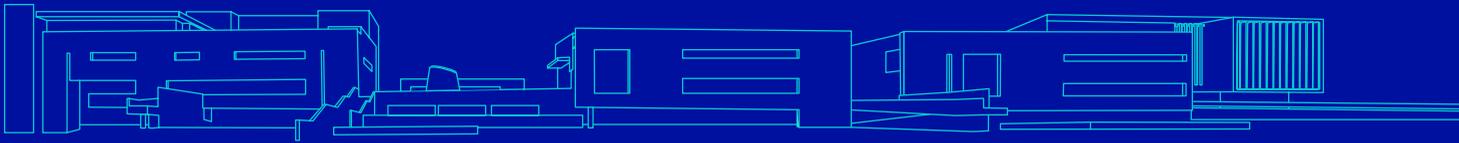




Universidad del Desarrollo

Plan de Desarrollo Institucional *2021-2025*



CONSTRUYENDO LA UNIVERSIDAD DEL FUTURO

EXPERIENCIA TRANSFORMADORA
IMPACTO AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD

Plan de Desarrollo Institucional *2021-2025*

CONSTRUYENDO LA UNIVERSIDAD DEL FUTURO



ÍNDICE

I. PALABRAS DEL RECTOR

II. ASÍ HACEMOS LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

III. QUIÉNES SOMOS

- a. Nuestra Misión
- b. Nuestros Valores
- c. Nuestra Cultura
- d. Nuestra Identidad

IV. LO QUE HEMOS CONSTRUIDO

- a. Logros del Plan de Desarrollo Institucional 2016 – 2020: El Camino al Desarrollo
- b. La UDD en Algunos Números al 2020

V. DESAFÍOS, TENDENCIAS Y OPORTUNIDADES QUE ORIENTAN NUESTRO FUTURO

VI. NUESTRA APROXIMACIÓN ESTRATÉGICA

- a. Nuestra Visión
- b. Universidad del Futuro
- c. Focos Estratégicos

VII. AGENDA ESTRATÉGICA

- a. Iniciativas Estratégicas
- b. Proyectos Estratégicos



Palabras del Rector

Federico Valdés Lafontaine

La Universidad del Desarrollo acaba de cumplir 30 años, en los cuales ha demostrado fidelidad y éxito en su propósito fundacional de ofrecer a Chile, y a sus jóvenes en particular, una propuesta de educación valiosa y distintiva. Cuando nos aprestábamos a celebrar con mucho orgullo nuestros primeros 30 años, nos vimos sorprendidos por la pandemia COVID-19, la que no solo nos cambió toda la planificación y agenda del año 2020, celebración de 30 años incluida, sino que nos desafió hasta el límite, tanto en el día a día de nuestros procesos académicos, como en la mirada de largo plazo y nuestra proyección.

Si nuestra sociedad estaba enfrentando transformaciones cada vez más radicales y aceleradas antes de esta pandemia, no cabe duda que el proceso de cambio en los años venideros será aún más veloz e incierto. En este contexto de máxima incertidumbre y transformación, los proyectos de educación superior deben entender y atender con diligencia el cambio de contexto, de manera de poder transformarse y adaptarse rápida y continuamente a los nuevos escenarios que ya enfrentamos, y a los que están por venir.

A pesar de que el desafío ha sido enorme y el futuro próximo no parece dar tregua, como Universidad estamos bien preparados, ya que nacimos y hemos desarrollado nuestro proyecto educativo con una vocación de futuro, apuntando a estar siempre reflexionando y preguntándonos sobre cómo hacer mejor las cosas para servir mejor a nuestros alumnos y a la sociedad en general. El cambio y la transformación son parte esencial

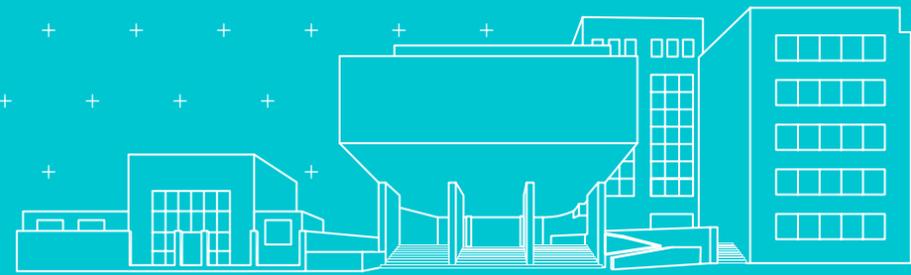
de nuestra cultura y, a pesar de que el desafío es cada vez más grande, nos sentimos cómodos en un escenario cambiante que ofrece buenas oportunidades a los que están dispuestos a tomar riesgo, innovar y transformar su realidad para adaptarse rápidamente al futuro.

Las páginas de este Plan de Desarrollo Institucional 2021 – 2025 que siguen a continuación buscan ser un fiel reflejo de la Universidad que somos y hemos construido, así como un buen orientador de la dirección que queremos tomar en los próximos años para seguir avanzando en el desafío de ser una universidad del futuro. Baste por ahora adelantar que nuestro compromiso en los años venideros estará primero enfocado en seguir construyendo una **experiencia transformadora** para nuestros estudiantes, y segundo, en sintonizar aún más nuestros procesos formativos y de generación de conocimiento para un mayor **impacto al servicio de la sociedad**.

Los invito a leer con detalle y cuidado este plan, el que espero los inspire y entusiasme para seguir construyendo una Universidad de excelencia, que se prepara todos los días para dar la batalla de formar mejores personas y profesionales, así como impactar el desarrollo del país.

Rector Federico Valdés Lafontaine
Enero de 2021

CAPÍTULO II

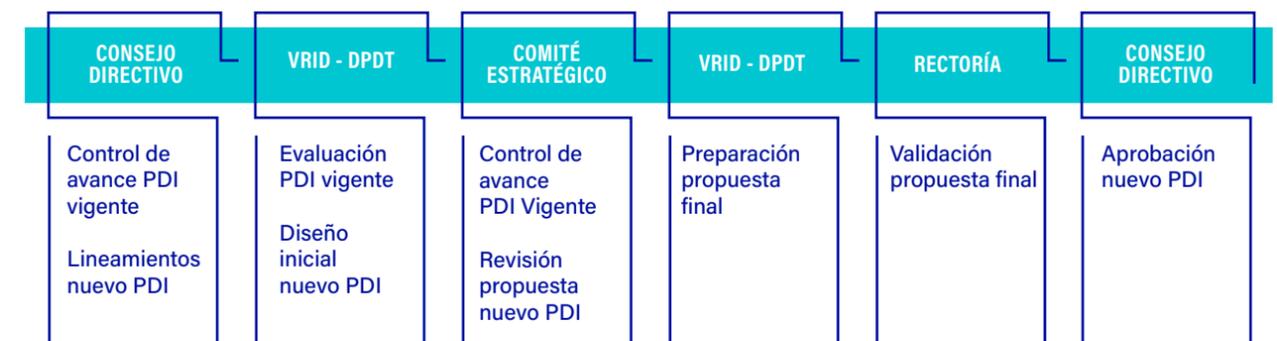


Así hacemos la planificación institucional

La UDD ha instituido un proceso de planificación institucional que tiene como objetivo el diseño y ejecución del Plan de Desarrollo Institucional, documento que define la estrategia de la Universidad.

El Plan de Desarrollo Institucional es de carácter quinquenal, pero tiene una lógica de revisión y cambio permanente, de manera que sea una efectiva herramienta de gestión estratégica. Es por esto que debe estar en continua revisión y adaptación, considerando el cambio en el contexto y las nuevas amenazas y oportunidades que aparecen en el medio.

El siguiente gráfico muestra el proceso formal a partir del cual surge un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) en la UDD, proceso que además contempla una serie de otras instancias formales e informales para recoger información, hacer análisis de contexto y competitivo, y considerar la mirada de las personas que participan de alguna u otra manera en el proyecto educativo UDD.



PDI: Plan de Desarrollo Institucional

Comité Estratégico: Rector + Prorrector + Vicerrectores + Decanos

VRID: Vicerrectoría de Innovación y Desarrollo

DPDT: Dirección de Planificación, Desarrollo y Transformación

Es el Consejo Directivo de la Universidad el responsable de dar los lineamientos de desarrollo futuro y es la Rectoría, a través de los equipos de gestión, la responsable de ejecutar y llevar adelante cada plan. El área responsable de la gestión del proceso de diseño, así como de ejecución del Plan de Desarrollo Institucional, es la Vicerrectoría de Innovación y Desarrollo (VRID), la que a través de la Dirección de Planificación, Desarrollo y Transformación (DPDT), lidera este proceso en coordinación y trabajo conjunto con todas las áreas de la Universidad, que son, en definitiva, las que llevan adelante la ejecución de la estrategia de la UDD.

El Plan de Desarrollo Institucional tiene como objetivo fundamental alinear a toda la institución detrás de una estrategia común, cuestión que hace a través de:

- Establecer orientaciones estratégicas generales.
- Definir una agenda estratégica ejecutable.
- Servir de insumo para la creación de planes estratégicos de facultades y áreas.

El siguiente cuadro muestra las estructuras más fundamentales del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad, así como sus derivadas en las Facultades y áreas de la UDD.

El Plan de Desarrollo Institucional 2021 – 2025 tiene ciertos énfasis y características que se pueden resumir en:

- Continuidad y profundización del Plan de Desarrollo Institucional 2016 – 2020.
- Diferenciación como centro y énfasis de la estrategia.
- Foco en la construcción y posicionamiento de una **Universidad del Futuro**.
- Un relato y orientaciones generales que se van traduciendo en un plan ejecutable, con proyectos, equipos, recursos, metas e indicadores.

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



¿QUIÉNES SOMOS?

- Nuestra Misión
- Nuestros Valores
- Nuestra Cultura
- Nuestra Identidad



DESAFÍOS Y TENDENCIAS

Desafíos y tendencias que orientan nuestro futuro



NUESTRA PROPUESTA ESTRATÉGICA

- Visión
- Nuestra Estrategia
- Focos Estratégicos



AGENDA ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

- Iniciativas Estratégicas
- Proyectos Estratégicos



PLANES DE DESARROLLO FACULTADES Y UNIDADES

- Misión
- Contexto
- Propuesta Estratégica

Agenda Estratégica Facultades, Áreas y Programas

- Objetivos Estratégicos
- Indicadores Estratégicos y Metas
- Proyectos Estratégicos





Quiénes somos

NUESTRA MISIÓN

NUESTROS VALORES

NUESTRA CULTURA

NUESTRA IDENTIDAD

NUESTRA

Misión

La Universidad del Desarrollo tiene como misión servir a Chile formando profesionales y generando conocimiento que sea útil y ayude al país en sus necesidades y desafíos del siglo XXI. Para esto, la Universidad despliega todo su quehacer académico en estrecha colaboración con el sector público y privado, promoviendo los valores de la libertad y la diversidad, y fomentando la preocupación por los temas públicos.

La UDD busca:

- Formar profesionales que, además del dominio de su disciplina, se caractericen por ser emprendedores e innovadores, comprometidos con la sociedad y los temas públicos, por tener una visión global y una aproximación profesional que valore e integre miradas de distintas disciplinas.
- Generar, difundir y transferir conocimiento con el objetivo de comprender, explicar y proponer soluciones a problemas complejos del país y de la sociedad.
- Promover una mirada de innovación docente para la transformación de los procesos de enseñanza y aprendizaje en la formación de las nuevas generaciones.

