futuro docente.

> Salud: prácticas clínicas tempranas

Las carreras de esta área implementan en su currículum prácticas clínicas desde los primeros años, con el fin de mantener un contacto con pacientes reales.

Se ha reforzado la formación sello para profundizar en Emprendimiento y Liderazgo, Responsabilidad Pública y Ética.

- > Cerca de 70 proyectos postulan cada semestre a UDD Ventures, participando finalmente en el programa un 60% de ellos y entregándose recursos como capital semilla (MM\$ 4).
- > 549 estudiantes de ambas sedes han participado en el Programa de Formación de Líderes, entre el año 2012 y el primer semestre de 2015.
- > Más de 2.000 alumnos han participado en el programa "Desayunando con ...", desde sus inicios en el año 2010. Se realizan en promedio dos desayunos al mes con personajes destacados.
- > 130 estudiantes han participado en el programa Boston Campus-Babson College.
- > 2.000 participantes en ciclos de charlas sobre innovación.
- > A julio de 2015, un total de 50 estudiantes han sido asesorados por la Oficina de Desarrollo Tecnológico iCono UDD.

FORMACIÓN SELLO

El 2014 se creó la Dirección de Formación Sello para potenciar e instalar con mayor fuerza el sello UDD. Entre otras cosas, supervisa los cursos sello y apoya actividades como:

- > **Semana Eweek de Emprendimiento e Innovación:** busca promover y fortalecer la cultura del emprendimiento y la innovación en toda la Universidad, incluyendo alumnos, docentes y colaboradores. El programa considera charlas lideradas por emprendedores nacionales e internacionales, conferencias para formadores en emprendimiento, feria de emprendimiento de alumnos y concursos para incentivar la proactividad y el espíritu emprendedor en los estudiantes y comprometerlos con problemáticas relevantes para la sociedad.
- > **Semana de la Responsabilidad Pública:** involucrando a toda la comunidad educativa en el desarrollo y vivencia de este sello. El programa considera charlas, conferencias y foros, además de actividades de voluntariado y aporte a la comunidad, como habilitación de bibliotecas abiertas y campañas de salud pública, entre otras. Además, se realiza un concurso sobre posibles soluciones ante desafíos de carácter público.
- > **UDD Ventures Alumnos:** programa extracurricular y voluntario de apoyo y aceleración a proyectos de alumnos. Semestralmente postulan alrededor de 70 proyectos de ambas sedes, de los cuales aproximadamente 40 son seleccionados. Se les asignan tutores y mentores y se realizan talleres sobre Modelo de Negocios, Pitch y Levantamiento de Capital, los que entregan una base y valor agregado a los proyectos para prepararlos para una siguiente etapa.
- > **Programa de Formación de Líderes:** consta de 12 clases semestrales, 10 teóricas y dos módulos prácticos de trabajo en equipo y oratoria.
- > **Seminario de Liderazgo y Trabajo en Equipo:** se realiza en dos días fuera de la Universidad (Picarquín y Cajón del Maipo). En general se desarrolla en grupos diferenciados: estudiantes que ingresaron a la UDD con beca Líder, Centros de Alumnos y otros estudiantes que destacaron por su rol de liderazgo en diversas actividades.
- > **Programa "Desayunando con...":** promueve espacios de conversación con personalidades de la contingencia nacional, de modo de impactar en los alumnos y fortalecer en ellos las competencias sello de la UDD.

> **Programa UDD Boston Campus:** ofrece a los estudiantes una experiencia de trabajo en un start up en los Estados Unidos, bajo el auspicio académico del International Entrepreneurship Center (IEC), Suffolk University y Babson College. Considera trabajar 8 semanas y luego un seminario de 3 semanas de inmersión en emprendimiento en Babson College.

> **Ciclo de Conferencias sobre Innovación:** promueve la innovación en la Región del Bío-Bío y considera conferencias de emprendedores, empresas e instituciones destacadas a nivel nacional e internacional.

> **Consultoría Instituto de Innovación Social:** brinda asesoría y mentorías a proyectos innovadores de carácter social.

> **Asesorías de la Dirección de Desarrollo Tecnológico iCono UDD:** apoya a estudiantes e investigadores a través de asesorías, charlas y talleres, orientando y proponiendo estrategias para que desarrollen sus emprendimientos de innovación científica o tecnológica y los registren como propiedad intelectual.

RESULTADOS DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Los resultados del proceso formativo son positivos si se observan los distintos indicadores académicos y de empleabilidad.

→ Alza en los niveles de retención total por cohorte en ambas sedes.

RETENCIÓN TOTAL COHORTES 2005 - 2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Concepción	52,3%	55,6%	56,9%	60,1%	61,9%	64,0%
Santiago	56,0%	61,1%	57,9%	63,6%	61,8%	66,0%
TOTAL UDD	54,3%	58,8%	57,5%	62,2%	61,8%	65,2%

Fuente: Dirección de Análisis Institucional

- Los índices de deserción total muestran una reducción desde el 13,7% al 9,2% entre el 2006 y el 2010, y a partir de ese año se mantienen relativamente constantes con valores cercanos al 9%.
- Favorables son también las tasas de eliminación académica: la proporción de alumnos que desertan por razones asociadas al rendimiento académico se ha mantenido constante en los últimos cinco años, cercano a 3,5%, disminuyendo respecto de 2006, en que era de 5,4%. Los mecanismos de aseguramiento de la calidad permitieron identificar oportunamente potenciales problemas y adoptar medidas concretas para controlar posibles desviaciones a los estándares definidos por la Universidad.
- Haciéndose cargo de lo señalado en el Acuerdo de Acreditación anterior, la UDD tomó acciones para reducir el tiempo de titulación (actualización y flexibilización de planes de estudios, implementación de sistema de apoyo a alumnos con dificultades académicas, adecuación de actividades de titulación), lo que disminuyó el tiempo promedio de titulación en las carreras. Además, el indicador que da cuenta del porcentaje de alumnos titulados oportunamente se mantuvo estable, a pesar del aumento en la cantidad de titulados.

Voluntariados

La Dirección de Asuntos Estudiantiles cuenta con diversos programas de servicio comunitario que fortalecen las competencias sello. Destacan los trabajos voluntarios de invierno y de verano, Sonríe UDD, Operación Sonrisa, Misiones Huella, Programa Vive la Calle, Programa Forja y Preuniversitarios Aliados.

- > **1.388 alumnos participaron en actividades de voluntariado** en el último año, lo que representa un incremento del 82% respecto de 2012.

UNIDADES DE APOYO PARA EL MEJORAMIENTO DE RESULTADOS

Los resultados positivos en relación a la deserción se explican por mejoras metodológicas y de gestión académica impulsadas por la Vicerrectoría de Pregrado. Dentro de esta estrategia, juegan un rol clave tres unidades de apoyo:

- Por una parte, el **Centro de Desarrollo de la Docencia (CDD)** y el **Centro de Desarrollo Educacional (CDE)** de la Facultad de Medicina facilitan a los docentes la adquisición de herramientas sobre diferentes formas de enseñar y diversas maneras de aprender que tienen los alumnos para lograr un aprendizaje significativo.
- Por otra parte, el **Centro de Apoyo al Desempeño Académico (CADA)** ofrece consejería psicológica individual, sin costo, a estudiantes que se encuentran en riesgo académico, que voluntariamente buscan mejorar sus habilidades académicas o que presentan problemas vocacionales. Las buenas tasas de retención observadas en estos alumnos, así como los mayores promedios de nota alcanzados, dan cuenta de la efectividad de esta consejería.

Asimismo, cada carrera realiza un seguimiento sistemático de la progresión y desempeño de sus estudiantes e implementa acciones preventivas y correctivas para mejorar los resultados, a partir de la información aportada por la Dirección de Análisis Institucional.

Indicadores de titulación



- > La UDD cuenta con **12.370 titulados al 2015**, la tasa de titulación de la cohorte 2004-2008 se incrementó en un 2,7% respecto de la cohorte 2001-2005 y la tasa de titulación oportuna en un 25,3% respecto de las mismas cohortes.
- > El tiempo real de titulación ha disminuido en todas las cohortes tituladas en el último período.

Empleabilidad



9 de cada 10

ALUMNOS ENCUENTRA TRABAJO
DENTRO DE LOS PRIMEROS 6
MESES DE EGRESADOS.



92%

EJERCE ACTIVIDADES RELACIONADAS
CON LO QUE ESTUDIÓ.

Según el Estudio de Acreditación Institucional DMI 2015 respecto de los egresados de la UDD:

- > El 100% de los empleadores considera que el profesional UDD ha sido un aporte para su institución; el 93% estima que la formación de estos profesionales es adecuada para las necesidades del mercado laboral; y el 95% recomendaría contratar un profesional UDD.
- > El 88% de los titulados considera que su adaptación al mercado laboral fue adecuada por la formación recibida en la UDD.

