



CONSEJO DE RECTORAS Y RECTORES
DE LAS UNIVERSIDADES CHILENAS

Sistema de Dirección Estratégica 2023-2030

SDE CRUCH 2030

Comité Editorial:

Rector Carlos Torres, U. de Talca
Rector Rodrigo Alda, U. Católica del Norte
Rector José Antonio Guzmán, U. de Los Andes
Rector Emilio Rodríguez, U. de Tarapacá

Colaboración:

Andrés Nazar, U. de Los Andes
Angélica Bosch, CRUCH
Ana María Moraga, CRUCH
Tatiana Diener, CRUCH

Corrección de estilo:


Gina Norambuena, CRUCH
Tatiana Diener, CRUCH

Diseño:

Paulina Fuenzalida

Consejo de Rectoras y Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH)

 Alameda 1371, piso 4. Santiago de Chile

 (56 2) 2426 8620

 cruch@consejodirectores.cl



CONSEJO DE RECTORAS Y RECTORES
DE LAS UNIVERSIDADES CHILENAS

Sistema de Dirección Estratégica 2023-2030

SDE CRUCH 2030

ÍNDICE

INTEGRANTES DEL CONSEJO DE RECTORAS Y RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES CHILENAS	6
PRESENTACIÓN	12
1. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL CONSEJO DE RECTORAS Y RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES CHILENAS	16
1.1. MISIÓN INSTITUCIONAL	17
1.2. PRINCIPIOS	17
1.3. VISIÓN	19
1.4. IMPLICANCIAS DEL PROPÓSITO ESTRATÉGICO	19
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: FODA	20
2.1. FORTALEZAS	21
2.2. OPORTUNIDADES	22
2.3. DEBILIDADES	23
2.4. AMENAZAS	24
3. EJES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO	26
1. ESTRUCTURA Y GOBERNANZA DEL CRUCH	28
2. POLÍTICAS PÚBLICAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR	28

3. ESTÁNDARES INTERNOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	29
4. INVESTIGACIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO	29
5. INTERNACIONALIZACIÓN	30
6. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR E INTELIGENCIA ARTIFICIAL	30
<hr/>	
4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE) POR EJES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO	32
<hr/>	
5. INICIATIVAS POR EJES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO	36

INTEGRANTES DEL CONSEJO DE RECTORAS Y RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES CHILENAS



MARCO ÁVILA LAVANAL

Magíster en Educación con mención en Currículum e Innovaciones Educativas - Universidad Católica Silva Henríquez

Profesor de Castellano - Universidad Católica Silva Henríquez

Licenciado en Educación - Universidad Católica Silva Henríquez

PRESIDENTE

MINISTRO DE EDUCACIÓN



VÍCTOR ORELLANA CALDERÓN

Doctor en Ciencias Sociales - Universidad de Chile

Magíster en Ciencias Sociales - Universidad de Chile

Sociólogo - Universidad de Chile

SUBSECRETARIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

MINISTERIO DE EDUCACIÓN



EMILIO RODRÍGUEZ PONCE

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales - Universidad Complutense de Madrid

Doctor en Educación - Universidad Autónoma de Barcelona

Magíster en Administración mención Finanzas - Universidad de Chile

Máster en Sociedad de la Información y del Conocimiento - Universidad Complutense de Madrid

Máster Certificate in Finance Series - University of Notre Dame

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas - Ministerio de Educación y Cultura de España

Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias de la Administración - Universidad de Tarapacá

VICEPRESIDENTE EJECUTIVO

RECTOR DE UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ



HANS RICHTER BECERRA

Postdoctorado Senior - Universidad de Cambridge

Doctor en Biología Celular y Molecular - Universidad Austral de Chile

Licenciado en Bioquímica - Universidad Austral de Chile

VICEPRESIDENTE ALTERNO

RECTOR DE UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE

**MARÍA ANGÉLICA BOSCH CARTAGENA**

Magíster en Estadística - Pontificia Universidad Católica de Chile

Ingeniera Civil Industrial - Universidad de Chile

SECRETARIA GENERAL CRUCH

**ROSA DEVÉS ALESSANDRI**

Ph.D. en Bioquímica - Universidad de Western Ontario

Postdoctorado en el Departamento de Bioquímica - Universidad de Southern California

Bioquímica - Universidad de Chile

RECTORA UNIVERSIDAD DE CHILE

**IGNACIO SÁNCHEZ DÍAZ**

Subespecialización en Enfermedades Respiratorias Pediátricas - Universidad de Manitoba

Pediatra - Pontificia Universidad Católica de Chile

Médico - Pontificia Universidad Católica de Chile

RECTOR PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

**CARLOS SAAVEDRA RUBILAR**

Doctor en Ciencias con mención en Física - Pontificia Universidad Católica de Chile

Licenciado en Física - Pontificia Universidad Católica de Chile

RECTOR UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

**NELSON VÁSQUEZ LARA**

Doctor en Didáctica de la Historia - Universidad de Barcelona

Profesor de Historia y Geografía - Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Licenciatura en Historia - Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

RECTOR PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO

**JUAN YUZ EISSMANN**

Doctor en Ingeniería Eléctrica - Universidad de Newcastle

Magíster en Ingeniería Electrónica - Universidad Técnica Federico Santa María

Ingeniero Civil Eléctrico - Universidad Técnica Federico Santa María

RECTOR UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARIA



RODRIGO VIDAL ROJAS

Doctor en Urbanismo - Université de Lausanne
Máster en Ciencias Sociales del Desarrollo - Université de Genève
Máster en Diseño Urbano y Ordenamiento del Territorio - Université de Genève
Arquitecto - Universidad del Bío-Bío

RECTOR UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE



RODRIGO ALDA VARAS

Doctor en Gestión de Empresas - Universidad de Deusto
Ingeniero Comercial - Universidad Católica del Norte

RECTOR UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL NORTE



OSVALDO CORRALES JORQUERA

Doctor en Psicología Social - Universidad Complutense de Madrid
Magíster en Comunicación Social - Universidad de Chile
Psicólogo - Universidad de Valparaíso

RECTOR UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO



MARCOS CIKUTOVIC SALAS

Ph.D. Biología - University of North Texas
Profesor de Estado en Biología y Ciencias - Universidad de Chile

RECTOR UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA



LUPERFINA ROJAS ESCOBAR

Doctora en Ingeniería - Universidad Tecnológica de Nagaoka
Máster en Dirección General de Empresas - IEDE
Ingeniera Comercial - Universidad Autónoma de Chile

RECTORA UNIVERSIDAD DE LA SERENA



BENITO UMAÑA HERMOSILLA

Doctor en Contabilidad y Finanzas - Universidad de Zaragoza
Magíster en Administración de Empresas - Universidad de Santiago de Chile
Contador Auditor - Universidad del Bío-Bío

RECTOR UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO



EDUARDO HEBEL WEISS

Doctor en Medicina - Universidad de Giessen
 Gastroenterólogo Infantil - Universidad de Giessen y Frankfurt
 Especialidad en Pediatría - Universidad de la Frontera
 Médico - Universidad Austral de Chile