NUESTROS

Valores

• Compromiso con el desarrollo de una sociedad de personas libres:

La convicción de que los países y las sociedades se desarrollan cuando existe libertad para las personas y cuando el Estado está al servicio de ellas, impone un desafío y una motivación esencial para el proyecto de la Universidad del Desarrollo. El fomento y valoración de la libertad de las personas, se reflejan en el quehacer académico y formativo de esta Institución.

• No discriminación y valoración de la diversidad:

Este principio representa el espíritu de la Universidad, cuya labor académica convoca a todos aquellos que puedan aportar o se puedan beneficiar de ella, sin distingo de la posición o pensamiento filosófico, religioso, político o económico que cada uno tenga, y sin discriminación de género u origen étnico. Esta casa de estudios superiores reconoce lo anterior acogiendo la diversidad y promoviendo el respeto mutuo entre sus integrantes.

• Adhesión a los valores del humanismo cristiano:

La creencia de que la persona es un ser trascendente y creado como sujeto inteligente, libre, social y responsable de sus actos, inspira el actuar de la comunidad universitaria y el desarrollo de sus programas y actividades. En su proyecto educativo, la UDD busca formar personas íntegras que persiguen afanosamente la verdad como condición de su perfección personal y social.

• Libertad de pensamiento, diversidad y su libre expresión:

La libertad de pensamiento y su libre expresión son un factor crucial e insustituible en el desarrollo de la vida académica. No es posible pensar en una docencia, extensión e investigación fructífera si no se está abierto a reconocer, analizar, discutir y aceptar distintas visiones e interpretaciones de la realidad del ser humano, de la naturaleza y del universo.

• Excelencia académica:

La excelencia representa en la tarea académica el desafío permanente de la rigurosidad y perfectibilidad propias del método científico. Para la Institución, este es un principio base de la vida universitaria y en su cumplimiento fundamenta su compromiso de realizar docencia, extensión e investigación de la más alta calidad.



NUESTRA

Cultura

Nuestra cultura proviene de una identidad que se ha cimentado desde la fundación de la Universidad. Los componentes principales de la cultura e identidad de la UDD se construyen sobre los siguientes elementos:

• **Sentido de comunidad:** la UDD quiere mantenerse como una organización cercana y humana, que reconoce a las personas como lo principal, fortaleciendo la comunicación y el sentido de pertenencia y orgullo por ser parte de esta comunidad conformada por autoridades, profesores, colaboradores, alumnos y exalumnos.

• **Mirada propia:** como Universidad privada, la UDD responde a su compromiso con el país contribuyendo con sus capacidades y con autonomía e independencia, desde la base que sustentan sus valores; en particular los relacionados con la construcción de una sociedad libre, y con la iniciativa personal y el trabajo colaborativo e innovador como motores de desarrollo.

• **Vocación docente:** siendo una Universidad que se proyecta cada vez como más compleja en su actividad académica, el énfasis en lo docente siempre deberá ser resguardado, con una experiencia de educación cercana, de excelentes maestros, exigente y rigurosa, y un proceso de enseñanza-aprendizaje innovador que prepara para el mundo laboral y del emprendimiento.

• **Alcance nacional y foco regional:** teniendo un quehacer de alcance nacional, la UDD valora su origen como institución regional, respondiendo a las necesidades y desafíos que enfrenta la Región del Bío-Bío en aquellos ámbitos en que puede generar un impacto significativo.

• **Estilo de gestión innovador:** la UDD mantiene un compromiso irrestricto con la calidad y, fiel a su mirada de futuro, procura desafiar las formas establecidas, proponiendo y experimentando constantemente nuevas maneras de transformarse para abordar sus retos garantizando su eficiencia, sustentabilidad y autonomía institucional.

NUESTRA

Identidad

La Universidad realiza su quehacer académico con un sello particular que se ve reflejado en el proceso de formación de capital humano, la creación de conocimiento y la proyección de estas prácticas en un eficaz impacto en la sociedad.

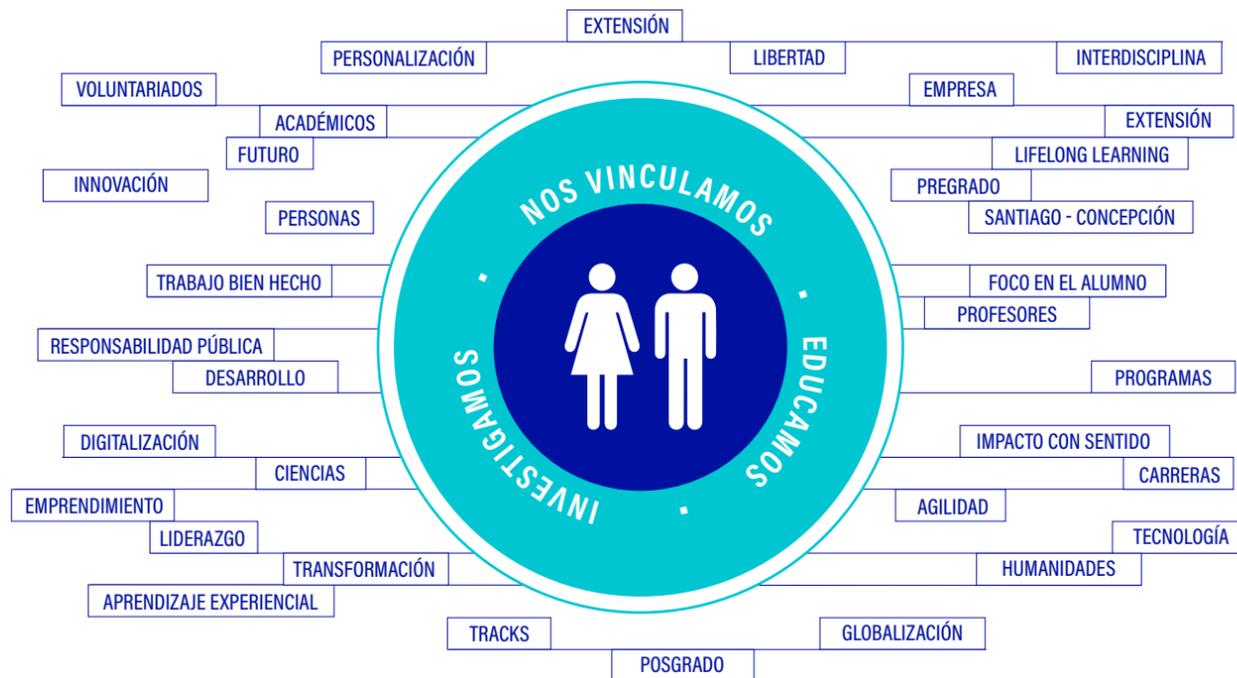
Este proceso de formación representa la identidad de la UDD, que se ha ido desarrollando durante 30 años en base a principios y valores fundacionales que han permanecido intactos y vigentes, y que fueron concebidos con el propósito de formar capital humano de excelencia para aportar al desarrollo del país.

Desde su fundación, la Universidad ha tenido una marcada vocación por la docencia, instalada sobre un compromiso con una sólida formación disciplinar que se combina y potencia con el desarrollo de competencias y habilidades para el siglo XXI.

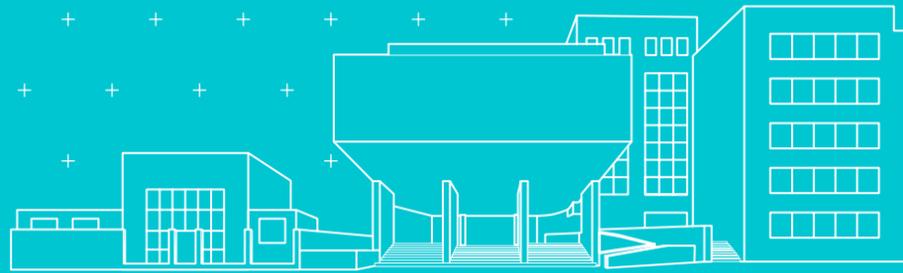
El modelo educativo de la UDD forma profesionales que son expertos en su disciplina y que además dominan ámbitos del conocimiento y herramientas laborales que los transforman en profesionales integrales y preparados para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

La vocación docente de la Universidad ha experimentado un rápido proceso de desarrollo y complejización, incorporando hace años a su quehacer académico la investigación y la formación de capital humano avanzado. Es así como la UDD es hoy un proyecto consolidado y claramente distinguible en el contexto nacional de educación superior.

NUESTRA IDENTIDAD



CAPÍTULO IV



Lo que hemos construido

LOGROS DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2016 - 2020: EL CAMINO AL DESARROLLO

LA UDD EN DATOS

INICIATIVA ESTRATÉGICA PLAN 2016-2020

UDD FUTURO

PROYECTO EDUCATIVO PREGRADO

Objetivo Estratégico: Diseñar e implementar el nuevo proyecto educativo para avanzar en la visión de la Universidad de ser un referente en una educación de Futuro, que considere una formación para los desafíos de los tiempos actuales y venideros, con énfasis en un balance entre aspectos tales como una sólida formación disciplinar, el desarrollo de competencias para el siglo XXI y una experiencia universitaria enriquecedora.

2016

DISEÑO CONCEPTUAL UDD FUTURO:

Para generarlo se realizan las siguientes acciones:

- Se estudian experiencias y proyectos educativos de las mejores instituciones de educación superior del mundo.
- Se analizan los cambios en contexto universitario y en el mercado laboral.
- Se revisa y actualiza perfil de ingreso alumnos pregrado.
- Se recogen y evalúan experiencias innovadoras que la UDD ha desarrollado en los últimos años.

Con lo anterior, sumado al trabajo de distintas comisiones internas, se genera la primera propuesta formal del nuevo Proyecto Educativo UDD Futuro, que cuenta con 7 pilares fundamentales.

2017

DISEÑO NUEVOS PLANES DE ESTUDIO:

Durante este año las carreras trabajan en el diseño de sus nuevos planes de estudio, lo que requirió:

- Revisión del perfil de egreso de la carrera.
- Revisión completa de los aspectos disciplinares.
- Integración de los nuevos pilares en las mallas curriculares.

PILOTOS DE NUEVAS INICIATIVAS:

Para asegurar la correcta implementación se experimentan diversas iniciativas durante este año como cursos de Tracks, Labs Interdisciplinarios, cursos de Destrezas de la Comunicación y Pensamiento, entre otros.

INSTITUCIONALIDAD:

Se crea la Dirección de Formación Extradisciplinar.

2018

IMPLEMENTACIÓN UDD FUTURO:

Este año, 26 de las 27 carreras y programas de pregrado implementan los planes de estudio UDD Futuro para los más de 3000 alumnos nuevos que ingresan a primer año.

PILOTOS DE NUEVAS INICIATIVAS:

Durante este año se continúan piloteando iniciativas que se desarrollarán en los años futuros.

INSTITUCIONALIDAD:

Se crea la Dirección de Calidad UDD Futuro, encargada de velar por la adecuada implementación del Proyecto Educativo.