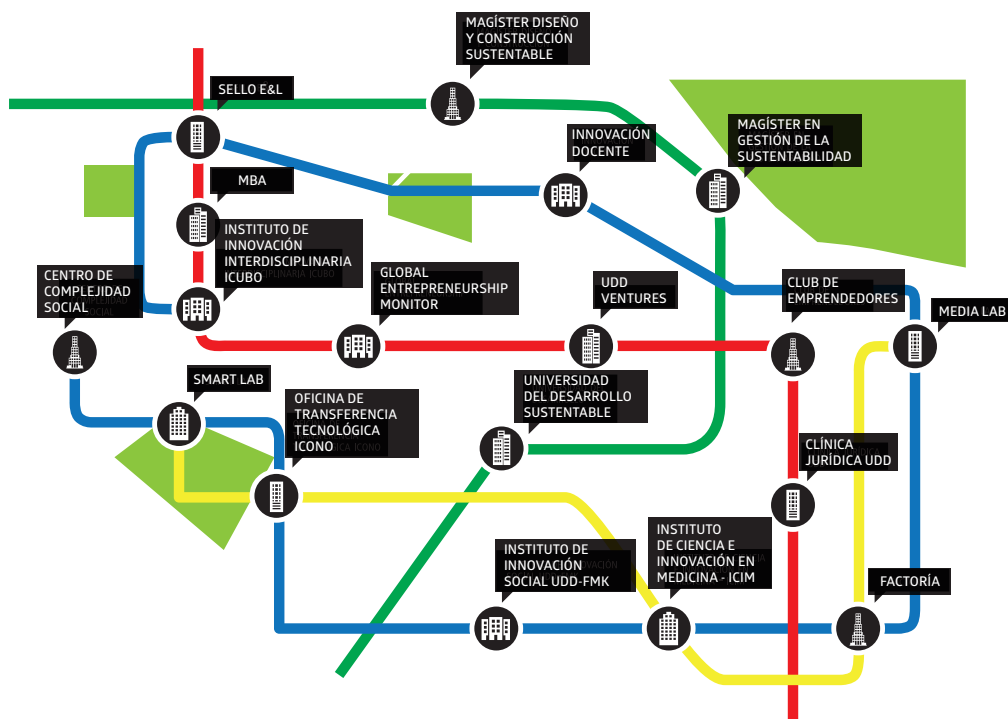
La UDD definió un conjunto sinérgico de iniciativas para potenciar la formación sello de los alumnos en emprendimiento e innovación. Esto se ha realizado integrando en el Ecosistema de Emprendimiento e Innovación las iniciativas existentes, y desarrollando otras nuevas para potenciarlo.

- > La UDD cuenta con 2.000 m² destinados a actividades de Innovación y Emprendimiento. En mayo de 2016 se suman 807 m² gracias al Edificio Plaza de la Innovación en el campus RESB.
- > 4.381 alumnos participaron en actividades de innovación, incrementándose en un 107,7% en relación a 2011.
- > 25 emprendimientos de alumnos incubados en la UDD en 2015, 66,7% más que en 2011.

Se ha instalado un ecosistema de emprendimiento e innovación

El Ecosistema de Emprendimiento e Innovación que se conformó en el último quinquenio cumple un rol particular en el ámbito formativo de los alumnos, potenciando iniciativas y proyectos que posicionan a la UDD como una universidad líder en el desarrollo de estas competencias.

Parte importante de estas iniciativas son apoyadas por alianzas estratégicas internacionales, como por ejemplo con el Stanford Technology Ventures Program y con Babson College, dos destacadas instituciones a nivel mundial en el ámbito de la emprendimiento e innovación. Estas alianzas han contribuido a la transferencia de conocimiento y metodologías, capacitación de profesores UDD, incorporación de profesores internacionales en programas UDD, intercambio de experiencia entre alumnos y apoyo en el desarrollo de nuevos programas.



INSTANCIAS PARA APRENDER Y EMPRENDER

Los programas comprendidos en el Ecosistema de Emprendimiento e Innovación, sean curriculares o extracurriculares, se pueden agrupar en:

> Educación en Emprendimiento e Innovación, entre ellos:

→	Minor en Innovación. El Instituto de Innovación Interdisciplinaria iCubo, ofrece todos los semestres cursos que pueden ser tomados individualmente o dentro de un programa conducente a un minor.
→	Eweek. Semana del emprendimiento e innovación realizada cada año, donde todas las carreras buscan que los alumnos trabajen sobre estos conceptos en clases, charlas, actividades y trabajando en torno a proyectos.
→	Club de Emprendedores. Iniciativa de la Facultad de Economía y Negocios que apoya a los alumnos que quieren emprender, entregándoles herramientas y beneficios académicos de distinto tipo.
→	Programa Innovadores del Futuro. Ofrece a los alumnos la oportunidad de visitar lugares emblemáticos de innovación en el mundo, conociendo empresas, organizaciones y universidades líderes en este campo. Se han realizado misiones a España, Israel y Estados Unidos (Silicon Valley)
→	RAIN. Concurso anual en que alumnos y profesores de distintas disciplinas postulan un proyecto de innovación que, de ser seleccionado, es apoyado por iCubo.
→	E-Summit. Cumbre de emprendedores que busca generar espacios de conversación sobre los desafíos de emprendimiento, convocando a alumnos, exalumnos, profesores y emprendedores a compartir experiencias y generar redes.
→	Conferencias. Destaca el esfuerzo que se realiza en Concepción desde hace tres años de tener un ciclo anual de conferencias en innovación para los alumnos y la comunidad en general.
→	iCono UDD. Dentro de sus actividades, realiza conferencias y talleres para que los alumnos interesados en investigación vean en el desarrollo y transferencia del conocimiento una herramienta potente al servicio de la innovación.

> Apoyo al Emprendimiento, tales como:

→	UDD Ventures. Aceleradora que apoya el desarrollo de proyectos avanzados con potencial de transformarse en emprendimientos exitosos. Incluye UDD Ventures Alumnos, para alumnos de la UDD que buscan dar sus primeros pasos en emprendimiento con un proyecto concreto.
→	Demo Day. Evento semestral donde se presentan y premian los mejores proyectos de emprendimiento de la UDD.
→	Factoría. Es un espacio/taller para formar una incubadora de iniciativas técnicas y tecnológicas. Permite un desarrollo autónomo a sus integrantes, formando una comunidad que potencia el trabajo multidisciplinario en tecnología en un ambiente más social.
→	Media Lab. Espacio interdisciplinario de la Facultad de Diseño donde alumnos, profesores y la comunidad universitaria pueden diseñar y prototipar sus ideas, apoyándoles con metodologías, conocimientos y herramientas para la exploración y el desarrollo tecnológico.
→	Proyecto Área IX. Proyecto surgido desde iCubo y que une a académicos de las Facultades de Ingeniería y Diseño para desarrollar metodologías y programas que apoyan la experimentación para la innovación.
→	Startup Day. Jornada que convoca a grandes exponentes del emprendimiento nacional y regional a presentar a los alumnos y a la comunidad experiencias y aprendizajes que han tenido, y genera espacios de interacción y trabajo en red.
→	Innovación Social. A través del Instituto de Innovación Social UDD-FMK, busca desarrollar y promover entre los alumnos emprendimientos con sentido, que tienen como primer objetivo resolver una necesidad social.
→	Seminario Babson. Dentro de la alianza de la UDD con Babson College, cada mes de julio se desarrolla este seminario en Boston, diseñado especialmente para alumnos que buscan aprender metodologías y conocimiento de emprendimiento.



iCubo

iCubo, Instituto de Innovación Interdisciplinaria, nace como una iniciativa de las facultades de Diseño, Ingeniería y Negocios, con la misión de generar y fortalecer una verdadera cultura de innovación en la Universidad, ofreciendo programas para profesionales y para alumnos.

Entre los programas para alumnos están: dLab, el Minor de Innovación, el programa Innovadores del Futuro, el fondo concursable RAIN y las Jornadas del Desaprendizaje.

Destaca **dLab**, programa académico único en Chile, a través del cual alumnos del último año de Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil y Diseño se reúnen a trabajar en torno a desafíos de innovación reales, desarrollando habilidades y competencias de innovación en forma interdisciplinaria. Se selecciona a los mejores alumnos de estas carreras (también hay cupos para Publicidad y Psicología), los que toman el 60% de los créditos de su último año en este programa, que incluye cursos teóricos, talleres y el trabajo en un proyecto real de innovación con empresas.



Smartlab

Esta instancia actúa como un puente digital que conecta a los distintos actores de la UDD y a la sociedad a través de la implementación y desarrollo de herramientas digitales. Su rol es introducir y fomentar el uso de tecnología para ayudar en la experiencia educativa, mejorando los canales de comunicación entre los distintos actores y desarrollando proyectos con distintas Facultades para promover el trabajo interdisciplinario.

Se creó la Dirección de Desarrollo del Cuerpo Académico, que implementó el sistema de jerarquías académicas, y se ampliaron las instancias de capacitación y perfeccionamiento en metodologías de enseñanza-aprendizaje y liderazgo educativo, y se aplican evaluaciones para dar seguimiento y apoyo al desempeño de los docentes.

Entre 2011 y 2015:

- > 2.454 personas asistieron a los cursos y talleres del Programa de Buenas Prácticas Docentes.
- > Se implementaron 578 proyectos de innovación metodológica con apoyo del Centro de Desarrollo de la Docencia.
- > El Centro de Desarrollo Educativo de la Facultad de Medicina Clínica Alemana – Universidad del Desarrollo impartió 63 talleres.

Mejoraron la estructura y las políticas para el desarrollo del cuerpo académico

DIRECCIÓN DE DESARROLLO DEL CUERPO ACADÉMICO (DDCA)

En el año 2011 se creó esta unidad cuya tarea es implementar el Reglamento del Académico de la UDD, complementarlo y/o modificarlo, para cumplir los objetivos y propósitos institucionales. Esta dirección vela por el desarrollo de los académicos a través de la implementación del sistema de jerarquías académicas, la evaluación sistemática del desempeño y la gestión de instancias de perfeccionamiento.

PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO DE LA DOCENCIA

Existen tres unidades transversales que se ocupan de ofrecer perfeccionamiento y capacitación docente: la DDCA, el Centro de Desarrollo de la Docencia (CDD) y el Centro de Desarrollo Educativo (CDE) de la Facultad de Medicina.

La **Dirección de Desarrollo del Cuerpo Académico (DDCA)** convoca a concursos regulares a través de los cuales cada año estos postulan a becas para programas conducentes o no a grados, y apoya a la postulación de concursos externos, como la Beca Santander y Beca Carolina.