RECTOR UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA



JOSÉ MARIPANI MARIPANI

Doctor en Economía Agraria y de los Recursos - Universidad de Connecticut
 Magíster en Ciencias Económicas y Administrativas - Universidad de Concepción

RECTOR UNIVERSIDAD DE MAGALLANES



CARLOS TORRES FUCHSLOCHER

Doctor en Economía del Desarrollo - Universidad de Leipzig
 Ingeniero Civil Mecánico - Universidad Técnica Federico Santa María

RECTOR UNIVERSIDAD DE TALCA



FORLIN AGUILERA OLIVARES

Magíster en Salud Pública y Epidemiología - Universidad de Tarapacá
 Magíster en Ergonomía - Universidad de Concepción
 Kinesiólogo - Universidad de Tarapacá

RECTOR UNIVERSIDAD DE ATACAMA



ALBERTO MARTÍNEZ QUEZADA

Máster in Business Administration - IEDE
 Máster en Dirección y Organización de Empresas (Negocios Internacionales) - Universitat de Lleida
 Ingeniero Civil Industrial - Universidad Arturo Prat

RECTOR UNIVERSIDAD ARTURO PRAT



ELISA ARAYA CORTÉZ

Doctora en Ciencias de la Educación - Universidad Católica de Lovaina
 Formación en Pedagogía Pikler - Instituto Pikler-Loczy
 Postítulo en Psicomotricidad - Universidad Diego Portales
 Profesora de Educación Física Deportes y Recreación - Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación

RECTORA UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



CARLOS GONZÁLEZ MORALES

Magíster en Administración Educacional – Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación
Profesor de Matemática y Computación – Universidad Técnica del Estado
RECTOR UNIVERSIDAD DE PLAYA ANCHA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



MARISOL DURÁN SANTIS

Magíster en Tecnología de los Alimentos - Universidad de Santiago de Chile
Ingeniera en Alimentos - Universidad de La Serena
RECTORA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA



OSCAR GARRIDO ÁLVAREZ

Magíster en Ciencias Sociales Aplicadas - Universidad de la Frontera
Profesor de Estado, Licenciado en Educación - Universidad de Los Lagos
RECTOR UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS



CLAUDIO ROJAS MIÑO

Doctor en Sociología - Universidad Complutense de Madrid
Ingeniero Comercial con mención en Administración de Empresas - Pontificia Universidad Católica de Chile
Licenciado en Ciencias de la Administración - Pontificia Universidad Católica de Chile
RECTOR UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL MAULE



CRISTHIAN MELLADO CID

Ph.D. in Business Administration (Major Finance) - University of Texas Pan-American
Magíster en Administración (MBA) - Universidad de Chile
Ingeniero Comercial, Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas - Universidad Católica de la Santísima Concepción
RECTOR UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN



ALIRO BÓRQUEZ RAMÍREZ

Doctor en Ciencias del Mar - Universidad de las Palmas de Gran Canaria
M. Sc. Acuicultura - Universidad Federal Santa Catarina
Senior Training Aquaculture - FACO-CEPTA
Ingeniero en Acuicultura - Universidad de Chile
RECTOR UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO

**NATACHA PINO ACUÑA**

Magíster en Ingeniería Avanzada Producción Logística y Cadena de Suministro - Universidad Politécnica de Valencia

Ingeniera Civil Industrial - Universidad de La Frontera

RECTORA UNIVERSIDAD DE AYSÉN

**RAFAEL CORREA FONTECILLA**

Doctor en Ingeniería - Universidad de Clermont

Doctor en Ciencias Matemáticas - Universidad Blaise Pascal

Ingeniero Civil Matemático - Universidad de Chile

RECTOR UNIVERSIDAD DE O'HIGGINS

**CARLOS PEÑA GONZÁLEZ**

Doctor en Filosofía - Universidad de Chile

Abogado, Licenciado en Derecho - Pontificia Universidad Católica de Chile

RECTOR UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES

**EDUARDO SILVA ARÉVALO**

Doctor en Teología - Pontificia Universidad Católica de Chile

Bachiller en Filosofía - Pontificia Universidad Católica de Chile

RECTOR UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO

**JOSÉ ANTONIO GUZMÁN CRUZAT**

Doctor of Education - University of Pennsylvania

Master of Education - University of Harvard

Abogado - Corte Suprema de Chile

Licenciado en Derecho - Pontificia Universidad Católica de Chile

RECTOR UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

PRESENTACIÓN

El Consejo de Rectoras y Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) es un organismo colegiado de derecho público, creado por la ley N° 11.575 de 1954. Su personalidad jurídica fue concedida en virtud de la ley N° 15.561 de 1964, y su estatuto orgánico actual está contenido en el decreto con fuerza de ley N° 2 de 1985 del Ministerio de Educación Pública.

Hoy, forman parte de este organismo las rectoras y los rectores de 30 universidades, las que configuran una arquitectura educativa que se extiende desde la Región de Arica y Parinacota hasta la Región de Magallanes.

Uno de los hitos significativos en la historia reciente del CRUCH fue el cambio de nombre. En la sesión plenaria N° 640, desarrollada el 12 enero de 2023 en la ciudad de Arica, se acordó un cambio en la denominación del CRUCH: Consejo de Rectoras y Rectores de las Universidades Chilenas. Así, se incorporó, visibilizó y reconoció en el nombre de este organismo, el importante rol de las rectoras en la marcha y desarrollo del sistema universitario. Este hecho es una constatación de los avances de la sociedad en materia de igualdad de género y, sobre todo, en la convicción de que en la identidad del CRUCH converge, indudablemente, la diversidad de las instituciones y de las personas que lo conforman, lo que constituye su principal riqueza.

Sin duda, las universidades que conforman el CRUCH han jugado un papel fundamental en el desarrollo del país y de cada uno de sus territorios. Las instituciones CRUCH son, inquestionablemente, gestoras vitales del progreso y desarrollo social en las distintas áreas geográficas en las que irradian su accionar académico. Estas universidades gozan del prestigio y confianza de la población y tienen un rol ineludible y protagónico en el cumplimiento de las expectativas individuales y colectivas sobre el futuro próspero, solidario y sostenible de Chile.