PILARES FORMATIVOS UDD FUTURO

SÓLIDA FORMACIÓN DISCIPLINAR

FORMACIÓN EXTRADISCIPLINAR

INTERDISCIPLINA

GLOBALIZACIÓN

APRENDIZAJE EXPERIENCIAL

TECNOLOGÍAS DIGITALES

FLEXIBILIDAD

2020



8.724
ALUMNOS EN PLANES DE ESTUDIO UDD FUTURO



LAS CARRERAS YA COMPLETARON EL **TERCER AÑO** CON ESTE NUEVO PROYECTO EDUCATIVO



LAS 28 CARRERAS Y PROGRAMAS DE PREGRADO ESTÁN INSERTAS EN UDD FUTURO



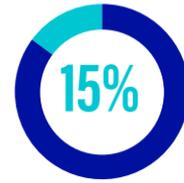
Pilar de Formación Extradisciplinar

Cursos Destrezas de la Comunicación y el Pensamiento:

- Comunicación Oral
- Comunicación Escrita
- Lectura Crítica
- Pensamiento Crítico



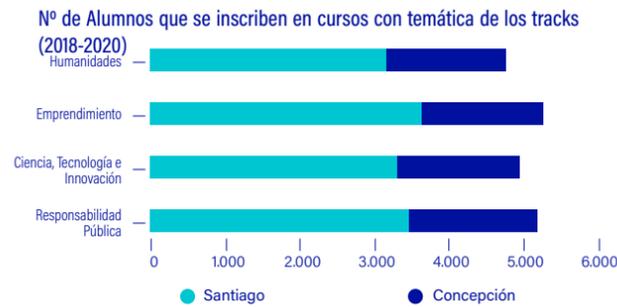
ES EL CUMPLIMIENTO CON EL QUE LOS ALUMNOS EVALÚAN A LOS PROFESORES DE LOS CURSOS DE



PROMEDIO DE CRÉDITOS DE FORMACIÓN EXTRADISCIPLINAR EN PLANES DE ESTUDIO UDD

Cuatro cursos obligatorios en cada uno de los tracks:

- Emprendimiento
- Responsabilidad Pública
- Humanidades
- Ciencia, Tecnología e Innovación



Créditos libres que los alumnos pueden utilizar en cursos o actividades de tracks o segunda disciplina.

+700 ACTIVIDADES ACADÉMICAS DE TRACKS SE HAN GENERADO ENTRE 2018 Y 2020 PARA QUE LOS ALUMNOS PUEDAN ELEGIR DE ACUERDO A SUS PROPIOS INTERESES.

Dos Semana i obligatorias.

18.544 ALUMNOS **966** DESAFÍOS **Semana i** entre 2016 y 2020

+200 ORGANIZACIONES EXTERNAS HAN PARTICIPADO EN **Semana i**



Pilar de Aprendizaje Experiencial

- Todas las carreras tienen dentro de sus planes de estudios, cursos y actividades donde se aplica el aprendizaje experiencial.
- Se genera nueva definición UDD de aprendizaje experiencial.
- Se crea **Realitec UDD**, cuyo objetivo es potenciar y expandir las instancias de aprendizaje experiencial a través de la incorporación de proyectos de realidades extendidas en los cursos de las distintas carreras.



DE LAS CARRERAS INCLUYEN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL EN SUS PLANES DE ESTUDIO

Ejemplos Programas de Aprendizaje Experiencial

Programa de Inserción Laboral (Alumnos de Ingeniería Comercial)

Los alumnos de cuarto año trabajan en empresas, fundaciones o entidades públicas en jornadas de 20 horas semanales. Durante 2 semestres, aprenden a través de la experiencia, aplican los conocimientos adquiridos y utilizan las herramientas o conceptos relevantes trabajados en la sala de clases, acompañados por un tutor que guía el proceso.

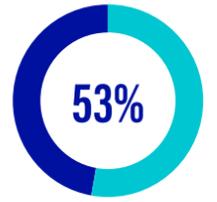
Programa de Ingeniería con la Empresa (Alumnos de Ingeniería Civil Industrial)

Es un modelo optativo que integra los estudios universitarios con el aprendizaje práctico en empresas, acelerando el desarrollo de habilidades profesionales necesarias para la vida laboral. Tras un proceso de selección, el alumno es contratado por una empresa para trabajar 4 trimestres, que serán alternados por trimestres teóricos en la Universidad



Pilar de Interdisciplina

- Todos los alumnos UDD Futuro tienen la posibilidad de cursar un lab de 20 créditos entre el sexto y décimo semestre de su plan de estudios.
- Carreras incorporan cursos interdisciplinarios en su plan de estudios.
- Se están dictando actualmente cursos Tracks interdisciplinarios.



DE LAS CARRERAS HA PILOTEADO O REALIZADO UN LAB INTERDISCIPLINARIO



Pilar de Tecnología Digital

- Se incluye la competencia de transformación digital como una competencia genérica de la UDD.
- Se cambia el Centro de Desarrollo Docente por Centro de Innovación Docente y se agrega una nueva área cuyo objetivo es la producción de cursos virtuales.
- Se crean fondos del Centro de Innovación Docente enfocados a fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje con la utilización de herramientas tecnológicas.
- Posibilidad de cursar asignaturas en distintas modalidades:
 - Cursos en línea
 - Cursos blended
 - Cursos HyFlex UDD
 - Cursos asincrónicos
 - Microcredenciales



CARRERAS CON CURSOS VIRTUALES

+100

CURSOS B-LEARNING Y PROYECTOS TECNOLÓGICOS DESARROLLADOS ENTRE 2018 Y 2020



Pilar de Globalización

- Los alumnos tienen la opción de postular a intercambios académicos, doble grado, prácticas e internados internacionales, certificados y/o programas cortos en países extranjeros.
- Todas las carreras ofrecen al menos un curso disciplinar en inglés.
- 86% de las carreras tienen exigencia de un nivel mínimo de inglés para titularse y 50% exigen el nivel B1 que es el máximo ofrecido. Hay carreras que exigen el equivalente a un semestre en idioma inglés.

+2.500

ALUMNOS HAN PARTICIPADO EN PROGRAMAS INTERNACIONALES ENTRE 2018 Y 2020

+200

CONVENIOS INTERNACIONALES DISPONIBLES PARA LOS ALUMNOS

+80

CURSOS EN INGLÉS DICTADOS DURANTE 2020



Pilar de Flexibilidad

- Posibilidad de elegir, entre una gran variedad de opciones, las actividades académicas de los tracks.
- Cursos en formato bimestral, trimestral, semestral y anual.
- Posibilidad de que los alumnos puedan crear sus propias trayectorias formativas a través de los cursos o actividades extradisciplinarias, con opción de certificación.

Flexibilidad: % créditos electivos en plan de estudio



UDD GLOBAL

Objetivo estratégico: Ampliar la oferta programática de actividades académicas globales para profundizar y escalar el desarrollo de la competencia Visión Global, logrando que más alumnos se titulen habiendo pasado por experiencias globalizantes. Lo anterior, en ámbitos como experiencia internacional, aprendizaje y uso del idioma inglés y dominio de contenidos globales.

Universidad Bilingüe

El proyecto Educativo UDD Futuro, a través del pilar de globalización, ha generado que:

Todas las carreras deban tener dentro de su plan de estudios al menos una sección de un curso disciplinar en inglés.

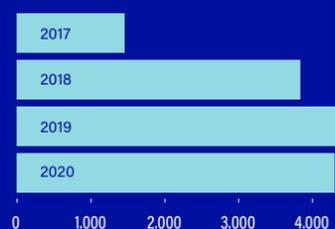
Nº de Cursos Dictados en Inglés



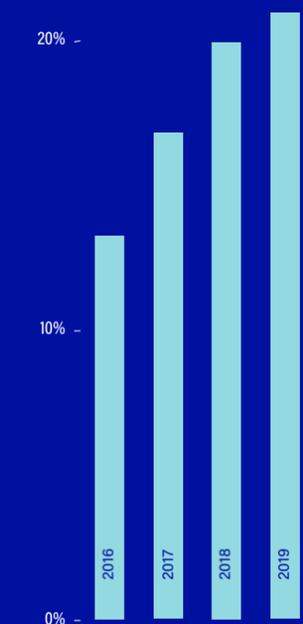
+2.000
alumnos cursaron asignaturas en inglés durante 2020

El 86% de las carreras de pregrado tengan un requisito mínimo en el nivel de inglés para el egreso o licenciatura de los estudiantes.

Nº de Alumnos en Cursos de Nivelación de Inglés



Porcentaje de Alumnos Titulados con Cursos en Inglés



Proyecto de internacionalización del Currículum

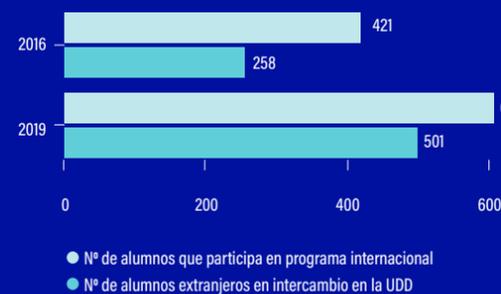
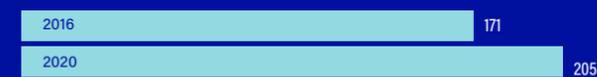
Proyecto que permitirá apoyar a las carreras y programas académicos en el cumplimiento de sus objetivos vinculados a la globalización.

- Workshop Internacionalización del Currículum para Directivos UDD
- Workshop Globalización de la Sala de Clases para Profesores

Programas Internacionales

- Intercambio Académico
- Doble Grado
- Prácticas e Internados Internacionales
- Certificados y Minors Internacionales
- Programas Cortos

Nº de Convenios Internacionales



Nueva estrategia por la pandemia en 2020

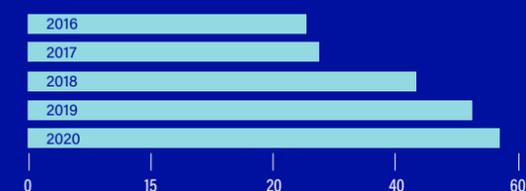
- **Virtual Exchange Program:** permite a los alumnos complementar su formación con cursos impartidos por otras universidades socias y/o prácticas internacionales virtuales.
- **dLab Global:** programa para adquirir competencias que permiten desarrollar proyectos de innovación con un enfoque interdisciplinario. Se dictó el segundo semestre en formato virtual para becarios de la OEA.

- **Coursera for Campus:** proyecto piloto que se implementó durante los meses de agosto a noviembre y que permitió a los alumnos de pregrado y postgrado, profesores, colaboradores y alumni, acceder a los más de 4.000 cursos y especializaciones ofrecidos por la plataforma Coursera. Este proyecto continúa con un nuevo programa en 2021.

>\$700MM

Fondos aportados para becas de intercambio

Porcentaje de Alumnos Titulados que Participaron de un Programa Internacional



+250 alumnos extranjeros participaron en la oferta académica de la UDD en 2020

+300 alumnos UDD tuvieron alguna experiencia internacional virtual en 2020

Coursera for Campus

+2.200 PARTICIPANTES

+6.900 CURSOS INSCRITOS

+25.000 HORAS DE APRENDIZAJE EN LA PLATAFORMA

INVESTIGACIÓN CON IMPACTO

Objetivo Estratégico: Fortalecer la investigación, la formación de capital humano avanzado y la conexión de la ciencia con el pregrado, para aumentar el impacto científico y social de la investigación realizada en la Universidad, poniendo un especial foco en una agenda de desarrollo de innovación basada en ciencia y transferencia tecnológica para aportar en la solución de problemas complejos del país.

Estructura Organizacional y Políticas Institucionales

- En 2016 se crea la Vicerrectoría de Investigación y Doctorados
- En 2018 se crea la Dirección de Gestión del Conocimiento e Innovación Tecnológica que en 2020 se divide en la Dirección de Vinculación con la Industria I+D y la Dirección de Transferencia Tecnológica
- Se fortalece la Oficina de Transferencia Tecnológica Icono UDD, a través de la adjudicación de más de MM\$300 de fondos Corfo.
- Se crea el Reglamento de Propiedad intelectual y Transferencia Tecnológica
- Se crean las políticas de incentivos, carrera académica y sistema de gestión para los profesores investigadores en función de la calidad e impacto de su producción científica.

Centros de Investigación:

dos casos de vinculación con el sector productivo.