Por otra parte, están los programas del **Centro de Desarrollo de la Docencia (CDD)**:

- Programa de Buenas Prácticas Docentes, a través de cursos para formar competencias pedagógicas en marco curricular, metodología y evaluación, competencias transversales y competencias TIC.
- Programa de Innovación Metodológica (PIM), que incluye: PIM de carrera, proyectos basados en la identificación de problemas en los procesos de enseñanza-aprendizaje que resulten del diagnóstico desarrollado por las propias carreras; y PIM institucionales, proyectos definidos y diseñados por el CDD para dar solución a necesidades detectadas a nivel transversal y/o aplicando políticas que se desea implementar en la UDD.
- Fondo de Desarrollo de la Docencia: es un fondo concursable que ofrece a los académicos la posibilidad de perfeccionar su docencia, mediante proyectos para implementar cambios en las estrategias de enseñanza o para favorecer el desarrollo transversal de las competencias genéricas en los estudiantes.

La Facultad de Medicina Clínica Alemana – Universidad del Desarrollo, por su parte, cuenta con su **Centro de Desarrollo Educacional** (CDE) que ofrece a la comunidad académica el Diplomado en Docencia Clínica Médica, talleres, evaluación docente, asesorías a comités curriculares y docentes en forma individual, y producción de material educativo. Entre el 2011 y el 2015 el CDE impartió 63 talleres con un total de 841 asistentes, y 83 profesores cursaron el Diplomado entre 2011-2014.

Por último, están los **programas de postgrado en el ámbito de la docencia**: el Magíster en Docencia Universitaria y el Magíster en Docencia con Mención en Ciencias de la Salud. Para fomentar la participación de los docentes en ellos, la DDCA ha otorgado 37 becas entre los años 2010 y 2014.



Los docentes se someten a las siguientes evaluaciones:

- > La evaluación de desempeño académico, que aplica la DDCA cada dos años, se basa en un modelo de competencias de los profesores y un plan de trabajo anual. Esto permite efectuar un análisis a través de un modelo de cuadrantes, posibilitando la implementación de medidas de apoyo según los resultados. Contempla cuatro etapas: autoevaluación del profesor, evaluación de la comisión de la facultad respectiva, retroalimentación de los resultados y una instancia de apelación cuando el profesor lo estima conveniente.
- > La encuesta de evaluación docente, que responden los alumnos al finalizar cada semestre.
 - El 98% de los profesores de planta y el 92% de los docentes a honorario aseguran haber sido evaluados por esta encuesta.
 - Además, el 87% de los profesores de planta y el 89% de los docentes a honorario están de acuerdo o muy de acuerdo con que los resultados de estas encuestas han servido para mejorar su docencia.
- Los estudiantes valoran positivamente el trabajo de los docentes en cuanto a metodología, procedimientos y evaluaciones implementadas en el curso, como revela la encuesta de evaluación docente: el porcentaje de evaluaciones docentes en el rango de Excelente y Buen Desempeño por parte de los alumnos alcanza un 87%.
- > Como complemento de la evaluación docente, a fines de 2015 se instaló en todas las facultades un proceso de evaluación docente para los profesores a honorarios, realizada por una comisión de la carrera. Consiste en una evaluación y una retroalimentación en base a un modelo de competencias del profesor a honorarios que también mide aspectos formales.

SÍNTESIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES ÁREA DOCENCIA DE PREGRADO

FORTALEZAS

- El marco, las políticas y la reglamentación de la institución son estables, consistentes con el Plan de Desarrollo de la UDD y el Proyecto Educativo del pregrado, todo lo cual ha permitido orientar el trabajo de un modo eficiente.
- El Proyecto Educativo entrega orientaciones curriculares y pedagógicas claras que permiten a las carreras definir sus modelos educativos desde sus propias disciplinas. Este proyecto tiene el compromiso de todos los directivos y de la comunidad académica y ha permitido su adecuada implementación en el 100% de las carreras.
- La Universidad es identificada interna y externamente con un claro perfil de egreso y sello formativo que es consecuencia de una estructura curricular y procesos académicos que promueven una formación disciplinaria e integral de excelencia. Destaca la cantidad de instancias formativas que profundizan el desarrollo del sello en los alumnos, en particular, el ecosistema de emprendimiento e innovación.
- La Universidad muestra buenos indicadores de resultados académicos en relación al sistema de educación superior nacional, lo que revela que sus procesos de formación y su cuerpo docente responden efectivamente a los lineamientos institucionales, particularmente a las orientaciones contempladas en el Proyecto Educativo.
- Las tasas de empleabilidad de los egresados muestran resultados favorables y superiores a los que muestra el sistema en la mayoría de las carreras, lo que es consistente con la buena preparación que los titulados y empleadores reconocen que la Universidad entrega.
- Existe un modelo de aprendizaje experiencial en las carreras del pregrado, que se evidencia en la cantidad y calidad de instituciones de todo tipo en donde los estudiantes de la Universidad se vinculan tempranamente con el mundo del trabajo. Esta es una característica distintiva que favorece la inserción laboral de los egresados.
- La Universidad ha mostrado significativos avances en el robustecimiento de su planta académica en los últimos años, tanto en su número como en sus estudios formativos. Los indicadores de alumnos/docentes-JCE han mostrado una importante baja en los últimos años, y el aumento de profesores ha ido de la mano de la mayor incorporación de profesores con doctorado y/o magíster.
- Los procesos de jerarquización se han llevado a cabo en todas las facultades, por lo que actualmente todos los profesores de planta se encuentran adscritos a alguna categoría de jerarquía.
- Existe un alto compromiso de los docentes a honorarios, lo que se refleja en su grado de conocimiento del Proyecto Educativo y en el valioso aporte que significan en el modelo de aprendizaje experiencial.
- Producto de una reorientación de la política de becas de la Universidad, se evidencia una mayor diversidad en el perfil de ingreso de los alumnos, lo que ha redundado en una mayor inclusión de jóvenes talentosos de condiciones socioeconómicas más vulnerables. Este cambio es valorado tanto por las autoridades como por los profesores y alumnos.
- La Universidad ofrece una amplia gama de servicios a los estudiantes como complemento a su proceso formativo y que apoyan el logro del sello UDD, brindando cada año una mayor diversidad de oportunidades que aseguran el desarrollo de una vida universitaria integral y motivante.
- Los mayores recursos destinados a Alumni UDD en los últimos años han permitido potenciar esta unidad, apoyando así de mejor forma la empleabilidad de los titulados UDD y generando una mayor vinculación con ellos, lo que facilita la retroalimentación hacia las carreras así como un registro más acucioso de sus datos.
- Existe un sistema de aseguramiento de calidad en el pregrado (SAC) al cual las diversas unidades responden favorablemente debido a la arraigada cultura de autoevaluación.

DEBILIDADES	PLAN DE MEJORA Objetivo	Acciones
En los talleres voluntarios desarrollados por el CADA para potenciar habilidades de aprendizaje y prevenir deficiencias en los rendimientos académicos, se ha observado una disminución en la participación de los alumnos con riesgo académico.	Aumentar la participación de alumnos potencialmente vulnerables, en las actividades del CADA. Plazo: 2018	Evaluar y rediseñar de ser necesario las actuales iniciativas del CADA, tanto en lo metodológico como en la política y gestión para incorporar alumnos. Implementar las nuevas iniciativas del CADA. Evaluar el nivel de participación de los alumnos con riesgo académico en las iniciativas del CADA.
Falta sistematización en las iniciativas de vinculación de las carreras y sus egresados, para obtener retroalimentación sobre el proceso formativo.	Fortalecer la retroalimentación de los procesos formativos de las carreras, partir de la experiencia laboral de sus egresados. Plazo: 2018	Sistematizar y perfeccionar las instancias formales y permanentes de vinculación de las carreras y sus egresados, con énfasis en la retroalimentación académica.
La necesidad de disponer de suficiente información para el análisis de procesos y resultados que apoyan la toma de decisiones en el área, ha inducido a la coexistencia de distintos sistemas de información, lo cual ha dificultado la efectividad de dicho análisis.	Optimizar los sistemas de información que facilitan la toma de decisiones en el área. Plazo: 2020	Realizar un estudio y definición de información e indicadores claves para la toma de decisiones en el área de pregrado. Ajustar y optimizar los sistemas a los requerimientos del área. Evaluar periódicamente la pertinencia de la información y de indicadores de gestión.
Falta integración y sistematización de las instancias de vinculación entre la investigación y la docencia de pregrado.	Fortalecer la vinculación efectiva de la investigación y la docencia de pregrado. Plazo: 2020	Revisar y perfeccionar las políticas que formalizan la vinculación entre la investigación y el pregrado. Implementar en las carreras las Políticas de vinculación, mediante iniciativas permanentes y formales, que incluyan sistemas de seguimiento. Generar instancias de medición de la vinculación, que evalúe cualitativa y cuantitativamente su impacto.

A photograph of a modern, multi-story building with a light-colored concrete facade. The building features a series of vertical concrete columns on the left side and horizontal concrete bands across the upper floors. A white rectangular box is superimposed over the center of the image, containing the word "INVESTIGACIÓN" in bold, black, uppercase letters. The sky is blue with scattered white clouds. In the foreground, there are some small trees and a set of stairs with a metal railing.

INVESTIGACIÓN

Existe una definición clara del rol de la investigación en el proyecto formativo y académico de la UDD y se ha establecido una estructura, políticas y normas acordes para guiar el desarrollo de la actividad.

- > Más de 20 centros y unidades de investigación
- > 22 laboratorios

La actividad de investigación se ha consolidado

La UDD ha ido creciendo y proyectándose como una universidad compleja, donde la investigación ha jugado un rol significativo, enriqueciendo los procesos formativos y promoviendo la innovación y una vinculación desde las ciencias, generando nuevo conocimiento en temas relevantes para la sociedad. Al 2015, la UDD se sitúa entre las 15 universidades del país con mayor producción científica, según el Ranking Scimago de Investigación.