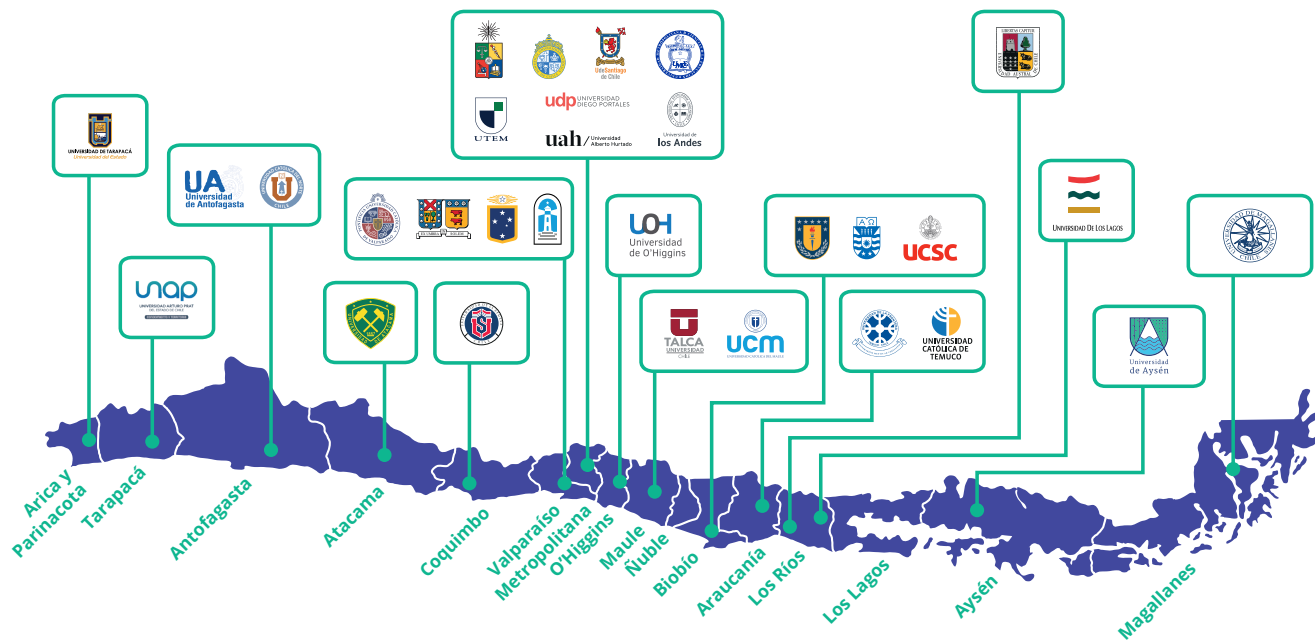
Este protagonismo fue evidente, por ejemplo, al coadyuvar con soluciones inmediatas para afrontar la crisis social y sanitaria generada por el Covid-19. En este contexto de excepcionalidad, las universidades del CRUCH se constituyeron en ejes vitales de la creación y difusión de conocimiento avanzado, al desarrollar su quehacer esencial, adaptarse con eficacia a las nuevas demandas digitales y al responder, más allá de su accionar habitual, a los requerimientos específicos que emergieron, en cada región del país.

Las universidades del CRUCH tienen la responsabilidad de cumplir una función pública, que se traduce en la formación de personas, profesionales e intelectuales; en impulsar investigaciones científicas complejas; en promover el despliegue de manifestaciones artísticas; en fomentar la innovación

y, por consiguiente, contribuir al desarrollo del país. Sobre estas universidades reposa la reflexión profunda acerca de lo que el país puede y debe ser, tanto en forma agregada como en cada una de sus regiones.

Innegablemente, la vida universitaria estimula el trabajo intelectual y, sobre todo, promueve la reflexión con sentido críti-

co, en un marco de diversidad. De este modo, en un período de la historia en el que la sociedad exhibe algunos indicios de precarización y pérdida de cohesión, las universidades del CRUCH son, y sin duda seguirán siendo, una importante reserva moral, un espacio en el que el respeto, la tolerancia, la solidaridad, la inclusión y la pluralidad son valores definitorios e irremplazables.



El propósito esencial del CRUCH es asesorar al Ministerio de Educación en el diseño de las políticas públicas, aunque también tiene el deber de ser un referente de calidad y excelencia, equidad e inclusión, movilidad social y progreso colectivo e individual, descentralización y desarrollo territorial. Este deber es un mandato como institución, como organismo colegiado y, también, una obligación moral para cada una de las instituciones que configuran el CRUCH.

En el futuro mediano, el CRUCH deberá enfrentar desafíos insoslayables. Los cambios que se avecinan serán profundos, en aspectos tales como: la evolución de la Inteligencia Artificial y la transformación digital; la convergencia tecnológica; las exigencias de las consideraciones ambientales y ecológicas en el desarrollo económico; las demandas sociales crecientes. Por lo demás, en el futuro próximo, cambiará la calidad y la esperanza de vida de las personas de manera significativa y, también, lo harán los equilibrios del sistema social y económico.

Estas nuevas perspectivas demandan transformaciones estructurales en todo el sistema universitario nacional, abriendo oportunidades excepcionales para la consolidación de la excelencia, la complejidad, la integralidad y la equidad en sus múltiples dimensiones.

En este contexto, en enero de 2023 (sesión N°640), el Consejo inició un proceso de direccionamiento estratégico interno, confluente en la necesidad de impulsar un liderazgo en red, desde la integración de la diversidad de fortalezas y la cooperación, en torno a propósitos comunes. De esta forma, las universidades del CRUCH se comprometieron con el desarrollo humano y sostenible, y con el mandato de adelantarse, adaptarse, formar e investigar para la innovación y para la promoción del bienestar social en escenarios futuros que son cambiantes e inciertos.

Así, el Sistema de Dirección Estratégica 2030 elaborado por el Consejo de Rectoras y Rectores de las Universidades Chilenas se hace cargo de las transformaciones recientes y se adelanta a un futuro que avanza, *sin solución de continuidad*, por derroteros de creciente dinamismo y exigencia.

En el presente documento contiene las definiciones de *misión institucional, visión, principios y propósito estratégico*. Se complementa con un *diagnóstico estratégico* del que se obtienen los ejes de desarrollo, objetivos estratégicos e iniciativas para el desarrollo del CRUCH.

Es relevante señalar que en el *Sistema de Dirección Estratégica 2030* se han integrado las miradas, identidades y

capacidades de todas las universidades del CRUCH. Por consiguiente, este Sistema permitirá tener un camino de desarrollo estratégico para esta década del siglo veintiuno.

De esta forma, se construye una base fundamental para que el Consejo de Rectoras y Rectores de las Universidades Chilenas alcance un posicionamiento de largo alcance y cumpla con su misión y sus propósitos estratégicos. Finalmente, a través de este Sistema de Dirección Estratégica, el CRUCH renueva su compromiso con la excelencia, la equidad y la búsqueda del bienestar social en todo el país.

Dr. Emilio R. Rodríguez Ponce
VICEPRESIDENTE EJECUTIVO
CONSEJO DE RECTORAS Y RECTORES DE LAS
UNIVERSIDADES CHILENAS



1

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL CONSEJO DE RECTORAS Y RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES CHILENAS

1.1. MISIÓN INSTITUCIONAL

El Consejo de Rectoras y Rectores de las Universidades Chilenas es una persona jurídica de derecho público, que actúa como organismo colegiado.

Su misión es contribuir al desarrollo y al fortalecimiento de la Educación Superior en Chile, a través del asesoramiento y formulación de propuestas al Ministerio de Educación, referidas al diseño e implementación de las políticas públicas en el campo de la Educación Superior, y de la coordinación y colaboración entre las instituciones que lo integran.