Instituto Data Science (IDS)

- Se crea en 2016 al alero de alianza con Telefónica I+D (US\$ 600.000 de financiamiento).
- Se han levantado más de MM\$ 400 en financiamiento adicional.
- Durante 2020 firman convenios con Banco Central, Cisco y Copec que aportan financiamiento para la investigación del IDS.

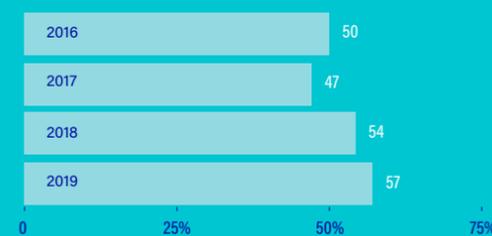
ICIM - Biosoluciones UDD

- Se crea el 2020 al reestructurar el laboratorio clínico del ICIM para ofrecer productos basados en desarrollo científico y tecnológico.
- Durante 2020 logran ingresos por sobre los MM\$1.000.

Algunas Alianzas Internacionales destacadas de colaboración en investigación

- The George Institute for Global Health
- The Pew Charitable Trusts
- Núcleo Milenio en Enfoque Interdisciplinario de la Resistencia Antimicrobiana
- "Massachusetts Institute of Technology (MIT). Proyecto de Innovación "Hiri: plataforma de visualización cartografiada y dinámica de la calidad del aire".

% Publicaciones Científicas en Revistas de Alto Impacto



En 2017 se crean dos nuevos programas de Doctorado:

- Doctorado en Ciencias del Desarrollo y Psicopatología
- Doctorado en Economía y Negocios

Los 4 Programas de Doctorado de la UDD se acreditan durante este periodo (2016-2020).

Hay 84 alumnos vigentes.

La tasa de aceptación de los doctorados UDD es de un 16%.

RANKING SCIMAGO

- La UDD sube del # 11 al # 8.
- La UDD es # 3 de las universidades privadas de Chile.
- En el **subranking de Innovación - Impacto**, es # 3 en Chile.

INVESTIGACIÓN Y PREGRADO

Alumnos que participan en proyectos de investigaciones



+650 alumnos de pregrado han participado en la feria de ciencias e innovación 2016-2020

PRIMERAS 2 PATENTES DE INVENCIÓN UDD

I+D Facultad de Diseño

20 SOLICITUDES DE PATENTES entre 2016 y 2020

Primer SPIN-OFF EXOBRAIN

ALGUNOS APORTES DE LA INVESTIGACIÓN UDD EN PANDEMIA

- Estudio Seroprevalencia entre Facultad de Medicina-Clinica Alemana y Facultad de Gobierno.
- Índice de Movilidad del Instituto Data Science de la Facultad de Ingeniería.
- 20 publicaciones científicas UDD-CAS relacionadas al COVID-19.
- Participación de investigadores UDD en mesas del gobierno:
 - Consejo Asesor COVID-19.
 - Mesa de Datos, Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.
 - Comité de Vacunas.

SE DEFINIERON 18 TEMÁTICAS PRIORITARIAS PARA INVESTIGACIÓN



EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN INTERDISCIPLINARIA:

- Generar institucionalmente nuevos programas interdisciplinarios en espacios académicos comunes y llevar a ese formato algunos de los actuales cursos.
- Promover a nivel institucional la creación de líneas de investigación y programas académicos entre dos o más Facultades en la lógica de la interdisciplinariedad.

Marco para la Formación Interdisciplinaria en la UDD

2018

- Antecedentes y desafíos
- Orientaciones generales para formación UDD
- Proyectos interdisciplina UDD
- Estrategias docentes para formación UDD

2020

- Actualización orientaciones generales para formación UDD
- Niveles interdisciplina UDD

Profesores

- Diplomado en Docencia Universitaria con Mención Interdisciplina
- Fondos concursables para profesores que fomenten actividades interdisciplinarias

+100 profesores capacitados en interdisciplina (2018-2020)

dLab

Se redefinió el programa para darle más énfasis a la incorporación de contenidos tecnológicos y para lograr un avance mayor en los proyectos de manera que luego pudieran continuar su desarrollo dentro del Ecosistema E+i UDD. En ello, se modificó el formato de la generación de los desafíos iniciales, pasando de unos más específicos que provenían de organizaciones, a desafíos temáticos más generales en la sociedad, lo que resulta en más y mejores oportunidades para innovar.

Reconocimientos dLab

- Premio Ashoka U Innovation Award 2018
- Babson Collaborative Spotlight Award 2018
- EQUAA Awards 2019



Algunos proyectos dLab destacados

- Oliber: En etapa de venta.
- Capifoods: En etapa de venta.
- Sportex: En etapa de búsqueda y adjudicación de inversionista.
- Alba: Seleccionado a participar en programa Chilemass Emprende que conecta el emprendimiento con el ecosistema de Massachussets.
- Mia: En etapa de venta.

368 alumnos en dLab entre el 2016 y el 2020 Santiago y Concepción

UDD Futuro

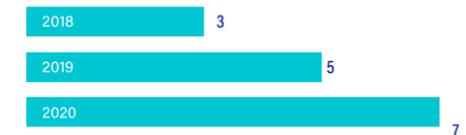
Pilotos Labs interdisciplinarios

Nº Labs Interdisciplinarios

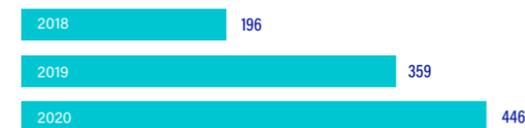


Pilotos cursos tracks interdisciplinarios

Nº de cursos de Tracks



Nº de alumnos que participan en un programa interdisciplinario



Algunos Labs 2020

- Rehabilitación Cardíaca (Psicología, Nutrición, Kinesiología)
- Centro de Apoyo al Deportista (Psicología, Nutrición, Kinesiología)
- Innovación en Organizaciones (Diseño y Psicología)

Nº de alumnos en Labs interdisciplinarios



Semana i

- Semana i es una actividad académica intrínsecamente interdisciplinaria al participar alumnos de todas las carreras.
- Los desafíos de Semana i se intencionan con metodologías interdisciplinarias.

Nº de desafíos Semana i



Investigación Interdisciplinaria

- Diseño y construcción de doctorado de Complejidad Social de la Facultad de Gobierno bajo un lógica interdisciplinaria.
- Realización de 11 proyectos interdisciplinarios con financiamiento externo.
- Generación de agenda impulsando el trabajo entre interdisciplina e Investigación con Impacto
 - 4 proyectos adjudicados en el Fondo Interdisciplinario Industria Empresa.
 - Conformación comité ingeniería-medicina generando un portafolio de trabajo investigativo conjunto.
 - Revisión de la institucionalidad para facilitar el trabajo interdisciplinario.

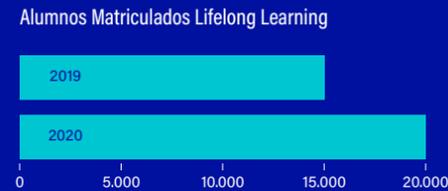
Organización de Primer Foro Internacional de Interdisciplina en Educación Superior

LIFELONG LEARNING (2019-2020)

Objetivo Estratégico: Ampliar una oferta de educación continua bajo un modelo formativo innovador, con perspectiva de formación permanente y asociada a los temas contingentes que demanda el mercado laboral actual, buscando generar programas académicos altamente demandados que aporten en el desafío de la diversificación de ingresos y excedentes para el financiamiento de largo plazo de la Universidad.

Institucionalidad

- Creación Dirección Lifelong Learning en noviembre de 2019.
- Dependiente del área de Lifelong Learning, se crea la Dirección de Gestión Pública para desarrollar una oferta para el sector público.



Modelo de Gestión

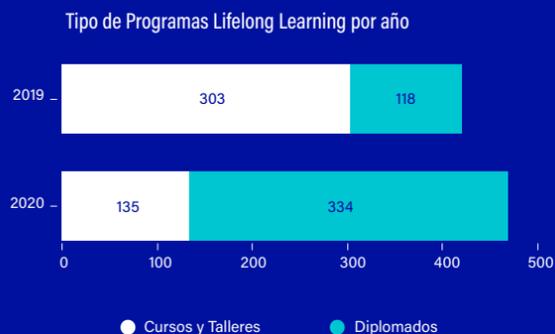
- Se centralizan los equipos de ventas de las facultades de Psicología, Economía y Negocios y Comunicaciones
- En 2020, se crea una nueva modalidad de cursos cortos vía streaming, en la que participan más de 2.000 alumnos en 55 cursos distintos.

Programas en Alianza

- **VGroup:** Alianza para el desarrollo de curso online que comienza el 2018. En 2020, participan más de 1.800 alumnos y genera ingresos por sobre los MM\$550.
- **E-class:** Alianza para el desarrollo de programas online, abiertos y cerrados en las áreas de la Facultad de Economías y Negocios.
- **Programa de Educación Continua con Clínica Alemana y Facultad de Medicina CAS-UDD:** Creación e implementación de la oferta de educación continua de la clínica.

Estructura de Soporte

- Nueva política que incentiva que facultades y profesores propongan nuevos programas.
- Cambio modelo de transferencias interno para actividades adicionales.
- Se implementa CRM Salesforce para una gestión integrada de las bases de datos.
- Se aprueba el crecimiento del equipo de gestión y de producción de cursos virtuales para el 2021.



DIVERSIFICACIÓN DEL FINANCIAMIENTO

Objetivo Estratégico: Diversificar la estructura de financiamiento de la UDD, fortaleciendo las fuentes de recursos distintas a los aranceles y matrículas de pre y posgrado.

Fundraising

En el año 2019 se crea la Dirección de Apoyo y Compromiso Institucional, cuyo objetivo es liderar la estrategia de gestión donaciones.

Nueva Visión Institucional y Estratégica:

1. Promover y apoyar las iniciativas de donación a nivel institucional y desde las facultades.
2. Dar seguimiento y ayudar a cultivar la vinculación con actuales y potenciales donantes.

Apoyo en 2020 el desarrollo de nuevos convenios de colaboración para investigación con CISCO, COPEC, Fundación Telefónica.

Se diseña fondo de becas para que egresados y empresas puedan contribuir a financiar el programa de Becas de la UDD.

Participación en Fondos Externos

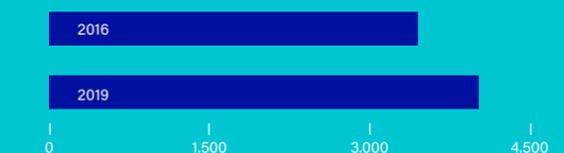
Fondos Públicos para Gestión Institucional y Desarrollo de Proyectos

- En el periodo 2016-2020 la UDD se adjudicó cerca de MM\$2.500 para el desarrollo de proyectos.
- Durante este periodo se ejecutó gran parte del fondo PMI adjudicado por ICIM-VRID en 2013 por más de MM\$2.300.
- Destacan tres adjudicaciones de fondos Mineduc por MM\$970 para proyectos relevantes que son Realítec UDD, Personalización e Ingeniería con la Empresa.
- El 2020 se crea el Centro de Innovación en Liderazgo Educativo que recibe fondos por MM\$3.000. El objetivo es desarrollar las capacidades de liderazgo en los equipos directivos escolares, con foco en la educación técnico profesional.

Fondos Externos de Investigación

- Aumento de un 16% en los fondos externos recibido entre el 2016 y 2019.
- La proporción de fondos privados de investigación aumentó de un 22% en 2016 a un 27% en 2019.