La evaluación del área de investigación para el período 2011-2015 evidencia un progreso en cuanto a institucionalidad, recursos invertidos y producción científica, mejorando en todos los indicadores.

ESTRUCTURA

La estructura en que se desarrolla la investigación se organiza a nivel superior en la Vicerrectoría de Postgrado e Investigación (VRPI) y en la Vicerrectoría de Innovación y Desarrollo (VRID). La primera focaliza su gestión en la generación de nuevo conocimiento; la segunda, en la aplicación de este conocimiento al desarrollo y la innovación. En el proceso de gestión de la investigación existen diversas instancias de desarrollo y control para el aseguramiento de la calidad, tarea en la cual la Dirección de Investigación (DINV) tiene un rol preponderante.

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA

Los lineamientos están establecidos en el Reglamento General de Investigación, y se complementan con el Reglamento de Acceso Público a las Publicaciones, Reglamento de Propiedad Intelectual y Transferencia Tecnológica, Reglamento de Conflicto de Intereses y Compromiso, Reglamento de Spin-offs y Licenciamiento y Reglamento de Derecho de Autor.

EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN ES PARTICULARMENTE RELEVANTE EN TRES ÁREAS:

- 1 Ciencias de la Salud.** Los avances realizados han permitido situar a la UDD como la tercera universidad a nivel nacional en investigación en Biomedicina, siendo un referente en temas de Genética y Genómica, Medicina Regenerativa, Salud Pública y Hantavirus. En 2014 abrió el primer doctorado en Ciencias Médicas.
- 2 Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.** Los aportes a la comprensión de estos fenómenos sitúan a la Facultad de Economía y Negocios de la UDD a la vanguardia de estos temas en Chile y Latinoamérica.
- 3 Complejidad Social.** La capacidad generada ha posibilitado en un corto período consolidar este proyecto interdisciplinario ofreciendo el primer doctorado en Ciencias de la Complejidad Social en el país.



17

CENTROS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Medicina Clínica Alemana UDD

- > Centro de Genética y Genómica
- > Centro de Medicina Regenerativa
- > Centro de Bioética
- > Centro de Epidemiología y Políticas de Salud
- > Centro de Fisiología Celular e Integrativa
- > Centro de Química Médica
- > Centro de Neurociencias

Facultad de Psicología

- > Centro de Investigación en Mejoramiento de la Educación (CIME)
- > Centro de Apego y Regulación Emocional (CARE)

Facultad de Economía y Negocios

- > Centro de Investigación de la Empresa (CIE)
- > Centro de Estudios en Economía y Negocios (CEEN)

Facultad de Gobierno

- > Centro de Políticas Públicas (CPP)
- > Centro de Estudios en Relaciones Internacionales (CERI)
- > Centro de Investigación en Complejidad Social (CICS)

Facultad de Derecho

- > Centro de Justicia Constitucional (CJC)

Facultad de Ingeniería

- > Centro de Investigación en Sustentabilidad y Gestión Estratégica de Recursos (CISGER)
- > Centro de Nuevos Materiales



3

INSTITUTOS

Facultad de Economía y Negocios

- > Instituto de Emprendimiento (IE)

Facultad de Medicina Clínica Alemana UDD

- > Instituto de Ciencias de la Innovación en Medicina (ICIM)

Facultad de Ingeniería

- > Instituto de Data Science (IDS)



1

UNIDAD

Facultad de Psicología

- > Unidad de Investigación en Terapia de Pareja



1

PROGRAMA

Facultad de Medicina Clínica Alemana UDD

- > Programa Hantavirus

El financiamiento total destinado a investigación en 2015 superó los MM\$ 10.000 y se fortaleció la actividad en distintas áreas, logrando resultados destacados a nivel de publicaciones, fondos y proyectos obtenidos.

- > 156 proyectos de investigación vigentes al 2015.
- > 16 proyectos CONICYT adjudicados en 2015. Los montos CONICYT adjudicados aumentaron un 32,3% respecto de 2011.
- > 235 investigadores trabajan o colaboran con la UDD, 50,6% más respecto de 2011. De ellos, 70,3% tienen grado de doctor.

22 laboratorios, entre ellos:

- > Laboratorio de Neurociencias Cognitivas (CARE y CICS)
- > 2 Laboratorios de Biomedicina (ICIM)
- > 2 Laboratorios de Medicina Experimental (ICIM)
- > Laboratorios de Fisiología (Centro de Fisiología)
- > Laboratorio de Química Médica (Centro de Química Médica)
- > Laboratorio de Neurofisiología (Centro de Neurociencias)
- > Laboratorio Fisiología del Movimiento (Kinesiología)

RECURSOS HUMANOS PARA LA INVESTIGACIÓN

En el período 2010-2015, la Universidad ha incorporado a un número importante de profesores-investigadores a su planta regular y adjunta para sustentar el crecimiento de esta actividad. Estos suman 235 al año 2015. Como parte de la política institucional de contratar profesores con grado de doctor, más del 70% de ellos cumple con esta condición. También se destaca la existencia de tiempo protegido para investigación. A partir del año 2010, los profesores investigadores deben dedicar como mínimo un 40% de su tiempo contratado a investigación.

- El 58% de los profesores están adscritos a centros de investigación y programas de la Facultad de Medicina.
- El 32% corresponden al área de las Ciencias Sociales (Economía y Negocios, Derecho, Gobierno y Psicología).
- Un 10% aproximadamente se desempeña en el área de Ingeniería y Tecnologías.

FONDOS PARA LA INVESTIGACIÓN

En el año 2015, los recursos totales en investigación alcanzaron M\$10.053.160, lo cual es el doble del presupuesto del año 2012. Los recursos externos, que representan hoy aproximadamente un 30% del financiamiento total, son seis veces mayores que el año 2012, lo cual se ha logrado fundamentalmente a través de la diversificación de fondos de postulación. El incremento en financiamiento aporta más recursos humanos, infraestructura y equipamiento.

Respecto al origen de los fondos, durante el período 2010 -2014 un 69% provino del sector público, un 16% del sector privado y un 15% de fondos internacionales, lo que demuestra que la UDD ha diversificado sus fuentes de financiamiento.

INFRAESTRUCTURA

La UDD cuenta con 22 laboratorios para la investigación en ciencia y tecnología, destacando el equipamiento de vanguardia de los laboratorios de Medicina Regenerativa, Genética y Genómica, y Química Médica. A esto se suman las oficinas de los profesores investigadores, salas de reuniones y espacios de trabajo para los alumnos de los programas de doctorado y para los ayudantes de investigación. El nuevo edificio "Plaza de la Investigación" permitirá absorber crecimientos en la actividad del Instituto de Ciencias e Innovación Médica, del Centro de Investigación en Complejidad Social y del Centro de Apego y Regulación Emocional.

DIVERSIFICACIÓN

En los últimos años se han diversificado las temáticas, problemas y líneas de investigación, así como el tipo de proyectos. Temáticas como Complejidad Social, Justicia Constitucional, Bienestar y Convivencia Social, Desarrollo de la Empresa, Gestión de Recursos Hídricos, Nuevos Materiales, Sustentabilidad y Gestión de Recursos, Gestión y Analítica de Datos, se sumaron a las que se venían investigando con anterioridad, principalmente en las ciencias médicas. La diversificación del tipo de proyectos se debe a la adjudicación de recursos externos de distintos fondos y a que la Universidad abrió una línea de financiamiento para proyectos interdisciplinarios. Actualmente se desarrollan más de 25 grandes temas y cerca de 100 líneas de investigación.

COLABORACIÓN INTERNACIONAL

Hay un considerable aumento en las colaboraciones internacionales y alianzas estratégicas institucionales consolidadas, especialmente con Australia, Canadá, China, Brasil, España, Estados Unidos, Francia y Reino Unido. En el período 2011-2015 un 40,7% (552) de las publicaciones científicas han sido elaboradas en coautoría con investigadores de otro país.

PRODUCCIÓN CIENTÍFICA

Las publicaciones son uno de los principales indicadores de impacto de la investigación:

- La UDD se encuentra segunda entre las universidades privadas y séptima entre todas las universidades acreditadas en investigación por 5 años, en el ranking SIR 2015.
- Las publicaciones científicas en base Scopus se incrementaron en 105% entre 2011 y 2015 y se situaron en los dos últimos años sobre 200 anuales. En la base WOS el crecimiento fue de 130% y el promedio de los dos últimos años alcanzó a 180 publicaciones.
- El 67% de las publicaciones realizadas entre el 2010 y el 2015 corresponden al área de Medicina y Ciencias de la Salud, mientras que un 33% corresponde a otras áreas (ciencias sociales, ciencias naturales, ingeniería).
- Entre 2011 y 2015, los investigadores de la UDD han realizado 270 publicaciones de libros, capítulos de libros, ensayos y otros.
- El porcentaje de artículos científicos UDD que se publica en el 25% de revistas de mayor impacto a nivel internacional (Q1) aumentó de 21% a 38% entre 2011 y 2015.
- Dentro de los indicadores de citaciones, destaca 1,41% Field-Weighted Citation Impact (Scopus), incrementándose en un 176,5% respecto a 2011.
- Existe alta colaboración internacional, tendencia positiva de un 30,7% el 2011 a un 51,4% el 2015.
- Un 39,9% de las publicaciones 2010-2015 fueron escritas en colaboración internacional logrando un índice de citas de 5,3 citaciones por publicación.
- En el indicador citación en las revistas de mayor impacto mundial (25%) el año 2014 la UDD se posicionó en el 3er lugar entre las universidades acreditadas en investigación por 5 años, solo superada por la Universidad Técnica Federico Santa María y la Universidad de Valparaíso.