Para cumplir con esta labor, desarrolla cuatro funciones esenciales, asumiendo un compromiso irrenunciable con lo público:

- i. Participar significativamente del diseño e implementación de políticas públicas en Educación Superior.
- ii. Fomentar la coordinación y la colaboración entre las universidades.
- iii. Generar redes de cooperación a nivel nacional e internacional.
- iv. Contribuir al desarrollo territorial en cada una de las regiones del país.

1.2. PRINCIPIOS

El Consejo de Rectoras y Rectores de las Universidades Chilenas se compromete con el respeto y promoción de los siguientes principios:

- ➔ **Bienestar público e integridad.** El bienestar del país como interés superior prima en el accionar del CRUCH, por sobre las legítimas aspiraciones institucionales de grupos de intereses o eventuales pretensiones individuales.
- ➔ **Cooperación y colaboración.** Se promueve la conformación de redes y la sinergia en la actuación de las instituciones que forman parte del CRUCH, con el propósito de abordar asuntos estratégicos que aporten al bienestar del país, así como temáticas propias de la Educación Superior.
- ➔ **Autonomía, diversidad y libertad académica.** Las universidades del CRUCH tienen sus propios proyectos educativos y gozan de autonomía plena, por lo que las decisiones del Consejo son acuerdos éticos y no legalmente vinculantes. Asimismo, se reconoce que la diversidad de las instituciones y personas que forman parte del CRUCH son su principal patrimonio estratégico, en el que yace una riqueza invaluable para la conformación de redes de trabajo. La libertad académica es también un principio rector de la actuación del CRUCH y sus instituciones.

- ➔ **Derechos humanos y democracia.** El CRUCH respeta y promueve que en cada una de sus instituciones se provean los más altos estándares para garantizar los derechos esenciales que dicen relación con la dignidad de las personas y sus posibilidades de desarrollo pleno y, también, se compromete con la promoción de la democracia.
- ➔ **Equidad, inclusión y movilidad social.** Se expresa en un compromiso transversal con toda la comunidad universitaria y, principalmente, con las y los estudiantes, para su adecuada progresión académica y ejercicio efectivo del derecho a la Educación Superior. Considera la admisión e ingreso al sistema CRUCH, el acceso a recursos o beneficios y a una formación sin exclusiones, privilegios, ni segregación de ninguna persona por razones de su identidad, cultura, origen nacional, situación socioeconómica, situación de discapacidad, y neurodiversidad.
- ➔ **Igualdad de género.** El CRUCH propicia acciones que favorecen la gestión no sexista e inclusiva como principio orientador del proceso de desarrollo estratégico y promueve la equidad de género como elemento basal para la democracia, en coincidencia con su política integral de equidad. Estas orientaciones también se traducen en el compromiso con la paridad y superación de brechas en cuanto a la participación de la mujer y de las diversidades en la ciencia, tecnología, innovación y conocimiento, con miras a transformar a sus instituciones en un referente de transversalización de género y erradicación de la violencia en la Educación Superior.
- ➔ **Excelencia.** Se entiende como el logro de desempeño al más alto nivel posible, y constituye uno de los conceptos rectores del quehacer del CRUCH y de las universidades que lo integran.

- ➔ **Estándares superiores en calidad.** Se conciben estos estándares en alineación con los principios y objetivos de modernización académica de las políticas ministeriales, interministeriales y del CRUCH.
- ➔ **Estándares superiores en transparencia y probidad.** El propio CRUCH y cada una de las instituciones que forman parte de este organismo colegiado promueven estos estándares.



1.3. VISIÓN

Ser un referente en el desarrollo de políticas públicas que contribuyan a la transformación y mejoramiento sustantivo de la Educación Superior, para que las universidades del CRUCH, actuando concertadamente, sean motor de cambio y respondan con los mayores niveles de excelencia a los desafíos globales del siglo XXI, pudiendo incidir positivamente en el desarrollo de las regiones del país.



1.4. IMPLICANCIAS DEL PROPÓSITO ESTRATÉGICO (VISIÓN)

El cumplimiento de la visión, en tanto *propósito estratégico*, implica:

- ➔ **Asumir un liderazgo nacional y a nivel latinoamericano**, cuyo núcleo de sustentación reside en la configuración de una red colaborativa de pensamiento, diseño e implementación de políticas públicas en Educación Superior.
- ➔ **Desempeñar una posición de vanguardia en la generación de soluciones y propuestas para el desarrollo del país**, con perspectiva propositiva e innovadora.
- ➔ **Liderar proactivamente las respuestas a las transformaciones globales y estructurales** que demanda la sociedad en cada territorio del país.
- ➔ **Articular las capacidades de investigación y formación de postgrado en ciencias, tecnología e innovación**, contribuyendo al fortalecimiento, profundización y avance del desarrollo del país. Ello, basado en la transformación digital de la generación del conocimiento y en sus aplicaciones para el progreso y desarrollo.
- ➔ **Establecer y promover los más altos estándares de calidad**, en el compromiso de su quehacer con la modernización universitaria y en el accionar de cada una de las universidades que lo conforman.
- ➔ **Garantizar los más altos niveles de transparencia**, rendición de cuentas y empleo de estándares superiores de probidad en el CRUCH.

2

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: FODA

A partir del análisis externo e interno realizado, se identifican fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de cara al cumplimiento de la *misión* y *propósitos estratégicos* definidos.

2.1. FORTALEZAS

Conjunto de factores o elementos internos que favorecen el logro de la *misión* y el *propósito estratégico institucional* en la perspectiva de propender a liderar la transformación y el mejoramiento sustantivo de la Educación Superior chilena, procurando ser un referente de excelencia en la región de América Latina y el Caribe.

- ➔ **El CRUCH comprende una red única e inigualable de instituciones universitarias en el país.** No existe ninguna otra organización ni institución en Chile que albergue un conjunto de universidades con la calidad, el compromiso público, la complejidad y el alcance del Consejo, que se extiende por todo el país, desde Arica hasta Punta Arenas.
- ➔ **Las mejores universidades del país y de cada región forman parte del Consejo.** En efecto, forman parte del CRUCH las instituciones de cada región del país con mayor calidad, expresada esta última en años y áreas de acreditación.
- ➔ **Riqueza de la diversidad en la conformación del Consejo.** El CRUCH exhibe los mayores niveles de diversidad, en comparación con cualquier otra institución u organismo similar. Dicha diversidad genera una riqueza inmaterial y un activo estratégico del mayor valor para el CRUCH.
- ➔ **Acceso a los mejores cuadros académicos del país para el diseño de políticas públicas.** Al estar conformado por las principales universidades en cada región

de Chile, el CRUCH tiene la posibilidad de recurrir a los(as) mejores(as) académicos y académicas de Chile en cada disciplina, permitiendo la generación de redes de un valor estratégico insuperable en el país.