Evolución Fondos Externos de Investigación

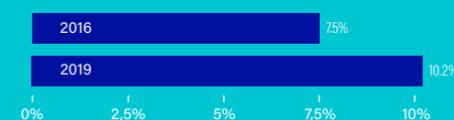


EN EL PERIODO SE LEVANTARON DONACIONES POR UN TOTAL DE **MM\$ 5.342**



CRECIMIENTO EN LOS INGRESOS DE LA UNIVERSIDAD DISTINTOS A LOS ARANCELES DE PREGRADO Y POSGRADO

Porcentaje de ingresos de la Universidad distintos a los aranceles de pregrado y posgrado



Servicios, Capacitación y Asesorías

Nueva Estructura Asociada a la Educación Continua y Capacitación

- Creación en 2019 del área de Lifelong Learning, cuyo objetivo es la generación de excedentes.
- Se logra un crecimiento de un 55% de los ingresos en el año 2019 respecto del año anterior.

Fomento a la Asesoría y Prestación de Servicios

- En 2020 se crea la Dirección de Vinculación con la empresa para I+D, que tiene como propósito desarrollar proyectos colaborativos de investigación y desarrollo tecnológico con la empresa.
- En 2020 se oficializa la nueva política de incentivos para proyectos de asesoría técnica.

Un ejemplo destacable es el ICIM que a través de Biosoluciones UDD, en 2020, logró ventas por más de MM\$ 1.000.

RESPONSABILIDAD PÚBLICA

Objetivo Estratégico: Desarrollar una oferta programática amplia y atractiva para que más alumnos se involucren en su paso por la UDD en acciones de Responsabilidad Pública, formando profesionales comprometidos con el país y posicionando a la Universidad como líder a nivel nacional en el desarrollo de una cultura de responsabilidad pública.

Proyecto Educativo UDD Futuro

- Creación Track Responsabilidad Pública

5.204 ALUMNOS **162** CURSOS IMPARTIDOS

POR TRACK DE RESPONSABILIDAD PÚBLICA EN SANTIAGO Y CONCEPCIÓN (2018-2020)

- Semana i

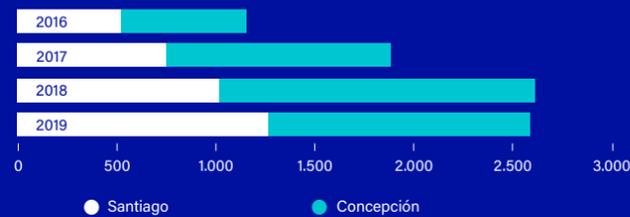


DE LOS DESAFÍOS DE SEMANA i SON DE RESPONSABILIDAD PÚBLICA

Organizaciones Estudiantiles

Voluntariados

Número de alumnos que participa anualmente:



Voluntariados en respuesta a problemas originados en crisis social y pandemia:

- Voluntariado Emprendo Contigo
- UDD Te Acompaña

Asociaciones de Estudiantes

16 CENTROS DE ALUMNOS EN SANTIAGO

12 CENTROS DE ALUMNOS EN CONCEPCIÓN

1 FEDERACIÓN DE ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD

Institucionalidad

- Creación Dirección de Responsabilidad Pública y luego Dirección de Emprendimiento y Responsabilidad Pública.

Difusión y Posicionamiento

- Reconocimiento UDD Changemaker Campus, Red Global Ashoka U.
- #2 Ranking THE Impact en Chile.
- Expo Impacto.

Programas e Iniciativas

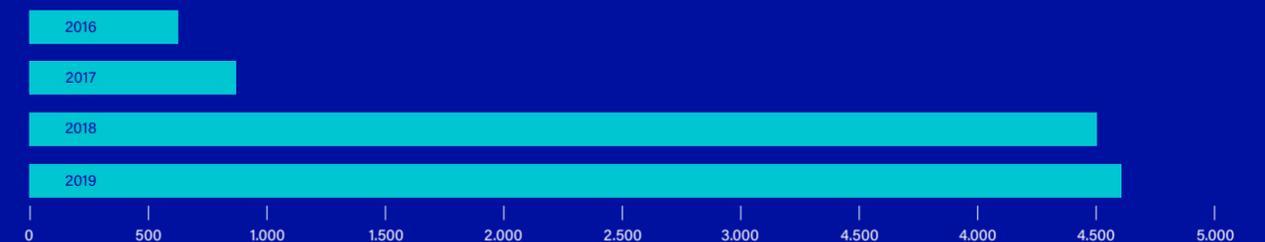
- UDD Saludable
- UDD Sustentable
- Programa de Líderes en Acción
- Proyecto LASIN
- Acción RP
- Creación de concursos internos: (Changemaker Day 2018-2019, Torneo i)
- Impacto UDD
- Expo Impacto UDD
- Hablemos de Responsabilidad Pública
- Ecosistema de Bienestar Integral
- Centro de Innovación en Liderazgo Educativo

+2.500 ASISTENTES A EXPO IMPACTO UDD EN 2020

9 GANADORES TUVO LA PRIMERA VERSIÓN DE TORNEO i EN 2020

12 UNIVERSIDADES EUROPEAS Y LATINAS PARTICIPARON EN PROYECTO LASIN

Nº de alumnos que participa en programas de Responsabilidad Pública



TRANSFORMACIÓN DIGITAL (2018-2020)

Objetivo Estratégico: Incorporar las tecnologías digitales, plataformas tecnológicas y procesos de datos de última generación en los procesos académicos y de servicios para mejorar la experiencia de los estudiantes y la comunidad UDD en general, haciendo aún más coherente la propuesta de valor de futuro de la Universidad con un especial foco en el estudiante y su experiencia universitaria.

Cultura

Desarrollar una cultura organizacional que favorezca la transformación digital

- Capacitaciones a los equipos directivos e incorporación de contenidos digitales en la oferta de capacitación.
- Campaña de difusión y ciclo de charlas
- Incorporación y capacitación en G Suite.
- Esfuerzos transversales: Firma electrónica y portal de información de RRHH o la ampliación de App a colaboradores.

Datos

Avanzar en la gestión basada en datos

- Se crea el Comité de Datos y Comité de Procesos de la Universidad.
- Se genera Política de Datos UDD.
- Se incorpora Tableau para la disponibilización de la información.
- Se invierte en el equipamiento para un nuevo almacén de datos.
- Adjudicación proyecto MINEDUC por MM\$ 300 aprox., con el objetivo de trabajar datos e incorporar procesos académicos y servicios más personalizados.

Enseñanza-Aprendizaje

Incorporar las tecnologías para favorecer el proceso de enseñanza

- El Centro de Innovación Docente incorpora capacidades para la creación de cursos virtuales.
- Se implementa Canvas en 2018 y Zoom como sistema de videoconferencia en 2020.
- Se crea el sitio auladigital.udd.cl para capacitación de profesores.
- Se implementa HyFlex UDD, un nuevo sistema de enseñanza híbrida (presencial y en línea).
- El proyecto Realitec UDD busca instalar el uso de tecnologías tipo realidad aumentada y realidad virtual en los procesos formativos. Este proyecto se adjudica un fondo MINEDUC por MM\$300.

Curriculum

Introducir la enseñanza y formación de competencias en el ámbito digital

- Creación track de ciencia, tecnología e innovación.
- Se agrega Transformación Digital como competencia genérica en UDD Futuro.
- Se define road map de intervención curricular en distintas carreras.
- Aumenta la oferta de postgrados y educación continua vinculada al Centro de Transformación Digital e Instituto de Data Science de la Facultad de Ingeniería.

Servicios

Incorporar nuevas y avanzadas plataformas y servicios digitales para mejorar la experiencia UDD

- En 2018 se crea plataforma MiUDD en versión web y App que contiene información académica personalizada para los alumnos.
- Proyecto de certificados online
- Se realizan experimentos en digitalización:
 - Chatbot para información académica
 - Control de asistencia automática y sin contacto

CLASES ONLINE EN PANDEMIA

86%

DE ASISTENCIA A CLASES ONLINE

72%

DE COMUNIDAD UDD HA UTILIZADOS LA APPMIUDD (MARZO 2020)

1.149

CLASES PROMEDIO POR DÍA

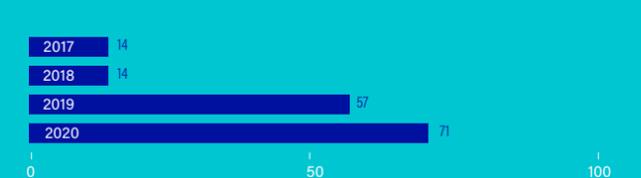
1.542

DOCENTES CAPACITADOS EN CANVAS

+130.000

CONFERENCIAS POR ZOOM O BBB EN EL 2020

% Áreas con tableros disponibles para la toma de decisión



Inversiones en recursos tecnológicos e informática (MM\$)



ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Objetivo Estratégico: Desarrollar un sistema formal de gestión de la calidad para el desarrollo de las actividades académicas y transversales, aplicando las políticas de calidad a los diferentes procesos, recursos, y servicios organizacionales.

Información para la Gestión

Disponibilización de la información a través de Tableau

- Balance de programa de postgrado y ficha mensual de progresión académica.
- Monitor de Mercado Pregrado.
- Balance de carrera.
- Informe de actividad académica en CANVAS.
- Indicadores estratégicos y basales.

Estudio sistemático de opinión de mayor alcance

- Evaluación Docente en todos los niveles de formación.
- Evaluación Experiencia en todos los niveles de formación.
- Estudios de Opinión beneficiarios actividades más relevantes de Vinculación con el Medio.

Institucionalidad

- Creación Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad.
- Creación Dirección de Calidad UDD Futuro en la Vicerrectoría de Pregrado.
- Se crea el marco institucional para la gestión de la calidad:
 - Política de Calidad Institucional.
 - Modelo de Gestión de la Calidad.
 - Mapa Institucional de Procesos que se acompaña con el levantamiento de procesos críticos.

Sistematización de la Información en Todas las Áreas Académicas

- Proyecto Mejora del Registro Académico del Pregrado.
- Proyecto financiado por el Mineduc con foco en la personalización de la experiencia universitaria, que permitirá realizar un diagnóstico de datos y un levantamiento de procesos de áreas claves.

Instancias Sistemáticas de Coordinación para Mejorar los Procesos de Gestión

- Comité de Calidad Institucional
- Comité de Datos
- Comité de Personal Académico
- Comité de Procesos

Acreditación

- El año 2016 la UDD logra una Acreditación Institucional por 5 años, incluyendo por primera vez el área electiva de investigación.
- Entre 2016 y 2020 se acreditan los cuatro programas de Doctorado de la Universidad.
- El porcentaje de magíster acreditados aumenta de un 16% en 2016 a un 23% en 2020.
- Durante este periodo la Universidad se está preparando para agregar el área de postgrado como una nueva área de Acreditación Institucional el 2021.

83%

de las carreras de pregrado acreditadas al 2018

* A partir del 2018 solo se acreditan las carreras obligatorias, las que están en un 100% con su acreditación vigente.