Publicaciones en revistas científicas:



30%

de publicaciones UDD dentro del 25% de los artículos más citados del mundo el 2014



38%

de las publicaciones 2015 entre las revistas de mayor impacto



Al menos una publicación por investigador - docente con grado de doctor al año desde el 2011 en SCOPUS



1.284

publicaciones UDD en SCOPUS

956

en WOS (2002 - 2005)



73%

de las publicaciones en colaboración con universidades, nacionales y extranjeras



Universidad privada chilena que más publica en el área de medicina

Se han instalado capacidades institucionales de gestión y transferencia del conocimiento mediante la creación de iCono UDD.

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

La transferencia de conocimiento hacia la innovación, el desarrollo y la solución de problemas complejos es uno de los propósitos fundamentales de la investigación en la UDD. Los resultados de esta actividad deben ser evaluados no solo a través de la calidad científica del conocimiento generado, sino también por las innovaciones y soluciones que nacen de él. En este ámbito la Universidad muestra resultados importantes en el período 2011-2015, los cuales fundamentalmente están ligados a la investigación en las áreas de Medicina y Ciencias Sociales. Se resumen en:

> **Aportes en temas de relevancia pública.** Se han generado protocolos de atención clínica y terapias, test y exámenes médicos, propuestas de políticas públicas, asesoría técnica, formación y capacitación de recursos humanos, y desarrollo tecnológico y de nuevos productos y servicios.

> **Transferencia tecnológica - iCono UDD.** Como parte del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015, el año 2013 se crea la Oficina de Desarrollo Tecnológico iCono UDD, hoy Dirección de Desarrollo Tecnológico, que realiza, promueve y facilita la gestión y transferencia de conocimiento generada en la Universidad hacia la sociedad. Lo anterior ha permitido a la UDD solicitar 5 patentes (2 nacionales y 3 internacionales) durante el período 2013-2015, de las cuales una ya se encuentra publicada el año 2013. Esto se suma a siete patentes generadas en el período 2003-2012 a partir de investigaciones realizadas en la UDD.

Las patentes solicitadas por la Universidad son evaluadas previamente por iCono UDD para determinar el impacto real que pueden llegar a tener y potenciar la interacción de la ciencia con la innovación, enfatizando el sello de una investigación con sentido y con impacto en la sociedad. Por ejemplo, una composición creada a partir de un extracto vegetal, aplicada pequeña escala en colmenas de apiarios, ha generado una solicitud de patente para lograr un producto comercial validado científicamente para el control de la infección Loque Americana en abejas melíferas. Esta tecnología tendrá un gran impacto en la venta de miel de abeja, ya que actualmente la Comunidad Europea rechaza la miel con trazas de antibiótico. Otra tecnología que puede generar un impacto importante es el papel antibacteriano con partículas de cobre, ya que el potencial mercado va desde el sector de la salud hasta la industria de las exportaciones de fruta y comida rápida.

ICONO UDD

Con el propósito de ser un actor relevante en impulsar la innovación tecnológica en el país, iCono UDD ha desarrollado capacidades y establecido redes de colaboración con entidades nacionales e internacionales con probada trayectoria en propiedad intelectual y transferencia tecnológica. iCono UDD realiza diversas iniciativas para impulsar la innovación tecnológica, tales como:

- ④ **Programas de formación.** Entre ellos: Programa de fortalecimiento de capacidades de transferencia tecnológica en la Región del Bío-Bío, Diplomado en innovación y nuevas tecnologías para la agroindustria, y cursos y talleres en temas como mecanismos y estrategias de protección de propiedad intelectual, valorización de tecnologías, formas de licenciamiento de tecnologías, políticas institucionales de propiedad intelectual, vigilancia tecnológica y búsqueda de información en bases de datos de patentes.
- ④ **Iniciativas para impulsar la innovación tecnológica.** Durante el año 2015, la UDD se adjudicó el concurso Torneos de Emprendimiento de CORFO, que busca fomentar la creación de empresas de base tecnológica, sobre la base de tecnologías desarrolladas por entidades generadoras de conocimiento de la Región del Bío-Bío.
- ④ **Estudios.** El 2015 iCono UDD comenzó un estudio para CORFO cuyo objetivo es relevar información que dé cuenta del estado de la transferencia tecnológica en Chile.

IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN EN TEMAS DE RELEVANCIA PÚBLICA

Hantavirus

- > Protocolos clínicos de tratamiento del virus para la red de salud (hospitales y ministerio de salud) y capacitaciones a profesionales de la salud para mejorar el diagnóstico y tratamiento de los casos.
- > Programa en preparación: uso de plasma inmune de hantavirus para el Ministerio de Salud.

Emprendimiento

- > Programas y políticas pro-emprendimiento al Ministerio de Economía y CORFO.
- > Reportes con información para mejorar el ecosistema de emprendimiento a incubadoras, ASECH (Asociación de Emprendedores de Chile) y a la SOFOFA.

Redes sociales en adolescentes, intervención temprana

- > Investigación entre Comunicaciones, Psicología y Educación que pretende intervenir de manera temprana en los hábitos y normas que rigen la conducta de niños y adolescentes en las redes sociales. Seminarios en Santiago y Concepción, y charlas en clínicas y colegios.

Bioderecho

- > Normativa nacional de bioderecho en conjunto con el Instituto de Salud Pública de Chile y MINSAL (investigación interdisciplinar de facultades de Derecho y Medicina).

Bullying y apego

- > Programas de intervención en diversas vulnerabilidades del ser humano y capacitaciones al Ministerio de Desarrollo Social para centros penitenciarios, educación pre-escolar (JUNJI) y escolar.

Epidemiología y salud pública

- > Asesorías técnicas y capacitaciones al MINSAL: propuesta de un nuevo modelo y marco jurídico para el sistema privado de salud, asesoría técnica en materia de Ébola, Consejo Consultivo GES, estrategia programa "Elige Vivir Sano", entre otros.

Estudios sociales de la salud

- > Asesoría programa ESAC de IRDC – Canadá y OPS/OMS sobre equidad en salud en Latinoamérica.
- > Capacitación y participación en mesas intersectoriales en MINSAL y Servicios de Salud, en migración y salud. Kinesiólogía.
- > Unidad de atención kinésica de la mujer en Clínica UDD.

VINCULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CON PREGRADO

La definición institucional respecto a que la investigación debe ser transferible, define un marco que obliga a la gestión de la Universidad a vincular la investigación con el resto de las actividades académicas, actuando como mecanismo de transferencia. Especialmente significativo es el rol que ha tenido en la comprensión y avance en soluciones para problemas significativos del país, como el Hantavirus, el bullying, la diabetes y la gestión de recursos hídricos.

El Reglamento del Académico de la UDD y las políticas de asignación de carga académica de los profesores establecen la obligatoriedad para todos los profesores investigadores de realizar clases en el pregrado. Por otra parte, a través de las facultades y de la Dirección de Investigación se organizan periódicamente seminarios o workshops en los cuales los investigadores presentan y discuten su trabajo de investigación con los alumnos.

Otro ámbito relevante en el cual se vincula la investigación con la formación de pregrado es en el plano de la evaluación y perfeccionamiento del currículo y de los programas de las carreras. Los profesores investigadores participan activamente como miembros permanentes o invitados de las comisiones respectivas, aportando su visión y conocimiento de la evolución del estado de las disciplinas y de los desafíos y ajustes que esto implica para los procesos de formación.

Una práctica más focalizada es la participación que tienen los alumnos como ayudantes de investigación en los proyectos de sus profesores. El levantamiento de información del proceso de evaluación interna permitió detectar que:

- Un 46% de los profesores investigadores declaró haber contado con la colaboración de uno o más alumnos de pregrado durante el 2014, quienes actuaban como asistentes de investigación.
- Un 35% señala haber guiado en el mismo año memorias, tesis, tesinas u otras actividades de titulación en que se requería que el alumno desarrollara investigación. Este bajo porcentaje se explica por el hecho de que varias carreras realizan exámenes de grado como actividad de graduación o título, instancia en la que no se produce una vinculación entre un profesor investigador y un alumno tesista.

Además, una nueva política de la Dirección de Investigación de la UDD establece que a partir del 2015 todos los proyectos que postulen a fondos de financiamiento externo deberán considerar en sus presupuestos la participación de alumnos de pregrado como asistentes de investigación o como tesistas.



La investigación y el medio externo

La vinculación de la investigación con el medio externo se resume en el propósito institucional de que esta debe ser transferible para contribuir a la comprensión y solución de problemas complejos de la sociedad.

Para respaldar este propósito existen estrategias, políticas y prácticas que están instaladas en la UDD:

- > La investigación se organiza principalmente alrededor de temas o problemas que tienen una vinculación con demandas relevantes del país y de la sociedad en general.
- > Existe una recomendación permanente hacia las unidades de buscar instancias de vinculación con el medio externo empresarial y gubernamental para definir y eventualmente financiar en conjunto las actividades de investigación.
- > Se ha avanzado en la Vicerrectoría de Innovación y Desarrollo para generar un ecosistema que favorezca la transferencia del conocimiento y la innovación.
- > Tanto a nivel de reconocimientos académicos como de incentivos, las actividades de transferencia hacia el medio son priorizadas por la Universidad.

Difusión de resultados

Un aspecto complementario en la vinculación de la investigación con pregrado, postgrado y el medio externo, es la comunicación y difusión de la actividad realizada y sus resultados. Entre los mecanismos que apoyan esta labor están: el **Repositorio Institucional UDD**, archivo digital que contiene la producción científica de los investigadores docentes de la UDD, creado en 2014 y alojado en la Biblioteca digital de la UDD; la **página web de Investigación**; y publicaciones periódicas como el **Boletín de Investigación**, la **Revista Investigación UDD** y la **Memoria de Investigación UDD**.