- ➔ **Liderazgo académico en cada región del país y en todo el territorio nacional**, con la capacidad de posicionar al país en la producción científica, de creación e innovación tecnológica y social. El CRUCH se extiende desde Arica y hasta Punta Arenas y en cada región del territorio nacional existe una de sus universidades, que lidera académicamente en su entorno local y/o regional.
- ➔ **Imagen de solvencia institucional**. El CRUCH constituye un sello de prestigio y reputación, por la innegable calidad de las universidades que la conforman.

2.2. OPORTUNIDADES

El análisis externo permite identificar un conjunto de dimensiones o factores, fuera del CRUCH, que afectan de modo positivo el logro de la *misión* y del *propósito estratégico institucional*.

- ➔ **Transformación digital, Inteligencia Artificial y avances tecnológicos**. Las oportunidades de transformación digital y de Inteligencia Artificial son de tal envergadura, que los procesos formativos de las universidades del CRUCH se pueden enriquecer significativamente y pueden permitir el acceso a múltiples públicos. De esta forma, el CRUCH se verá favorecido en su gestión y, por sobre todo, en el accionar conjunto de las instituciones que lo conforman.
- ➔ **Credibilidad de las universidades por parte de la sociedad nacional**. En Chile, las universidades están entre las instituciones que inspiran mayor confianza y cuentan con mayor legitimidad. A su vez, las universidades del CRUCH lideran en cuanto a posicionamiento e imagen en los principales rankings nacionales e internacionales.
- ➔ **La educación terciaria se encuentra ampliamente extendida, tanto en Chile como en la mayoría de los países desarrollados**, lo que implica una población de futuros estudiantes y, sobre todo, de personas que habrán de recurrir al sistema educacional durante diferentes fases de su vida profesional.

2.3. DEBILIDADES

El análisis interno también permite identificar un conjunto de elementos o factores que ralentizan el logro de la *misión* y del *propósito estratégico* institucional.

1. **Diferentes niveles de exigencias legales, de transparencia y rendición de cuentas**, entre las instituciones que conforman el Consejo. Las universidades estatales tienen exigencias legales altamente restrictivas, lo que genera una asimetría evidente en términos de sus obligaciones administrativas en comparación con otras instituciones del CRUCH. Esto deteriora el necesario equilibrio entre derechos y obligaciones, siendo un factor de fragilidad a nivel de clima interno.
2. **Nivel asimétrico en los niveles y estándares de calidad en las instituciones de Educación Superior pertenecientes al CRUCH**. Es necesario revertir esta situación para lograr indicadores de calidad de acuerdo a los principios de excelencia, equidad, inclusión y no discriminación que orientan la misión del CRUCH.
3. **Desfinanciamiento histórico de un grupo significativo de universidades del CRUCH**. Un grupo importante de las universidades derivadas de las instituciones tradicionales cuenta con aportes basales que son marginales e insuficientes para un desarrollo estratégico con complejidad, excelencia e integralidad.
4. **Tensiones internas producto de las aspiraciones en conflicto de las instituciones que forman parte del Consejo**. El capitalismo académico imperante en Chile hace que las universidades deban competir por los aportes fiscales, los(as) académicos(as), los proyectos, los campos clínicos, entre otros componentes necesarios para el desarrollo universitario. Esta situación impacta en las relaciones interinstitucionales, siendo la naturaleza jurídica y la propiedad del patrimonio de las universidades, elementos comunes de identidad con sus iguales y de conflicto intrínseco con las demás instituciones.
5. **Estructura, procesos y sistemas de gestión e información no funcionales al logro de misión y visión**. Asimismo, éstos son discordantes con los objetivos de modernización universitaria.
6. **Rigidez del presupuesto de la Secretaría General del CRUCH, que inhibe las posibilidades de desarrollo estratégico del Consejo**. El presupuesto de la Secretaría General se conforma en un 90% por aportes de las universidades. No obstante, es aprobado por Ley, y su crecimiento y ejecución está sujeto a los lineamientos de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.
7. **Pérdida de posicionamiento del Consejo en el diseño de las políticas públicas**. Ha existido una pérdida sistemática de la influencia del CRUCH en lo que respecta a su colaboración político-técnica con el Estado, habiendo llegado a un punto de quiebre con la finalización del Sistema Único de Admisión (SUA).

2.4. AMENAZAS

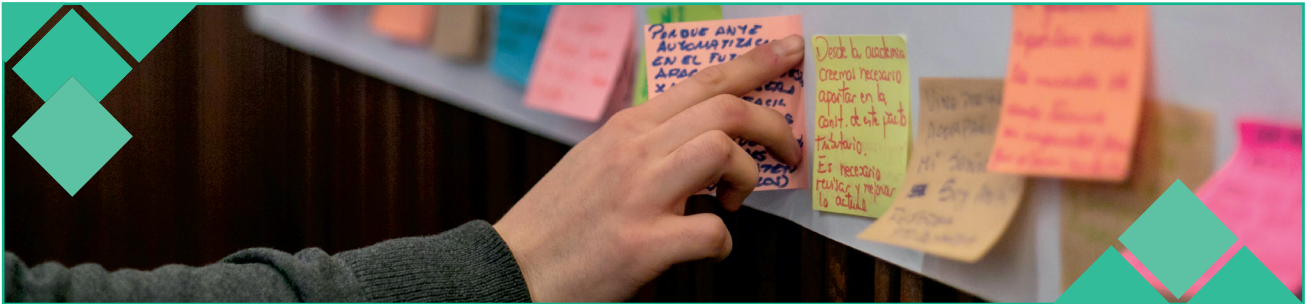
Constituidas por un *conjunto de factores o elementos externos, que afectan negativamente el logro de la misión y el propósito estratégico institucional.*

1. **El actual sistema de financiamiento genera competencia entre las instituciones que conforman el CRUCH.** El sistema chileno está diseñado de forma tal, que el acceso a los recursos es competitivo entre las diferentes universidades, sin que existan aportes garantizados, dado que incluso el Aporte Fiscal Directo (AFD) tiene un componente concursable, causante de diferencias significativas en el largo plazo. La política de control del gasto de gratuidad impide a las universidades del CRUCH asumir su demanda real de financiamiento.
2. **Incertidumbre en la situación económica nacional y mundial.** El país atraviesa por una situación económica en donde la inflación de 2022 ha sido una de las más altas de los últimos años, traduciéndose en menores ingresos reales para las instituciones. Por su parte, el crecimiento económico se encuentra estancado por una pérdida de competitividad del sistema productivo nacional, a la que se suma un nivel insuficiente de inversiones para alcanzar un ritmo de crecimiento sostenido. La economía mundial revela, a su vez, niveles elevados de incertidumbre y volatilidad.
3. **Altos intereses estratégicos, políticos, económicos, de grupos de interés no académicos.** En el sistema chileno existen grupos de inversión que han realizado fuertes apuestas en el sistema universitario. Este sistema libre de lucro no impide que los controladores de las instituciones generen transacciones relacionadas, con niveles de rentabilidad significativos. Los volúmenes de las transacciones generadas y el número de estudiantes de estas entidades permiten a diferentes grupos disponer de un nivel elevado de influencia social y política.
4. **Grados significativos de conflictividad social.** El país vive niveles altos de conflicto social, polarización, pérdida de confianza en las instituciones y un creciente deterioro de la convivencia. Lo anterior, también impacta en las universidades que forman parte del CRUCH.
5. **La seguridad interior del país ha experimentado retrocesos significativos.** La pérdida de seguridad en algunas regiones del país, el aumento de los índices de criminalidad y violencia, emergen como una tendencia que afecta el desarrollo de todos los sectores, incluyendo al sistema universitario.
6. **División política que dificulta la generación de consensos, leyes y políticas públicas.** La separación de miradas, posiciones e ideologías dificultan el avance en materia de leyes y políticas públicas para un desarrollo más armónico del sistema universitario.