LA UDD EN ALGUNOS NÚMEROS AL 2020

14.842

Nº MATRÍCULA PREGRADO



22.255

Nº TITULADOS

1.520

Nº MATRÍCULA POSTGRADO



200

CONVENIOS INTERNACIONALES*

PUBLICACIONES*

| | |
|--------|-----|
| WOS | 362 |
| SCOPUS | 364 |
| SCIELO | 76 |
| OTRAS | 10 |

PATRIMONIO

\$67.601 MILLONES



2 SEDES

8 CAMPUS



64.999,4

M² CONSTRUIDOS EN SANTIAGO

27.811,49

M² CONSTRUIDOS EN CONCEPCIÓN

11 FACULTADES

26 CARRERAS DE PREGRADO
3 BACHILLERATOS
1 PLAN COMUN

22 MAGÍSTER

4 DOCTORADOS

23 ESPECIALIDADES MÉDICAS Y ODONTOLÓGICAS

13 SUBESPECIALIDADES MÉDICAS



2.340

DOCENTES



1.540*

COLABORADORES



Desafíos, tendencias y oportunidades que orientan nuestro futuro

La Universidad construye su estrategia a partir de capacidades distintivas, pero considerando también el contexto social, competitivo y regulatorio. Es parte de la cultura de la Universidad el recolectar información propia y de contexto de manera continua. Información que, mirada de manera integrada y en perspectiva competitiva, da pie a un análisis estratégico que permite definir el Plan de Desarrollo Institucional. Es así que antes de definir la estrategia se realiza un exhaustivo análisis competitivo, que considera elementos cuantitativos y cualitativos asociados al marco regulatorio, competidores, cambios en la sociedad y tendencias en educación. A continuación, se describen aquellos desafíos y tendencias que la UDD cree marcarán los próximos años de la educación superior y nuestro proyecto, y cómo estos desafíos y tendencias pueden ser vistos como una oportunidad para la UDD.

Nuevos desafíos para el
DESARROLLO DEL PAÍS
en el siglo XXI:



Chile ha tenido un progreso económico y social destacado que nos pone en un expectante camino al desarrollo. Sin embargo, a pesar del muy importante avance, aparecen nuevas preguntas y desafíos asociados a los próximos pasos en la dirección del tan anhelado desarrollo. En esto, el papel de las universidades es fundamental, ya que les toca jugar un rol muy relevante en aspectos claves del proceso de crecimiento: la formación de capital y la creación de conocimiento. En

una economía cada vez más marcada por el conocimiento, el cambio tecnológico y los nuevos trabajos, **la Universidad debe buscar sintonizar cada vez mejor con estos desafíos, ajustando de manera continua y veloz su quehacer académico para contribuir en forma pertinente con los desafíos del país.**

Cambios en
la SOCIEDAD:

El cambio es un fenómeno histórico y permanente; las nuevas generaciones son distintas a las anteriores. Sin embargo, en los últimos años se han vivido procesos de transformación en Chile y el mundo que han hecho del fenómeno del cambio una cuestión más profunda y veloz. La creciente incertidumbre se refleja también en torno a estos fenómenos de cambio social, cuestión que puede expresarse respecto de la Universidad en asuntos regulatorios, de

preferencias y del rol que la educación superior debe tomar en un país que enfrenta nuevos y grandes desafíos. **La Universidad y toda su organización deben seguir atentos a estos fenómenos, anticipándose y adaptándose prontamente para seguir avanzando rápido hacia ser una Universidad destacada en el medio nacional.**

Cambios en la regulación
y estructura del

SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR:

En la última década, el sistema de educación superior de nuestro país ha sufrido cambios relevantes en su estructura, incluyendo importantes reformas en el marco regulatorio en aspectos como financiamiento, acreditación y fiscalización. La Universidad ha buscado desde su fundación desarrollar un proyecto identitario, siendo fiel a los principios y propuesta fundacional, los que se han confirmado y profundizado en estos 30 años. En tiempos de una regulación que

es cada vez más homogeneizante y que sigue quitando espacios para la innovación y el desarrollo de proyectos con identidad propia, **la UDD debe buscar mantener y seguir cultivando su espíritu libre e innovador, velando por cumplir con toda la regulación, pero a la vez manteniendo su capacidad de transformación que la hace única y un verdadero aporte para el país.**

Transformación
TECNOLÓGICA:



Las nuevas tecnologías han generado cambios radicales en la vida de las personas y cómo se conectan con el medio. El cambio tecnológico y de conducta y consumo de las personas representa una oportunidad para explorar nuevas formas de crear valor en los procesos académicos a través del uso de la información y las tecnologías. Este fenómeno, a esta altura irreversible, y que ya penetró con fuerza en el quehacer de muchas áreas de la sociedad,

confirma la vocación de cambio y de adelantamiento que la UDD tiene, especialmente en el ámbito de la transformación digital, lo que ya se ha convertido en un elemento central en los procesos de enseñanza-aprendizaje y gestión de la institución y que debe ser confirmada en los años venideros.

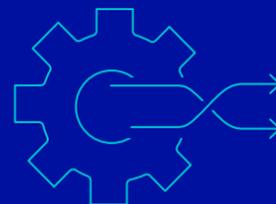
Nuevas formas de TRABAJO Y DE APRENDIZAJE

a lo largo de toda la vida:

Los cambios tecnológicos y la rápida evolución del conocimiento han implicado una transformación en los procesos productivos y, consecuentemente, en los modelos tradicionales de aproximación al trabajo y desarrollo de carrera. Asimismo, la pandemia global ha significado una migración abrupta a modelos de trabajo más flexibles y al acceso masivo a herramientas de colaboración, comunicación y aprendizaje virtual y a distancia. Estos procesos, que en otro escenario, se habrían realizado de manera más gradual, se están instalando definitivamente e implicarán la institucionalización de nuevas formas de relacionarse con la vida profesional. **La Universidad tiene una oportunidad para sintonizar aún más con estas**

nuevas necesidades de la sociedad, participando activamente en apoyar a las organizaciones y los profesionales en el desafío de adaptarse de manera continua y permanente a los nuevos requerimientos que trae el siglo XXI en los ámbitos de desarrollo de competencias y contenidos para los trabajos futuros, así como de las nuevas de formas de aprendizaje y trabajo.

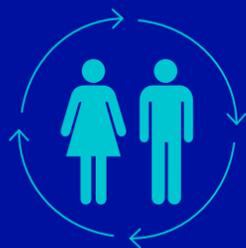
Capacidad de TRANSFORMACIÓN PERMANENTE:



En tiempos donde lo único cierto es la incertidumbre y donde los procesos de cambio se han intensificado y acelerado, la capacidad de transformación pasa a ser uno de los activos estratégicos más relevantes que una organización debe desarrollar y potenciar. Es así que la Universidad debe seguir cultivando, ahora con mayor intensidad que antes, el ser una organización ágil y en permanente estado de cambio para cumplir con sus objetivos ante entornos cambiantes. **Esto exige una alta capacidad de anticipación, una audaz cultura pro-innovación y una decidida orientación a la acción, cuestiones que han marcado**

la identidad UDD y que deben seguir siendo, ahora con más fuerza aún, su sello distintivo en cómo hacer las cosas.

Cambio demográfico, generacional y de perfil del ESTUDIANTE:



La pirámide demográfica nacional ha cambiado, haciendo a los actuales y futuros cohortes que egresan de la educación media más pequeños. Al mismo tiempo, la mayor parte de los estudiantes que ingresan actualmente a la educación superior han crecido con acceso permanente a internet, redes sociales y abundancia de contenidos disponibles, lo que implica comportamientos y hábitos distintos al de enfrentarse a un proceso de aprendizaje. Adicionalmente, la educación escolar ha transitado también hacia modelos más activos de enseñanza, lo que, junto a nuevos intereses y formas de afrontar sus proyectos de vida, representa un desafío en la construcción de los pro-

yectos formativos, de la relación con los docentes y del tipo de experiencia que vivirán los alumnos en las universidades. **Es así que la Universidad debe adaptar sus procesos formativos y experienciales de manera de atender mejor las características de esta nueva generación, conocida como "generación Alfa". Lograr esto permitirá a la Universidad seguir cumpliendo uno de sus desafíos más importantes: desarrollar el máximo potencial en cada uno de sus alumnos.**

Sociedad del CONOCIMIENTO:

Inmersos ya en pleno siglo XXI no quedan dudas sobre que el principal activo en que se sustenta el desarrollo social y económico de la humanidad es el conocimiento aplicado, también conocido como tecnología. En esto, las universidades han jugado un rol estelar, pero nada garantiza que lo sigan haciendo en el futuro si no logran adaptar sus procesos académicos, especialmente los asociados con la generación de nuevo conocimiento, a una lógica de mayores niveles de interacción en la sociedad. **La UDD tiene una oportunidad de profundizar su compromiso con el impacto de su quehacer académico, buscando nuevas y más eficientes formas de conectar con la sociedad, logrando que**

el capital humano desarrollado y el nuevo conocimiento generado sean aún más pertinentes con los desafíos del Chile actual. El impacto de una universidad debe entonces traducirse en generar valor social y económico significativo, transformando esto en un objetivo primordial del quehacer universitario en los años venideros.

Es evidente que vivimos y viviremos un mundo cada vez más globalizado, con fronteras más difusas y ciudadanos más globales. Este fenómeno, que afecta todo el entorno del ser humano, se expresa también con más profundidad en los procesos educativos e investigativos. Se podría pensar que la pandemia COVID-19 puso una pausa este fenómeno al impedir o dificultar los traslados físicos. Sin embargo, gracias a la revolución digital, es posible que estemos frente a un fenómeno opuesto, es decir que el impedimento a los traslados físicos, sumado a tecnologías digitales de comunicación más accesible y de mayor fidelidad, estén produciendo una aceleración e intensificación de los procesos de globalización. En este escenario, las fronteras se han hecho más difusas y, por lo tanto, los actores en educación superior tienen menos restricciones para actuar más allá de sus fronteras tradicionales, y al mismo tiempo, pueden ser más fácilmente amenazados en sus ámbitos de acción regular por competidores de otras latitudes. En este contexto, **la Universidad podrá profundizar aún más su apuesta de globalización, entendiendo que ahora surgen nuevas y más masivas oportunidades de conexión global**

para todos los alumnos y profesores. Un fenómeno que tenía restricciones logísticas y financieras importantes, ha encontrado un espacio nuevo de masificación, e impone la idea de vivir en un mundo global como una experiencia más cotidiana y común de lo que era hasta hace poco tiempo. El objetivo de formar profesionales más conectados y preparados para un mundo global, así como el acceso a nuevos mercados más allá de las fronteras tradicionales de la Universidad, ve entonces una oportunidad inesperada a partir de la pandemia, oportunidad que la UDD puede y debe aprovechar aún mejor.

El aumento de costos de los procesos educativos es un fenómeno mundial, y somete a las instituciones al desafío de diversificar las fuentes de financiamiento y revisar sus modelos de negocios para seguir creciendo y sofisticando de manera competitiva sus propuestas de valor. Sumado a esto, los efectos de corto y largo plazo de la pandemia, que muy probablemente llevarán al mundo a un estado de mayor pobreza relativa que la que se habría alcanzado sin pandemia, ponen mayor presión aún sobre la sustentabilidad financiera de largo plazo de los proyectos educativos. **No obstante, la UDD tiene una agenda ambiciosa para seguir creciendo y avanzando en su propósito de ser una institución de educación superior cada vez más relevante y valiosa para el país.**

Los siguientes pasos de sofisticación serán solo posibles si la organización encuentra nuevas formas de financiamiento, repensando los modelos de negocios, conectándose mejor con las necesidades del país y las personas, generando nuevos y mejores productos académicos y revisando permanentemente el uso de los recursos existentes para usarlos donde más crean valor.