Se abrieron los dos primeros programas de doctorado

El año 2014 se abrieron los dos primeros doctorados en la UDD:

- El Doctorado en Ciencias Médicas, de la Facultad de Medicina Clínica Alemana - Universidad del Desarrollo.
- El Doctorado en Ciencias de la Complejidad Social, de la Facultad de Gobierno.

En la actualidad se está evaluando avanzar hacia la formación doctoral en Psicología y Economía y Negocios.

LA INVESTIGACIÓN: ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA AVANZAR HACIA LA FORMACIÓN DOCTORAL

El proceso de elaboración de tesis doctorales es para las autoridades académicas y los académicos de la Universidad la instancia fundamental para garantizar una formación doctoral de primer nivel. Desde esta perspectiva, resulta clave la existencia de unidades de investigación al interior de las facultades que estén asociadas a los procesos de formación doctoral. Los alumnos deben tener claro desde un inicio las temáticas y líneas en las cuales los profesores pueden ofrecer guía de tesis, lo cual obviamente debe estar alineado con los objetivos del programa, y además se debe garantizar que los profesores tengan la formación y experiencia necesaria para realizar una guía adecuada. En la decisión de apertura de los dos primeros doctorados, el estado y las perspectivas de desarrollo de la investigación en esas áreas fue un factor clave para determinar su aprobación.

En el caso de los doctorados en funcionamiento, se han definido las temáticas y líneas de investigación en las cuales los programas ofrecen la posibilidad a los alumnos de realizar sus tesis doctorales, y estas están en directa relación con las temáticas y líneas de investigación de los institutos y centros asociados al programa doctoral.

Adicionalmente, como metodología de trabajo de los doctorados, los alumnos después del primer año de formación se deben adscribir a un núcleo de investigación en algunas de las unidades asociadas, con la idea de que empiecen a adquirir experiencia práctica y a visualizar posibles temas para la elaboración de la tesis.

En la actualidad, todos los alumnos de segundo año tanto del Doctorado en Ciencias Médicas como del de Complejidad Social están realizando actividad de investigación incipiente asociados a algún núcleo o grupo de investigación. En el caso de Ciencias Médicas, los alumnos participan de proyectos en Genética y Genómica y en Química Médica. En el Doctorado de Complejidad Social, el Centro de Investigación en Complejidad Social (CICS) desarrolla actualmente dos proyectos FONDEF donde los alumnos participan de la investigación como tesistas.

La investigación y el postgrado

En postgrado se dictan actualmente 66 programas permanentes, con 2.391 estudiantes

Adicionalmente, en 2015 se dictaron 22 programas que corresponden a postítulos temáticos de medicina u odontología, los cuales constituyen una oferta rotativa. Para el período 1999 - 2015 se cuenta con 4.767 alumnos graduados de postgrado.

Cerca del 80% de los programas de magíster y postítulos que dicta actualmente la Universidad son de perfil profesionalizante, en los cuales la formación de competencias de investigación no es una característica relevante del perfil. En general estos programas no tienen como condición para obtener el grado la elaboración y defensa de una tesis, sino más bien la elaboración de un proyecto final donde los alumnos deben demostrar la

capacidad de aplicar el conocimiento logrado a la resolución de problemas.

No obstante, en algunos programas, como parte de la metodología de enseñanza aprendizaje, se les exige a los alumnos realizar trabajos de investigación y para esto se incluye en el currículo un curso de metodología de la investigación que le permita manejar herramientas suficientes. En la definición de los programas de estos cursos y en su dictación colaboran los profesores investigadores de la respectiva Facultad.

Por otra parte, se vincula investigación y formación de postgrado por medio de los procesos de revisión y perfeccionamiento de planes de estudios y programas. Esto se concreta a través de la participación de profesores investigadores en las comisiones respectivas.

SÍNTESIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES ÁREA INVESTIGACIÓN

FORTALEZAS

- La Universidad cuenta con propósitos y objetivos claros en el área de investigación y estos están alineados con la misión institucional.
- La Universidad cuenta con una política de investigación y un marco regulatorio de la actividad adecuado a los propósitos y objetivos.
- La investigación está organizada alrededor de institutos, centros y programas, los cuales tienen temáticas y líneas de investigación claramente definidas.
- Existe una planta de 170 profesores investigadores con grado de doctor, con tiempo protegido para investigación.
- Existe para los académicos un track de desarrollo en investigación que exige alcanzar estándares internacionales de productividad para lograr la posición de profesor titular.
- La Universidad muestra una capacidad creciente de obtener fondos externos competitivos y su matriz de financiamiento de la investigación se ha diversificado.
- La Universidad muestra indicadores cuantitativos en relación a su investigación y publicaciones que la posicionan al nivel de las universidades del país con 5 años de acreditación en investigación.
- La red de colaboración con universidades nacionales e internacionales de prestigio es significativa y en crecimiento.
- Se cuenta con dos programas de doctorado insertos en centros de investigación consolidados.
- Existe una gestión y cultura institucional que incentiva y promueve la transferencia de nuevo conocimiento a la formación, desarrollo e innovación.
- La Universidad ofrece una amplia gama de servicios a los estudiantes como complemento a su proceso formativo y que apoyan el logro del sello UDD, brindando cada año una mayor diversidad de oportunidades que aseguran el desarrollo de una vida universitaria integral y motivante.
- Los mayores recursos destinados a Alumni UDD en los últimos años han permitido potenciar esta unidad, apoyando así de mejor forma la empleabilidad de los titulados UDD y generando una mayor vinculación con ellos, lo que facilita la retroalimentación hacia las carreras así como un registro más acucioso de sus datos.
- Existe un sistema de aseguramiento de calidad en el pregrado (SAC) al cual las diversas unidades responden favorablemente debido a la arraigada cultura de autoevaluación.

DEBILIDADES

PLAN DE MEJORA
Objetivo

Acciones

No existe una plataforma de gestión que facilite la presentación, evaluación, aprobación y seguimiento de los proyectos de investigación.

Implementar una plataforma para el control y gestión de proyectos internos y externos.
Plazo: 2017

Levantar los flujos que tienen los proyectos: aprobación, renovación y seguimiento

Desarrollar una plataforma de gestión de proyectos.

Los lineamientos, políticas y marco regulatorio de la investigación no son conocidos por todos los profesores investigadores de la UDD.

Mejorar el nivel de conocimiento de los profesores investigadores respecto a las políticas de su quehacer.
Plazo: 2018

Revisar y perfeccionar las instancias actuales de difusión de las políticas y marco regulatorio del área.

Evaluar los niveles de conocimiento de las políticas y marco regulatorio del área por parte de los profesores investigadores.

El sistema de apoyo a investigadores junior para que se incorporen al circuito de financiamiento de proyectos y publicaciones científicas y financiamiento externo de su investigación es parcial, por ende, incompleto.

Fortalecer la incorporación de investigadores junior al circuito científico.
Plazo: 2017

Revisar y perfeccionar los mecanismos de apoyo a los investigadores junior.

Evaluar la producción científica de investigadores junior.

La actividad de investigación UDD y sus resultados no están suficientemente visibilizados, interna y externamente, lo cual afecta su reconocimiento

Visibilizar a los investigadores y su trabajo científico.
Plazo: 2017

Fomentar que investigadores utilicen páginas académicas de difusión: creen/ actualicen sus páginas en estos sistemas de uso mundial de citación y búsqueda de investigadores.



VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Los vínculos con el entorno regional, nacional y global son un elemento crítico para el cumplimiento de la misión y propósitos de la UDD, y demuestran un claro avance en el último quinquenio.

- > Se identifican **126 instancias de vinculación con el medio vigentes**, lo que significa un incremento de un 28,6% respecto de 2011.
- > Todas las facultades cuentan con instancias de vinculación con el medio, y 37 instancias convocan la participación de dos o más facultades/unidades. Además, hay al menos 10 instancias donde participan todas las facultades.
- > Existen **168 convenios** con universidades en **38 países**.

Se profundizó la red de alianzas y la vinculación internacional

Las alianzas con actores del mundo académico, productivo, del Estado y de la sociedad civil, le permiten a la UDD sostener un proyecto de educación superior de excelencia, a través de una retroalimentación positiva y verificable sobre la calidad y pertinencia de las actividades de docencia e investigación. Por otra parte, a través de estos vínculos, la Universidad se consolida como una entidad abierta, permeable, participativa e inclusiva, que estimula la creación y transmisión de conocimientos compartidos con actores relevantes para el desarrollo de la sociedad.

Las actividades de vinculación con el medio de la UDD se han desarrollado bajo un modelo de gestión descentralizado y flexible, que otorga a las facultades autonomía en el diseño e implementación de las iniciativas. También colaboran en esto unidades transversales como la Dirección de Relaciones Internacionales, la Dirección de Desarrollo Estudiantil, la Dirección de Educación Continua y Extensión, la Dirección de Asuntos Públicos y Comunicaciones, la Dirección de Relaciones Institucionales y la Vicerrectoría de Innovación y Desarrollo.