- 7. Estructura y procesos del Estado no acordes a las exigencias del medio actual.** Se requiere una transformación para alcanzar los objetivos que se planteen en temas de modernización universitaria.
- 8. Universidades emergentes han logrado avances sustantivos en calidad y matrícula de estudiantes,** los que si bien contribuyen al mejoramiento del sistema de Educación Superior nacional, hacen menos distinguibles las fortalezas en esta materia de las instituciones que conforman el CRUCH.
- 9. Nuevos actores en la formación a lo largo de la vida, micro certificaciones y la Inteligencia Artificial (IA) en la generación de conocimiento e innovación.** Esta demanda no solo incide en la proyección de escenarios y cambios de metodologías de enseñanza y evaluación, sino que también en la redefinición del sentido de la educación en el marco del cambio científico-tecnológico y la transformación digital.

3

EJES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO



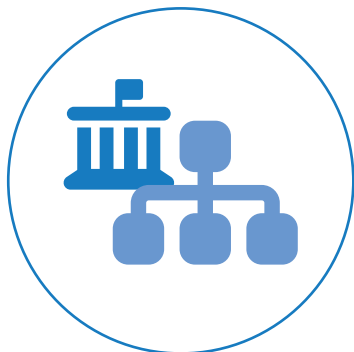
Con fundamento en la misión institucional, la estrategia corporativa del Consejo de Rectoras y Rectores de las Universidades Chilenas se orienta hacia la consolidación del propósito estratégico institucional, en la perspectiva de propender a liderar la transformación y el mejoramiento sustantivo de la Educación Superior chilena, procurando ser un referente de excelencia a nivel latinoamericano, avanzando hacia una Educación Superior que sienta las bases para construir un mundo seguro, más justo, democrático y sostenible, tal como lo propone la UNESCO en la hoja de ruta emanada de la última Conferencia de Educación Superior (WHEC2022)¹.

Sobre estas definiciones se han especificado un conjunto de Ejes de Desarrollo Estratégico, configurados en atención a cada una de las áreas que constituyen las dimensiones críticas del quehacer del CRUCH. Asumir estos ejes como derroteros, implica la articulación de instancias y acciones colaborativas en pro de la equidad y de la circulación en distintas direcciones de experiencias académicas, conocimiento de frontera, innovación, creación y capacidades institucionales, en favor de las comunidades universitarias en particular y de los territorios en general, con un impacto esperado a nivel de desarrollo nacional, humano y sostenible, conectado con el mundo.

Los ejes, son los seis siguientes:

¹ Hoja de ruta de la WHEC2022. Ver en:

<https://cdn.eventscase.com/www.whec2022.org/uploads/users/699058/uploads/6be1788a20aecc20c5468118ef386ed5f0271e46d0298d778d4c-1ca2b235400e7d52e159117000427c73517b38607ed00208.62833bc1b5d6a.pdf>



1. Estructura y gobernanza del CRUCH.

Materializar el concepto de liderazgo en red trae consigo el desafío de implementar estructuras que permitan robustecer el diálogo fluido y los mecanismos de toma de decisiones colaborativas. De la misma forma, se requiere una gobernanza que se adapte al objetivo de promover el desarrollo territorial y la descentralización, así como el resguardo de la autonomía de cada plantel, teniendo en cuenta la complejidad de las problemáticas emergentes en el sistema universitario, al igual que la rapidez con la que estas precisan ser resueltas.



2. Políticas públicas en Educación Superior.

La complejidad creciente de los problemas públicos demanda un trabajo intersectorial y articulado entre distintas reparticiones públicas, niveles de gobierno y territorios regionales. Ante estos desafíos, resulta fundamental que las universidades se incorporen a los procesos de detección, prevención, propuestas de abordajes y seguimiento de asuntos públicos, como por ejemplo: la modernización universitaria; la convivencia y la salud mental; el fortalecimiento de las pedagogías y del sistema escolar; la transformación digital y los alcances de la Inteligencia Artificial, en consonancia con el desarrollo científico-tecnológico; la descentralización territorial, la equidad y la inclusión. Se trata de aspectos en que la creación de alianzas estratégicas desde la Educación Superior podría cambiar el futuro de muchas personas. Por consiguiente, se requiere aportar oportunamente con diagnósticos, insumos y propuestas para las políticas públicas, así como fortalecer la articulación entre el sector público, las universidades del CRUCH y actores relevantes del desarrollo nacional.



3. Estándares internos de aseguramiento de la calidad.

Las prácticas para el logro de la mayor calidad y transparencia en la gestión, demandará el levantamiento conjunto de datos, capacidades para integrar sistemas de información y el análisis permanente, no solo para la mejora continua interna, sino para formular propuestas en torno a los marcos normativos de calidad y acreditación. Junto con proveer una respuesta institucional oportuna y eficaz, estas acciones de monitoreo y establecimiento de estándares internos permitirán responder a las demandas ciudadanas de información y de criterios e indicadores claros de aseguramiento de la calidad, que tengan como finalidad última el bienestar social.



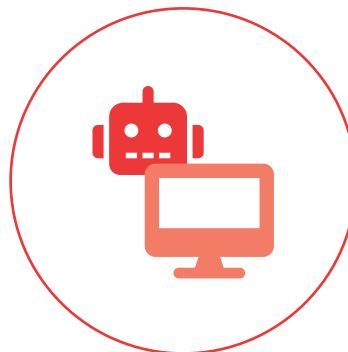
4. Investigación y generación de conocimiento.

Las demandas por un nuevo modelo de desarrollo sustentable para Chile y sus territorios requieren la articulación de diversos sectores y actores claves del país, para la generación de proyectos de investigación en nuevas áreas estratégicas. Algunos desafíos que se vislumbran en este ámbito incluyen, entre otros: nuevas fuentes de energía limpia -como el hidrógeno verde-; la escasez del agua; nuevas formas de explotación minera -en especial del litio-; sustentabilidad, conflicto y cohesión; gobierno y regionalización; educación; Inteligencia Artificial. La contribución de las universidades del CRUCH en la generación de conocimiento a través de la investigación aplicada, es parte de su quehacer intrínseco, más aún en el escenario actual y futuro.