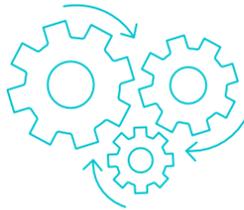


PROBLEMAS

complejos:

El avance del conocimiento ha permitido que la civilización actual enfrente exitosamente problemas y desafíos que no imaginábamos antes posible. Estos desafíos son progresivamente más complejos y por lo tanto muchos de ellos deben abordarse desde una mirada colaborativa, interdisciplinaria y muy conectados con la realidad. Las universidades no han sido particularmente buenas en esto, ya que en general están muy compartimentadas y muchas veces alejadas de la aplicación. **La Universidad puede generar más impacto al abordar proble-**

mas más complejos si logra derribar antiguos paradigmas de colaboración intra y extra universidad. Es decir, si logra favorecer mayores niveles de cruce entre disciplinas y mayores niveles de colaboración con el mundo real. El desafío de construir una Universidad progresivamente más interdisciplinaria y más sintonizada con los problemas reales es parte importante del camino para aumentar el nivel de impacto y aporte a la sociedad.



EMPLEABILIDAD:

En un tiempo en que el cambio tecnológico cuestiona los trabajos tradicionales, considerando además que la pandemia ha acelerado estos procesos de cambio y sumado a los hechos de que viviremos en un mundo más pobre en términos relativos y que la educación universitaria ha dejado de ser algo exclusivo, es una consecuencia lógica que la rentabilidad de la inversión que hacen las personas en educación superior se vea fuertemente presionada a la baja. Esto somete a los proyectos educativos al desafío de repensar estrategias para mejorar los niveles de colocación y desarrollo de carrera de largo plazo. **La vocación de la UDD por formar profesionales competentes e integrales, sumado al fuerte compromiso con la formación de una**

cultura pro-emprendimiento y el énfasis en estar más cerca y conectados con la sociedad y los problemas reales, son parte de la respuesta que la UDD debe seguir trabajando para enfrentar un futuro con altos niveles de incertidumbre en el desarrollo de carrera de los futuros profesionales.

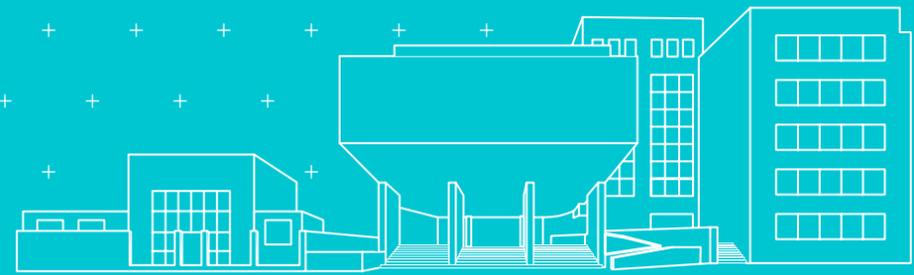
DIFERENCIACIÓN:

Soluciones generales y masivas son crecientemente reemplazadas por propuestas diferenciadas y distinguibles. Las personas buscan progresivamente más espacios de satisfacción y desarrollo personal que se ajusten mejor a sus intereses y características individuales. Las personas quieren ser comprendidas y atendidas en su dimensión individual y esperan respuestas más personalizadas. Los procesos académicos no son la excepción y, por lo tanto, **la Universidad tiene un desafío de seguir entendiendo y atendiendo mejor y en forma más**

personalizada a cada uno de sus estudiantes y grupos de interés. La Universidad puede alcanzar nuevos y mayores niveles de creación de valor si logra desarrollar un proyecto aún más diferenciado, que apunte con claridad a un grupo de personas que encuentra en la propuesta de la UDD una respuesta a sus inquietudes, donde esas personas, además, distinguen procesos y propuestas académicas acordes a sus singularidades.

A partir de las oportunidades detectadas y descritas aquí, y considerando también las capacidades propias de la UDD, se ha elaborado una mirada estratégica que se traduce en una visión, lineamientos generales y una agenda concreta que se describe en las secciones siguientes.

CAPÍTULO VI



Nuestra aproximación estratégica

NUESTRA VISIÓN

UNIVERSIDAD DEL FUTURO

FOCOS ESTRATÉGICOS

En base a nuestra historia, cultura y el contexto en que nos encontramos, hemos definido la forma cómo queremos seguir desarrollándonos, con la mirada en consolidar una Universidad que busca ser referente en el sistema nacional de educación superior a través de la oferta de una **propuesta única y distinguible**, que es valorada por futuros estudiantes y profesionales del país que ven en ella la mejor manera de alcanzar sus objetivos de desarrollo laboral y personal.

Es por esto que la estrategia de la UDD se sintetiza en la construcción de una **propuesta diferente** dentro del sistema de educación superior chileno, con foco en las oportunidades que trae el **futuro** y los nuevos desafíos del siglo XXI. La UDD busca ofrecer al país las respuestas que, desde nuestra perspectiva, no están siendo entregadas por otras instituciones y que son demandadas por un cambiante mercado laboral y fundamentales para su tránsito a nuevos y más altos niveles de desarrollo.

La manera en que organizamos esta aproximación estratégica y su ejecución, es a través de la articulación de cuatro elementos: visión, focos estratégicos, iniciativas estratégicas y proyectos estratégicos. Tal como se muestra en la figura siguiente, estos elementos se articulan y concadenan jerárquicamente para producir una agenda estratégica ejecutable.



A.

Nuestra Visión

Con una mirada hacia el **futuro**, que busca adelantarse a los fenómenos en desarrollo en el **siglo XXI**, la Universidad del Desarrollo se consolidará como una institución reconocidamente **innovadora y audaz en la transformación permanente de la experiencia universitaria de sus estudiantes y en el impacto que su academia genera en la sociedad**. Lo anterior lo alcanzará a través de seguir avanzando en la conformación de un **equipo de gestión y de académicos** comprometidos con el desarrollo de un proyecto institucional **único y distinguible**, que enfatiza el **foco en los estudiantes** y su paso por la Universidad, así como el más **activo vínculo con organizaciones públicas y privadas**, nacionales e internacionales.



B.

Universidad del Futuro

Este Plan de Desarrollo Institucional se denomina "Construyendo la Universidad del Futuro" y está diseñado para que la Universidad siga avanzando en la dirección de transformarse en, tal como dice su visión, un proyecto que se adelanta y se destaca por ofrecer una propuesta educativa coherente con los desafíos del siglo XXI.

Son las personas, los equipos y su capacidad de trabajo las que en definitiva permiten que la Universidad despliegue exitosamente su estrategia y es por esto que la construcción de una Universidad del Futuro se sustenta primeramente en sus académicos, sus colaboradores y, en el caso de la UDD, en la capacidad de transformación permanente. Esto último es probablemente el atributo más relevante y el activo competitivo por excelencia que las personas y los equipos de la UDD deben seguir desarrollando para proyectar a la Universidad con liderazgo en el siglo XXI.

En la UDD creemos que la Universidad del Futuro se caracteriza por:

- Estar muy vinculada al medio, derribando las fronteras universidad-sociedad una cada vez más difusa, especialmente, mediante la creación de nuevo conocimiento que impacta y en la formación de capital humano pertinente.
- Ofrecer una propuesta educativa centrada en el estudiante, trabajando con las características propias de cada uno para desarrollar al máximo todo su potencial, considerando su realidad individual.

- Incluir en los procesos formativos de manera mucho más profunda, formal, sistemática e integrada, el desarrollo de competencias socioemocionales (también conocidas como competencias del siglo XXI).
- Desarrollar una oferta educativa que se integre al proceso de crecimiento personal y profesional de las personas a lo largo de toda su vida, ampliando significativamente la oferta desde un modelo poco flexible y concentrado en el pregrado, a uno que incluya un espectro etario más amplio y con una mayor variedad de modalidades educativas.
- Desarrollar una mirada global que amplíe el campo de acción de la Universidad, especialmente a través del uso de tecnología de virtualización de la educación.
- Reducir las fronteras disciplinares, generando mayores espacios de interacción entre distintos ámbitos del conocimiento.
- Fomentar la innovación y el emprendimiento a través de la ampliación de los espacios de colaboración entre estudiantes, empresas, emprendedores y la sociedad en general.
- Incorporar las nuevas tecnologías, plataformas digitales y manejo de los datos para una gestión más eficiente y del desarrollo de una mejor experiencia universitaria, tanto en lo académico como administrativo.
- Desarrollar una cultura de transformación que permita adaptar los procesos y productos académicos de manera ágil y continua para desarrollar una oferta académica cada progresivamente más pertinente.
- Revisar permanentemente tanto la oferta programática como las temáticas de investigación, de modo de que la actividad académica sea pertinente y está sintonizada con lo que sucede en Chile y el mundo.

C.

Focos Estratégicos

Para el quinquenio 2021 – 2025, los **FOCOS ESTRATÉGICOS** de la Universidad del Desarrollo estarán puestos en generar una diferenciación sostenible en el tiempo sobre la base de una Universidad que se distingue por la construcción de una **Experiencia Transformadora** y por un quehacer académico comprometido con el **Impacto al Servicio de la Sociedad**.

Esto significa que estos son los elementos distintivos que la Universidad se propone fortalecer en el próximo quinquenio, aspirando a que al finalizar este periodo sean estos los atributos que distingan el quehacer y la propuesta de valor de la Universidad del Desarrollo.





Agenda estratégica

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Todas estas orientaciones deben traducirse en un plan ejecutable que permita llevar a la práctica la estrategia de la Universidad y así alcanzar los objetivos y lograr resultados. Se despliega a continuación la Agenda Estratégica UDD, que se organiza en torno a **4 Iniciativas Estratégicas y 18 Proyectos Estratégicos**. Cada una de las iniciativas estratégicas define objetivos específicos, los que se ejecutan y desarrollan a través de los **Proyectos Estratégicos** respectivos.

Esta agenda, que tiene una mirada de cinco años, debe ser entendida bajo una lógica de máxima flexibilidad. Es más, lo que aquí se define como prioritario y que se recoge en una planificación concreta y gestionable de proyectos, puede y debe ser revisado y eventualmente modificado de manera permanente.

La estrategia debe ser, en definitiva, dinámica y reajustada según los cambios de contexto, realidad o análisis, de modo que esté efectivamente al servicio de los propósitos institucionales de largo plazo.

Esta agenda se articula en torno a un proceso de gestión y ejecución de la planificación institucional, proceso que involucra aspectos tales como liderazgo, equipos, recursos, plan de trabajo y seguimiento, cuestión que se organiza y gestiona de manera integral desde la Dirección de Planificación, Desarrollo y Transformación.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las cuatro Iniciativas Estratégicas que marcarán el énfasis del desarrollo de la UDD en los siguientes años son:



1. EXPERIENCIA UDD



2. IMPACTO CON SENTIDO



3. ACADEMIA PARA EL FUTURO



4. TRANSFORMACIÓN PERMANENTE

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Cada una de las cuatro iniciativas estratégicas declaradas en este plan se articula y ejecuta a partir de Proyectos Estratégicos, que son, en definitiva, los que llevan a la práctica la visión y las orientaciones de este plan.

A continuación se detalla los objetivos generales y los específicos de cada una de estas cuatro iniciativas, y se describen los proyectos estratégicos de cada una de ellas.



1. Experiencia UDD

INICIATIVA ESTRATÉGICA

Objetivo General

Generar una experiencia de vida universitaria inspiradora, actualizada y distintiva que permita a cada alumno alcanzar su máximo desarrollo potencial, encontrando espacios para atender sus desafíos, inquietudes y necesidades que hagan de su paso por la UDD una experiencia memorable y valiosa.