En el ámbito de vinculación con el medio, la UDD ha experimentado una evolución positiva tanto en términos cuantitativos como cualitativos, lo cual se refleja en:

- Aumento de las actividades realizadas y un creciente número de participantes en ellas, identificándose más de 120 instancias significativas, permanentes y de mutuo beneficio con actores públicos y privados.
- Sofisticación de las actividades, en muchos casos por la incorporación de aprendizajes a través de versiones sucesivas, mejora de los mecanismos de evaluación de impacto y la diversificación de los actores internos y externos que participan en su ejecución.
- Creciente número de iniciativas de colaboración interfacultades, lo cual se traduce en una mayor interdisciplinariedad y, con ello, posibilidades de acciones más complejas. A su vez, esto permite una mayor convocatoria tanto dentro de la Universidad como fuera de ella.
- Consolidación de instancias de vinculación con el medio a través del tiempo: hay más de 20 instancias con más de cinco años de duración, donde más de la mitad supera los 10 años de duración.
- Creciente formalización de los vínculos en el desarrollo de las instancias con actores externos: entre 2010 y 2015 se registra la vigencia de 452 convenios firmados con actores externos para realizar actividades y proyectos de vinculación con el medio. Esto, sin incluir los convenios de la Dirección de Relaciones Internacionales, que tenía al año 2015 un total de 168 convenios vigentes.
- Aumento del financiamiento para actividades de vinculación con el medio. El año 2015 se destinaron más de M\$6.600.000 a estas actividades, casi el doble que en 2011. Más del 80% del financiamiento son fondos provenientes del presupuesto regular de la Universidad. El resto corresponde a aportes monetarios de instituciones o empresas privadas, becas, fondos públicos, concursos de investigación y otros.

VINCULACIÓN AL SERVICIO DE PROPÓSITOS INSTITUCIONALES

Todas las instancias de vinculación con el medio analizadas en el proceso de evaluación interna cumplen explícitamente con uno o más de los diez propósitos institucionales que orientan a este ámbito. Estas, además, se caracterizan por sustentarse en una relación bidireccional que implica la retroalimentación entre la Universidad y el medio externo.



Variedad de instancias con aliados externos

- > Administración de fondos de apoyo al emprendimiento
- > Alianza para desarrollo de planes de estudio
- > Alianza para la promoción de la transparencia
- > Alianzas con medios de comunicación
- > Aprendizaje experiencial en empresas y organizaciones
- > Aprendizaje y servicio en campos clínicos
- > Colaboración para estudios conjuntos
- > Columnas de opinión en medios
- > Convenios de intercambio estudiantil
- > Desarrollo conjunto de aplicaciones móviles
- > Desarrollo de proyectos tecnológicos y de emprendimiento
- > Elaboración de índices y rankings nacionales
- > Estudios de opinión pública
- > Extensión y capacitación
- > Instancias de transferencia tecnológica
- > Investigación en el área de la salud y en ciencias sociales
- > Nexos con exalumnos
- > Observatorio de Bioética y Derecho
- > Organización de seminarios, conferencias y concursos
- > Participación en comités externos
- > Pasantías en el extranjero de estudiantes y docentes
- > Programa de intervención en apego y crianza
- > Programas de promoción de hábitos saludables
- > Proyectos de innovación social
- > Publicaciones
- > Talleres con la comunidad
- > Transferencia de conocimientos
- > Voluntariados estudiantiles

APORTE A LA DOCENCIA E INVESTIGACIÓN

La retroalimentación que ofrecen las instancias de vinculación con el medio es un insumo crítico en el logro de los objetivos de la UDD de formar profesionales de excelencia y generar investigación y extensión pertinentes para el país. Dependiendo de la naturaleza de cada instancia, esta interacción se traduce en contribuciones al:

- Mejoramiento de planes y programas de estudio.
- Incorporación de nuevas metodologías en la docencia.
- Incorporación de docentes y/o expertos.
- Generación de espacios de aprendizaje experiencial.
- Ampliación de la mirada en diversos campos gracias a instancias de reflexión y análisis con actores externos.
- Priorización de áreas de investigación e innovación acorde a la importancia para el desarrollo regional y nacional.
- Inmersión en temáticas de alcance global en el caso del trabajo con aliados internacionales.

La vinculación con el medio es vista crecientemente como una forma de potenciar el aprendizaje de los alumnos y facilitar su inserción laboral. Especialmente relevantes en este aspecto son las alianzas de los programas de aprendizaje experiencial. Destaca en este ámbito la ampliación de la red a través de la cual se forma a los alumnos del área de la salud, contribuyendo al mismo tiempo con el servicio a la comunidad. Es el caso de los campos clínicos, cuyas alianzas estratégicas pasaron de 33 convenios firmados en 2009 a 118 en 2015.

Por otra parte, se han consolidado las iniciativas con la comunidad que refuerzan los sellos UDD de emprendimiento y liderazgo, responsabilidad pública y ética.

APORTES AL PAÍS

Las alianzas con actores externos han permitido profundizar el aporte al país a través de la investigación en el campo médico y en las ciencias sociales, con estrechos vínculos de cooperación con otras universidades y el sector público. Entre los hitos destacan la creación del Centro de Investigación en Complejidad Social (CICS) en 2012 por parte de la Facultad de Gobierno; y del Instituto de Ciencias e Innovación en Medicina (ICIM) en 2013 por parte de la Facultad de Medicina, reuniendo a siete centros de investigación biomédica.

Otra importante vía de aportes es a través de las actividades de Educación Continua y Extensión. Entre 2011 y 2015 esto se tradujo en la realización de más de 380 diplomados en los cuales se matricularon 7.087 alumnos, y 1.173 cursos y talleres a los que asistieron 31.381 participantes.



En alianza con empresas y organizaciones externas:

- > 8.325 alumnos pertenecientes a 17 carreras participaron en instancias de aprendizaje experiencial en 2015, aumentando en un 22,2% en relación a 2011.
- > 447 empresas han estado vinculadas en 2015 con la inserción laboral de los estudiantes, 78,8% más que en 2011.
- > 57 proyectos de innovación realizados a través de actividades con aliados externos, 78,1% más que en 2011.
- > 2.267 alumnos han participado en actividades de desarrollo sello UDD, 25,1% más que en 2011.
- > 7.371 personas fuera de la comunidad educativa fueron beneficiarias de actividades que buscan reforzar el sello UDD, 1.016,8% más que en 2011.

La contribución al debate público es un propósito declarado por más de la mitad de las instancias de vinculación con el medio. Entre las actividades que enfatizan este objetivo destacan: la labor de la Dirección de Asuntos Públicos y Comunicaciones, que se ocupa de la relación entre la Universidad y el medio externo a través de los medios de comunicación; la participación de expertos de la UDD en comités público-privados; y el desarrollo de estudios e índices para el seguimiento de temas de interés nacional (ej: Índice de Costo de Vida de Ejecutivos, Índice de Confianza Empresarial, Índice de Competitividad Regional, Índice de Percepción de los Consumidores, Ranking de Riqueza de Grupos Económicos, Índice de Transparencia Corporativa, proyección mensual del IPC y estudios de opinión pública).

VINCULACIÓN MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS

La globalización es un componente clave en el Plan de Desarrollo Institucional de la UDD. En este marco, la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) ha tenido un rol central en ampliar los nexos con entidades extranjeras. En 2015 se contaba con 168 convenios con universidades y organizaciones de 38 países.

Entre las principales líneas de acción de la DRI están:

- El Programa de Intercambios Académicos, que ofrece a alumnos de pregrado la oportunidad de estudiar parte de su carrera en una universidad extranjera, favoreciendo su desempeño en un entorno global, el conocimiento de otras realidades y el fortalecimiento de un segundo idioma.
- Intercambios académicos para estudiantes extranjeros en la UDD.
- Cursos cortos de estudio en universidades extranjeras para desarrollar aspectos disciplinares y/o habilidades de emprendimiento, innovación y responsabilidad pública, entre otros.

Entre 2011 y 2015, más de 2.800 alumnos de la Universidad realizaron cursos cortos, semestres o un año académico fuera del país, mientras que más de 1.000 alumnos extranjeros lo hicieron en la UDD.

Dentro de los cursos cortos se destacan:

- Workshop de Artes Visuales y Nuevos Medios y el Workshop de Arte Terapia, en School of Visual Arts de Nueva York, realizados con la Facultad de Arquitectura.
- Programa Aulas Globales con la Universidad de Jyväskylä en Finlandia, con la Facultad de Educación.
- Pasantía de Periodismo en Estados Unidos, visitando Washington DC y Nueva York para reportear un tema específico y conocer medios de comunicación y universidades norteamericanas, con la Facultad de Comunicaciones.
- Programa Embajadores del Futuro, organizado con la Facultad de Gobierno y la Dirección de Asuntos Estudiantiles, abierto a todos los alumnos y exalumnos UDD para acercarlos a realidades de otros países (Bolivia, China, Vietnam, India).

También existen viajes y pasantías de docentes de la UDD en el extranjero, como el Faculty Fellow Program, que ofrece la posibilidad de viajar a la Universidad de Stanford durante dos semanas y participar en actividades para la creación de proyectos de educación en emprendimiento e innovación, o el programa Embajadores del Futuro para Profesores, con destinos como China, Alemania y Estados Unidos.

Las redes internacionales han permitido intensificar el trabajo en emprendimiento e innovación:

- La alianza desde 2010 con Stanford Technology Ventures Program (STVP), de Stanford University, se plasmó en el programa “iCubo”, Instituto de Innovación Interdisciplinaria, donde participan las facultades de Diseño, Ingeniería, Economía y Negocios.
- El convenio de colaboración con Babson College ha permitido la asesoría a directivos de la Facultad de Economía y Negocios en el desarrollo de programas de emprendimiento en el Plan de Estudios de la carrera de Ingeniería Comercial, ha contribuido al entrenamiento de profesores y la transferencia de metodologías, y ha fortalecido el MBA con la opción de un viaje de sus alumnos a Boston, asistiendo a clases en Babson College, realizando actividades de networking y conociendo el entorno de negocios.
- La alianza con Queen’s University, de Canadá, ha sido de gran importancia para el desarrollo de la carrera de Ingeniería Civil en Minería.