5. Internacionalización.







Entender el ámbito internacional como uno de los campos de vinculación con el medio, permite al CRUCH tener un marco desde el cual impulsar la movilidad e intercambio constante, desde una perspectiva multilateral. En este sentido, las universidades del CRUCH pueden actuar de manera concertada para ejercer un liderazgo a nivel latinoamericano, relacionarse con otras regiones del mundo, y ser un medio para conectar a los distintos territorios locales y planteles con los avances científicos, tecnológicos, sociales y culturales, que abren nuevos horizontes a escala global.



6. Transformación digital del sistema de Educación Superior e Inteligencia Artificial, considerando la formación valórica y adaptación a nuevas tecnologías.

Contar con alternativas a la presencialidad y asegurar la continuidad ininterrumpida de la misión universitaria -ante todo evento y en toda su complejidad-, invita a compartir aprendizajes e impulsar modelos que promuevan la homogeneización de estándares de desarrollo tecnológico para las universidades del CRUCH en sus diferentes quehaceres, al más alto nivel.

TABLA 01: Definición estratégica para cada Eje de Desarrollo SDE CRUCH 2030

EJES ESTRATÉGICOS	DEFINICIÓN ESTRATÉGICA
 Estructura y gobernanza del CRUCH	<p>Consolidar el nivel de excelencia de los sistemas organizacionales, la gobernanza, la gestión de recursos y capacidades del CRUCH, así como la sostenibilidad académica y económica institucional. Fortalecer la estructura organizativa y los sistemas de gobernanza para cumplir con el diseño estratégico institucional.</p>
 Políticas públicas en Educación Superior	<p>Consolidar redes de trabajo en temáticas que constituyen desafíos estructurales de la política pública en Educación Superior. Diseñar y proponer políticas públicas intersectoriales, con base en buenas prácticas universitarias, de impacto para el desarrollo del sistema educacional terciario.</p>
 Estándares internos de aseguramiento de la calidad	<p>Fortalecer el nivel de excelencia de los sistemas de gestión del conocimiento y los mecanismos de aseguramiento de la calidad de los procesos y resultados institucionales a nivel CRUCH. Proponer estándares y criterios de calidad, de excelencia, para el sistema nacional y las universidades del CRUCH.</p>
 Investigación y generación de conocimiento	<p>Posicionar al CRUCH y sus universidades como líderes de investigación aplicada, con impacto en áreas estratégicas para el desarrollo integral del país y sus territorios.</p>
 Internacionalización	<p>Proyectar al CRUCH en alianzas estratégicas con organismos equivalentes de clase mundial y contribuir a los procesos de internacionalización de las universidades que forman parte del Consejo.</p>
 Transformación digital del sistema de Educación Superior e Inteligencia Artificial	<p>Crear propuestas para la incorporación proactiva de las oportunidades que ofrece la transformación digital e Inteligencia Artificial para la gestión universitaria y para el fortalecimiento en niveles de excelencia de los procesos formativos.</p>

4

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)



4.1. OE ESTRUCTURA Y GOBERNANZA DEL CRUCH

El CRUCH asume como derroteros los siguientes objetivos estratégicos (OE) relacionados con el eje de estructura y gobernanza:

- OE1.** Fortalecer la estructura organizacional del CRUCH para facilitar el logro de su misión y propósito estratégico al 2030.
- OE2.** Incorporar el uso de sistemas de información que faciliten la gobernanza y toma de decisiones, la gestión del conocimiento y la automatización de los procesos de apoyo a las instituciones.
- OE3.** Velar por el cumplimiento de estándares de probidad, transparencia y rendición de cuentas.
- OE4.** Impulsar una cultura organizacional que propicie la equidad, inclusión, interculturalidad y bienestar social en la Educación Superior.



4.2. OE POLÍTICAS PÚBLICAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR

En el eje estratégico de políticas públicas en Educación Superior, el CRUCH se compromete con los siguientes objetivos estratégicos (OE):

- OE1.** Identificar los desafíos más relevantes y urgentes del sistema de Educación Superior.
- OE2.** Elaborar propuestas de políticas públicas que contribuyan efectivamente a avanzar en soluciones a los desafíos estratégicos del sistema de Educación Superior.
- OE3.** Contribuir a la divulgación y promoción de políticas públicas que el CRUCH evalúe como relevantes para el bienestar público.



4.3. OE ESTÁNDARES INTERNOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

En el eje estratégico de estándares internos de aseguramiento de la calidad, el CRUCH se compromete con los siguientes objetivos estratégicos (OE):

- OE1.** Implementar un modelo de calidad para el funcionamiento integral del CRUCH.
- OE2.** Identificar y promover las mejores prácticas en docencia, investigación, creación, innovación, vinculación con el medio y gestión universitaria para las instituciones que conforman el CRUCH.
- OE3.** Generar y promover propuestas de criterios y estándares de excelencia en docencia, investigación, creación, innovación, vinculación con el medio y gestión universitaria, para el sistema nacional de aseguramiento de la calidad y para las instituciones que conforman el CRUCH.



4.4. OE INVESTIGACIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

En el eje estratégico de investigación y generación de conocimiento, el CRUCH se compromete con los siguientes objetivos estratégicos (OE):

- OE1.** Transformar al CRUCH y sus universidades en referentes de investigación aplicada e innovación de excelencia para un nuevo modelo de desarrollo del país y sus territorios, en áreas estratégicas.
- OE2.** Preservar el liderazgo del CRUCH y sus universidades como referentes de investigación de excelencia en los ámbitos de las ciencias y desarrollo tecnológico.



4.5. OE INTERNACIONALIZACIÓN

En el eje estratégico de internacionalización, el CRUCH se compromete con los siguientes objetivos estratégicos (OE):

- OE1.** Fortalecer las propuestas e implementación de políticas públicas del CRUCH a través de la colaboración con referentes mundiales.
- OE2.** Potenciar el alcance internacional de las universidades CRUCH.



4.6. OE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

En el eje estratégico de transformación digital del Sistema de Educación Superior e Inteligencia Artificial, el CRUCH se compromete con los siguientes objetivos estratégicos (OE):

- OE1.** Identificar las oportunidades más relevantes en materias de transformación digital e Inteligencia Artificial para la Educación Superior.
- OE2.** Contribuir al desarrollo de una estrategia país de transformación digital e Inteligencia Artificial para la Educación Superior.
- OE3.** Difundir las propuestas, buenas prácticas y otras innovaciones en materia de transformación digital e Inteligencia Artificial, tanto del CRUCH como de sus universidades, hacia la ciudadanía e instancias que promuevan el bienestar público.



5

INICIATIVAS

En atención a los seis ejes del Sistema de Dirección Estratégica del CRUCH 2030 (SDE CRUCH 2030) y a sus respectivos objetivos (OE), el CRUCH se plantea el siguiente itinerario para el cumplimiento de su misión institucional.