Objetivos Específicos

- Integrar las distintas formas de experiencia universitaria, incluyendo la formación académica curricular, disciplinaria, extracurricular y extradisciplinaria para fortalecer un modelo educativo que se articula en torno al propósito de una formación integral y motivante, que entienda el proceso formativo universitario como un todo y que maximice el desarrollo personal de los alumnos.
- Generar espacios que permitan trayectorias formativas y experienciales personalizadas, flexibles y pertinentes a los intereses de cada alumno, que aseguren un proceso de crecimiento y búsqueda de sentido para el desarrollo profesional de los alumnos.
- Potenciar el aprendizaje experiencial, interdisciplinario y con un vínculo activo y permanente con la sociedad y el medio global para la inserción efectiva en el medio laboral profesional y emprendedor.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

VIVE UDD

Integrar y articular todas las actividades curriculares y no curriculares que aportan en la construcción de una experiencia universitaria significativa y que apalancan el proceso formativo.

ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

Ofrecer a los estudiantes y la comunidad de la UDD, además del ecosistema nacional, una plataforma programática potente que permita el surgimiento de más emprendedores y la profundización de una cultura pro emprendimiento, dando a la UDD una posición de aún más liderazgo a nivel local en emprendimiento e innovación.

PERSONALIZACIÓN

Desarrollar una experiencia universitaria crecientemente centrada en las características individuales de cada estudiante para que este tenga más opciones de personalización en su plan de estudios, y a la vez, pueda tener información que le permita tomar mejores decisiones sobre su trayectoria universitaria.

INTERDISCIPLINA

Consolidar una oferta de programas académicos interdisciplinarios inmersos en UDD Futuro y avanzar en la creación de líneas de investigación entre dos o más facultades en la lógica de la interdisciplinariedad.

GLOBALIZACIÓN

Aumentar la oferta y la participación de los alumnos en actividades académicas globales para construir una experiencia cada vez más internacional y fortalecer el desarrollo de la competencia UDD "Visión Global".



2. Impacto con sentido

INICIATIVA ESTRATÉGICA

Objetivo General

Impactar a la sociedad a través de un quehacer universitario más sintonizado y pertinente con los desafíos del país a través de una interacción intencionada y sistemática con los distintos estamentos de la sociedad que se traduce en la creación de valor para ambas partes.

Objetivos Específicos

- Formar capital humano altamente calificado para enfrentar los desafíos de la sociedad actual y futura, haciendo énfasis en las competencias que el mercado laboral requiere, con especial foco en aquellas llamadas del siglo XXI.
- Promover la generación de conocimiento enfocado en resolver los problemas y desafíos de la sociedad y su transferencia hacia las organizaciones públicas y privadas.
- Potenciar la responsabilidad pública efectiva de nuestra comunidad universitaria - alumnos, académicos y colaboradores - por aportar al desarrollo presente y futuro de nuestro país, mediante instancias de integración colaborativa real, participación en la discusión pública e innovación en los procesos de cambio.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

INVESTIGACIÓN CON IMPACTO

Avanzar en una mayor conexión de la academia con la sociedad para la generación de nuevo conocimiento con un foco en la creación de soluciones a los problemas que enfrentan las organizaciones y la sociedad en general.

UNIVERSIDAD PARA LA SOCIEDAD Y EMPRESA

Potenciar el desarrollo de programas académicos en conjunto con instituciones externas para una formación académica cada vez más pertinente y para la creación de valor o impacto en la sociedad.

RESPONSABILIDAD PÚBLICA

Desarrollar un ecosistema potente, integrado y articulado de Responsabilidad Pública para que los alumnos tengan cada vez más y mejores opciones de involucramiento para el desarrollo de esta competencia.

REGIÓN DEL BÍO-BÍO

Aportar al desarrollo de la región a través de una actividad académica que ofrece mejores oportunidades y conecta con los desafíos locales.

PRIMER TRABAJO: TALENTO UDD

Potenciar la colocación de talentos UDD en la primera experiencia con el mundo laboral.



3. Academia para el futuro

INICIATIVA ESTRATÉGICA

Objetivo General

Formar a los alumnos para transformarlos en profesionales bien preparados, capaces de enfrentar, aportar y resolver los desafíos que les tocará enfrentar en su vida laboral en el siglo XXI.

Objetivos Específicos

- Desarrollar un cuerpo académico de alto compromiso y desempeño, integrado a un propósito común, diverso en sus características, con fuerte vocación docente y con marcada orientación a la generación y transferencia del conocimiento hacia la sociedad.
- Atraer alumnos apasionados por ser partícipes y activos en un proceso universitario innovador y transformador, y con la permanente inquietud de explorar nuevas opciones para movilizarse por su propio desarrollo como profesionales y transformarse en agentes de cambio que sirven al país.
- Ofrecer programas educativos actualizados, flexibles y abiertos para permitir rutas formativas personalizadas y pertinentes a los intereses de cada estudiante y las necesidades del medio.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

ACADÉMICOS PARA EL SIGLO XXI

Desarrollar un cuerpo académico cada vez más alineado y comprometido con la propuesta formativa e investigativa de nuestra Universidad.

NUEVOS ALUMNOS PARA LA UDD

Atraer perfiles de alumnos más alineados con la propuesta de valor de la UDD que sintonicen con la experiencia formativa de manera tal de que puedan desarrollar todo su potencial.

UDD FUTURO

Potenciar y seguir desarrollando la propuesta formativa de pre y posgrado con foco en la formación de profesionales preparados para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

LIFELONG LEARNING

Desarrollar una oferta programática para aportar en la formación de personas en sus distintas etapas de desarrollo personal y profesional, con un especial foco en los cambios que está enfrentando el mercado laboral.



4.Transformación Permanente

INICIATIVA ESTRATÉGICA

Objetivo General

Potenciar y seguir cultivando una cultura UDD ágil, flexible e innovadora que permita a la Universidad adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno, transformando continua e innovadoramente su propuesta de valor y manteniendo los estándares de calidad.

Objetivos Específicos

- Profundizar una cultura organizacional que se construye sobre un equipo de personas que se capacita, desarrolla y prepara para llevar los atributos de agilidad, innovación y transformación a niveles superiores, marcándolos como un sello distintivo de la cultura UDD.
- Avanzar en el uso intensivo y permanente de la tecnología digital para flexibilizar y modernizar la experiencia que entregamos a nuestros alumnos, profesores, colaboradores y otros miembros de la comunidad UDD.
- Generar sistemas de gestión y espacios físicos adecuados y flexibles, que permitan desarrollar actividades académicas y administrativas innovadoras, activas e integradoras.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

GESTIÓN DEL TALENTO: NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR

Potenciar el desarrollo profesional de los colaboradores, y perfeccionar las formas de trabajo y colaboración para fortalecer una cultura de trabajo ágil y flexible al servicio de la estrategia de la Universidad.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

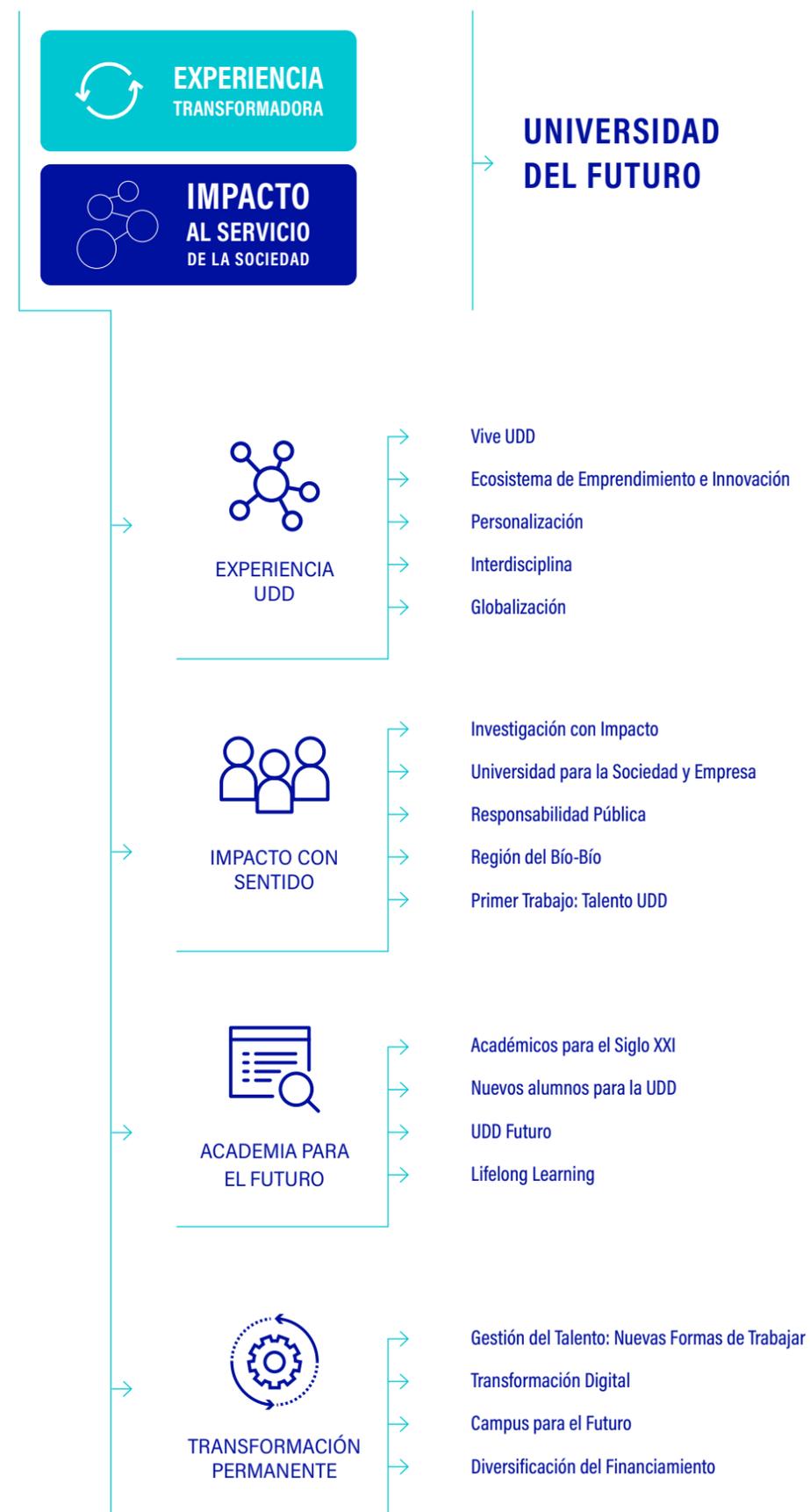
Profundizar la transformación digital de la cultura organizacional y el quehacer universitario para crear una experiencia significativa y pertinente con foco en la personalización.

CAMPUS PARA EL FUTURO

Ofrecer a la comunidad UDD nuevos espacios físicos diseñados para favorecer una experiencia académica alineada con las tendencias mundiales en educación superior.

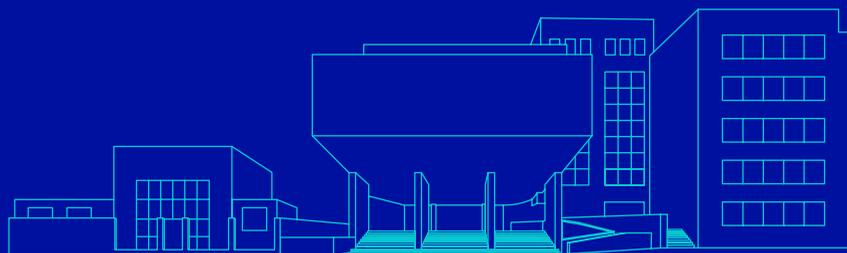
DIVERSIFICACIÓN DEL FINANCIAMIENTO

Diversificar la estructura de financiamiento de la UDD, fortaleciendo las fuentes de recursos distintas a los aranceles y matrículas de pre y posgrado.





Universidad del Desarrollo



DECIDE
DESARROLLA
IMPACTA