Campos clínicos

En las carreras de la salud destacan los convenios marco con Clínica Alemana y el Hospital Padre Hurtado, y colaboración con centros de especialidades como el Instituto del Cáncer, Instituto Horwitz, Hospital del Tórax, Instituto Médico Legal, Fundación Teletón y Clínica Dávila, en Santiago. En Concepción destaca el trabajo con Servicios de Salud, Departamentos de Salud y Educación

Municipal, agrupaciones sociales, hogares de ancianos y clínicas privadas. Además, la UDD cuenta con dos clínicas odontológicas: la Clínica Ernesto Silva Bafalluy en Concepción y la Clínica UDD en Santiago. Estas también entregan a la comunidad servicios de Kinesiología, Fonoaudiología, Nutrición y Dietética y Psicología.



Intercambios y cursos en el extranjero

- > Hasta 2015, un total de 953 alumnos han participado en programas de intercambio en el extranjero; 248 realizaron intercambios durante 2015 en instituciones como el School of Visual Arts de Nueva York, Babson Collage, Stanford University, entre otras, incrementándose en un 86,5% respecto de 2011.
- > 258 alumnos extranjeros participaron en programas de intercambio en la UDD en el año 2015, aumentando en un 53,6% respecto de 2011.
- > 1.877 alumnos participaron entre 2011 y 2015 en programas cortos de estudio en el extranjero (560 en el año 2015).
- > 29 alumnos de Ingeniería Comercial realizaron su práctica profesional en el extranjero entre los años 2013 y 2015. 32 estudiantes han obtenido un doble grado a través de los convenios vigentes.
- > La Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) entrega 12 becas por año con recursos propios, por un monto entre USD 3.000 y USD 3.500 cada una. Adicionalmente, 7 organismos externos y 5 universidades extranjeras aportan becas para el intercambio, en el año 2015 se dispuso de USD 145.000 para becas de intercambio, cifra que se triplicó con respecto a la del año 2011.

A través de Alumni UDD, se ha fortalecido el vínculo con todos los titulados UDD, favoreciendo su inserción laboral, movilidad y desarrollo de carrera, y facilitando la retroalimentación a los planes y programas de estudio.

Según estudios de Alumni:

- > 9 de cada 10 alumnos encuentra trabajo dentro de los primeros 6 meses de egresados.
- > 70% de los egresados declara seguir vinculado con sus carreras.

Directorio de exalumnos

Durante el año 2014, Alumni UDD creó un directorio de exalumnos en cada una de las sedes. Cada directorio Alumni está compuesto por 8 profesionales de distintas carreras, y sesionan periódicamente en torno a temáticas de interés que permitan potenciar el desarrollo profesional de los egresados UDD.

Se ha potenciado la relación con los exalumnos UDD

ALUMNI UDD

Hasta el año 2005, la vinculación con los egresados era llevada a cabo por las carreras. El año 2006, la UDD creó una unidad transversal encargada de mantener y profundizar el vínculo con los profesionales de todas las carreras, para institucionalizar, formalizar y sistematizar los procesos de seguimiento. Nace así la Red de ex Alumnos, que a contar del año 2012 pasa a llamarse Alumni UDD.

En el último quinquenio se aumentó la dotación profesional de Alumni, se incrementó el presupuesto asignado a sus funciones y se concretó la adquisición de un CRM (Customer Relationship Management) para una gestión más eficiente de las bases de datos de los egresados. También se contrató en el año 2013 el estudio internacional Proflex, llevado a cabo por la Universidad Politécnica de Valencia (España), que permitió comparar las competencias de los titulados UDD con las de otros profesionales del país.

El plan de trabajo de Alumni considera como pilares estratégicos la captación de datos, la empleabilidad, la comunicación y la fidelización, que se traducen en las siguientes acciones:

Captación de datos El CRM es el sistema de seguimiento de los titulados, que es alimentado inicialmente con información de Registro Académico, para luego comenzar a ser gestionado desde Alumni. A través de la información que surge de titulaciones, actividades organizadas por Alumni y las carreras, y publicaciones en el portal de empleos, se van actualizando los datos de los titulados.	Empleabilidad Alumni UDD realiza diversas actividades para acelerar y apoyar la inserción laboral de los egresados, como el entrenamiento para procesos de postulación al mercado laboral, la oferta de oportunidades laborales (a través del portal de Internet, charlas, ferias laborales) y la constitución de alianzas con head hunters y departamentos de Recursos Humanos.	Comunicación/ fidelización Con el fin de aumentar el sentido de pertenencia de los egresados UDD, se utilizan correos electrónicos, página web, redes sociales, y -desde 2012- la revista REDES, que se publica 2 veces al año.
---	--	---

Alumni UDD realiza cada año encuestas que aportan conocimiento de la situación laboral y empleabilidad de los egresados, satisfacción sobre el nivel de la formación entregada por la UDD, incidencia de los sellos UDD de emprendimiento y servicio público en las actividades que realizan, y continuidad de estudios de los titulados.

SÍNTESIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES ÁREA VINCULACIÓN CON EL MEDIO

FORTALEZAS

- Existe claridad estratégica sobre la relevancia de la vinculación con el medio en el desarrollo institucional de la Universidad.
- Existe una Política de Vinculación con el Medio UDD.
- Se cuenta con una alta capacidad de gestión de instancias, acuerdos y alianzas, gracias al modelo de gestión de la Universidad.
- Existe flexibilidad institucional para abordar distintos tipos de desafíos en este ámbito, acordes con las necesidades del entorno.
- Hay una red amplia de actores externos con los que se relacionan las distintas unidades de la UDD a través de instancias de vinculación con el medio.

DEBILIDADES	PLAN DE MEJORA Objetivo	Acciones
Disparidad y falta de formalización en los mecanismos de monitoreo de impacto de las actividades de vinculación con el medio.	Unificar criterios de medición de impacto de las iniciativas de vinculación, con objetivos tanto estratégicos como de aseguramiento de la calidad. Plazo: 2017	Elaborar y ejecutar un proyecto integrador del quehacer de las unidades transversales y de facultades/unidades, a través de responsables de la vinculación con el medio. Elaborar mecanismos para el seguimiento y cumplimiento de las políticas institucionales en materia de vinculación con el medio, tanto en las unidades transversales como en las facultades. Implementar un sistema de registro y generar informes que contribuyan a la gestión institucional.
El avance de la UDD hacia una universidad más compleja e institucionalizada ha impactado naturalmente en la efectividad de la comunicación interna del área, lo que hace necesario revisar los mecanismos actuales de interacción entre las unidades involucradas en la vinculación con el medio, como también las fuentes de información.	Mejorar la efectividad de los mecanismos de comunicación interna en el área de la vinculación con el medio.	Revisar y perfeccionar los mecanismos actuales de interacción entre las unidades involucradas en la vinculación con el medio. Revisar y perfeccionar las fuentes de información del área. Realizar evaluación anual de la efectividad de los mecanismos de comunicación interna del área, mediante estudio de opinión a informantes claves.

Desafíos UDD

Plan de desarrollo institucional 2016 - 2020

A partir de la consolidación institucional y académica que la Universidad ha logrado en sus primeros 26 años de existencia, aparece hacia el futuro el desafío de transformarse en una de las mejores universidades del país.

Para esto existe la convicción entre sus directivos, autoridades y académicos que la UDD debe profundizar sus sellos distintivos y lograr que estos se plasmen, en todo su alcance, en su labor formativa y de investigación. Lo anterior se recoge en el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020 que entra en vigencia durante el año 2016. Este mantiene los propósitos fundacionales y responde al mismo tiempo a los desafíos del futuro.

La Universidad debe lograr que los sellos de emprendimiento e innovación, interdisciplina, globalización y responsabilidad pública se integren sinérgicamente en los procesos formativos de pregrado y postgrado, y posibiliten la formación de capital humano con competencias y capacidades únicas desde el punto de vista de la gestión del cambio, de la mirada y análisis interdisciplinario de los problemas, de la visión global y de la búsqueda de soluciones que promuevan el bienestar del conjunto de la sociedad por sobre otras consideraciones.

Estas mismas características deben incorporarse en la actividad de investigación, promoviendo que la generación de nuevo conocimiento se realice desde una mirada interdisciplinaria, que sus resultados se transfieran a la solución de problemas a través de desarrollo e innovación, que se haga cargo de temas complejos y relevantes de la sociedad, y que se realice desde una visión global e integrada al mundo.

De acuerdo con esto, la Universidad tiene el desafío de profundizar y consolidar un perfil de una institución innovadora, abierta al cambio, con un fuerte énfasis en la actividad interdisciplinaria como mecanismo para potenciar los procesos formativos y de generación de nuevo conocimiento, y con un fuerte compromiso con el desarrollo y bienestar del país y de la sociedad en general.

En sus tareas de mediano y largo plazo, el Plan de Desarrollo 2016-2020 ha definido un conjunto de iniciativas estratégicas que apuntan directa o indirectamente al desarrollo y cumplimiento de los desafíos señalados. Algunas de las iniciativas más relevantes son:

- Estudiar y evaluar críticamente el proyecto formativo de pregrado en términos de su estructura, formas y metodologías, e incorporar la interdisciplina y la vinculación internacional como elementos significativos del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Incrementar la actividad de investigación en áreas de menor desarrollo y avanzar hacia una investigación de mayor impacto en términos de su transferibilidad a la solución de problemas complejos y la innovación.
- Fortalecer la vinculación internacional de la Universidad, incrementando las oportunidades de formación de carácter internacional y global para los estudiantes de pregrado y postgrado. Paralelamente, profundizar la vinculación de los institutos y centros de investigación UDD con centros referentes internacionales, incrementando el intercambio de investigadores y el desarrollo de proyectos y programas conjuntos.
- Consolidar, profundizar y ampliar el alcance dentro y fuera de la organización del ecosistema de emprendimiento e innovación de la Universidad, transformándolo en un mecanismo único y esencial en la formación del sello distintivo de emprendimiento e innovación de los alumnos.