5.1. INICIATIVAS ESTRUCTURA Y GOBERNANZA DEL CRUCH

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS
<p>OE1. Fortalecer la <i>estructura organizacional</i> del CRUCH para facilitar el logro de su <i>misión y propósito estratégico</i> al 2030.</p>	<p>Rediseño organizacional (estructura y sistema de gobernanza).</p> <p>Implementación del nuevo diseño organizacional.</p> <p>Estrategia comunicacional para posicionar atributos del CRUCH entre actores relevantes de la sociedad.</p>
<p>OE2. Incorporar el uso de sistemas de información que faciliten la gobernanza y toma de decisiones, la gestión del conocimiento y la automatización de los procesos de apoyo a las instituciones.</p>	<p>Diagnóstico y levantamiento de alternativas para el desarrollo modular de soluciones tecnológicas: gobernanza, gestión del conocimiento, automatización de procesos de apoyo a las instituciones.</p> <p>Evaluación y selección de alternativas de soluciones tecnológicas.</p> <p>Implementación.</p>
<p>OE3. Velar por el cumplimiento de estándares de probidad, transparencia y rendición de cuentas.</p>	<p>Elaboración de un protocolo de probidad, transparencia y rendición de cuentas.</p> <p>Difusión y promoción de protocolo de probidad, transparencia y rendición de cuentas.</p>
<p>OE4. Impulsar una cultura organizacional que propicie la equidad, inclusión, interculturalidad y bienestar social en la Educación Superior.</p>	<p>Elaboración de un protocolo de equidad, inclusión, interculturalidad y bienestar social en la Educación Superior.</p> <p>Difusión y promoción de protocolo de equidad, inclusión, interculturalidad y bienestar social en la Educación Superior.</p>



5.2. INICIATIVAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS
<p>OE1. Identificar los desafíos más relevantes y urgentes del sistema de Educación Superior.</p>	<p>Creación de “observatorio” de desafíos en Educación Superior.</p> <p>Definición de mecanismos de priorización de desafíos en Educación Superior.</p>
<p>OE2. Elaborar propuestas de políticas públicas que contribuyan efectivamente a avanzar en soluciones a los desafíos estratégicos del sistema de Educación Superior.</p>	<p>Generación de redes de trabajo con expertas/os en ámbitos de Educación Superior.</p> <p>Diseño e implementación de instancias para la elaboración de propuestas de políticas públicas.</p> <p>Mecanismos de participación activa y vinculación permanente con actores claves para el desarrollo de políticas públicas y el posicionamiento de propuestas CRUCH.</p>
<p>OE3. Contribuir a la divulgación y promoción de políticas públicas que el CRUCH evalúe como relevantes para el bienestar público.</p>	<p>Estrategia comunicacional para divulgar y promover políticas públicas relevantes.</p>



5.3. INICIATIVAS ESTÁNDARES INTERNOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS
<p>OE1. Implementar un modelo de calidad para el funcionamiento integral del CRUCH.</p>	<p>Construcción y socialización de un modelo de calidad CRUCH 2030, con foco en gobernanza, digitalización y gestión programática y administrativa.</p>
<p>OE2. Identificar y promover las mejores prácticas en docencia, investigación, creación, innovación, vinculación con el medio y gestión universitaria para las instituciones que conforman el CRUCH.</p>	<p>Generación de instancia de trabajo con expertas/os en ámbitos de calidad de la Educación Superior.</p> <p>Elaboración de un mapa de mejores prácticas y referentes para el quehacer universitario.</p>
<p>OE3. Generar y promover propuestas de criterios y estándares de excelencia en docencia, investigación, creación, innovación, vinculación con el medio y gestión universitaria, para el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad y para las instituciones que conforman el CRUCH.</p>	<p>Elaboración de propuestas de criterios y estándares de excelencia para las instituciones que conforman el CRUCH.</p> <p>Elaboración de recomendaciones para la consideración del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.</p>



5.4. INICIATIVAS INVESTIGACIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS
<p>OE1. Transformar al CRUCH y sus universidades en referentes de investigación aplicada de excelencia para un nuevo modelo de desarrollo del país y sus territorios, en áreas estratégicas.</p>	<p>Generación de instancia de trabajo con ministerios y actores claves para articular iniciativas orientadas a un nuevo modelo de desarrollo.</p> <p>Elaboración de un plan de proyectos de investigación aplicada, con pertinencia territorial.</p> <p>Instalación de mecanismos colaborativos que fortalezcan la asociatividad de las universidades CRUCH en proyectos de investigación aplicada.</p> <p>Desarrollo de una estrategia comunicacional para visibilizar los proyectos de investigación aplicada alineados con el modelo de desarrollo del país y sus territorios.</p>
<p>OE2. Preservar el liderazgo del CRUCH y sus universidades como referentes de investigación de excelencia en los ámbitos de las ciencias y desarrollo tecnológico.</p>	<p>Instalación de mecanismos colaborativos que fortalezcan la asociatividad de las universidades CRUCH en proyectos de investigación científica y desarrollo tecnológico.</p>



5.5. INICIATIVAS INTERNACIONALIZACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS
<p>OE1. Fortalecer las propuestas e implementación de políticas públicas del CRUCH a través de la colaboración con referentes mundiales.</p>	<p>Creación de instancia multilateral para el intercambio y proyección de buenas prácticas que contribuyan al fortalecimiento de la Educación Superior.</p> <p>Identificación de áreas de cooperación técnica que favorezcan la proyección del quehacer del CRUCH y de sus universidades en ámbitos estratégicos.</p>
<p>OE2. Potenciar el alcance internacional de las universidades CRUCH.</p>	<p>Desarrollo de una estrategia para poner en valor la identidad del CRUCH y sus universidades a nivel internacional.</p> <p>Consolidación de redes para fortalecer la <i>Internacionalización en Casa</i> de las universidades CRUCH.</p>






5.6. INICIATIVAS TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS
<p>OE1. Identificar las oportunidades más relevantes en materias de transformación digital e Inteligencia Artificial para la Educación Superior.</p>	<p>Elaboración de mapa de oportunidades de transformación digital e Inteligencia Artificial en la Educación Superior, a través de la conformación de espacios de discusión con expertos y organizaciones especializadas.</p> <p>Definición de focos estratégicos de oportunidades de transformación digital e Inteligencia Artificial para la Educación Superior.</p>
<p>OE2. Contribuir al desarrollo de una estrategia país de transformación digital e Inteligencia Artificial para la Educación Superior.</p>	<p>Diseño e implementación de instancias que tengan como objetivo la elaboración de propuestas para la estrategia país de transformación digital e Inteligencia Artificial para la Educación Superior.</p>
<p>OE3. Difundir las propuestas, buenas prácticas y otras innovaciones en materia de transformación digital e Inteligencia Artificial, tanto del CRUCH como de sus universidades, hacia la ciudadanía e instancias que promuevan el bienestar público.</p>	<p>Definición de estrategia de comunicación del programa de Transformación Digital e Inteligencia Artificial del CRUCH 2030.</p>





CONSEJO DE RECTORAS Y RECTORES
DE LAS UNIVERSIDADES CHILENAS

 Alameda 1371, piso 4. Santiago de Chile
 (56 2) 2426 8620
 cruch@consejodirectores.cl

 /consejodirectores
 /consejodirectores
 /CRUCH_cl