



Junio 2026

**Propuesta de Actualización
Plan Estratégico
Institucional
2022 – 2030**

Universidad para el Bien Común

El Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Universidad Alberto Hurtado fue formulado en 2022 con un horizonte al año 2030. A medio camino de su implementación, en 2026, la Universidad enfrenta un contexto profundamente transformado: las tensiones en el financiamiento del sistema de educación superior, la transformación demográfica y de composición etárea en la educación superior, la irrupción de la inteligencia artificial generativa y agéntica, la crisis climática, las transformaciones del trabajo y la democracia, y las transformaciones en la demanda por formación en arte, humanidades y ciencias sociales exigen una relectura estratégica que, sin abandonar la identidad fundacional, actualice creativamente la hoja de ruta institucional.

Esta propuesta recoge el espíritu del PEI original y lo reorganiza en una estructura más clara y orientada a la acción, pasando de trece a siete objetivos estratégicos, agrupados en cuatro dimensiones. Con ello, se busca fortalecer la coherencia estratégica, mejorar su capacidad de implementación y consolidarlo como un instrumento efectivo de conducción institucional.

La actualización proyecta a la Universidad hacia el 2030 como una institución que aborda las preguntas de su tiempo con audacia intelectual y compromiso ético, que integra formación, investigación e incidencia al servicio del bien común, y que fortalece su carácter de universidad ciudadana, en red y conectada con la sociedad, formando liderazgos comprometidos con el bien común desde una visión que articula lo técnico con lo humano y lo ético.

Se trata, en definitiva, de un ajuste estratégico necesario para asegurar la sostenibilidad, la excelencia y la relevancia pública de la Universidad Alberto Hurtado en un entorno en rápida transformación.

LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN TRANSFORMACIÓN

La Universidad Alberto Hurtado actualiza su Plan Estratégico en un momento de inflexión para la educación superior chilena. No se trata de ajustes menores: las condiciones estructurales del sistema están cambiando de manera profunda y acelerada, y las instituciones que no lean correctamente ese cambio corren el riesgo de planificar para un mundo que ya no existe.

De la expansión a la redistribución

Durante dos décadas, el sistema universitario chileno creció por expansión de cobertura. Ese ciclo está cerrando. Con 1,45 millones de estudiantes y tasas de participación juvenil superiores al promedio OCDE, el sistema ha alcanzado un techo estructural en el segmento tradicional de 18 a 24 años. Sin embargo, esto no significa contracción: significa redistribución. Los adultos de 30 años o más han pasado de representar el 11,6% de la matrícula universitaria en 2007 al 25,6% en 2025, y su crecimiento proyectado compensa ampliamente la leve caída del segmento joven. El futuro del sistema también se juega en servir a una población adulta que quiere o necesita completar, reconvertir o profundizar su formación.

Este cambio no es abstracto para la UAH. Con 8.138 estudiantes de pregrado en 2026 y una proyección de 9.170 al 2030 en el escenario base, la universidad crece en el período. Pero su participación en el segmento adulto (16,8%) está por debajo del promedio del sistema universitario (19,4%), y el pool de personas que ingresaron al sistema sin titularse supera los 2,1 millones en el país. Capturar una fracción de ese segmento —con modalidades flexibles, articulación entre pre y postgrado, reconocimiento de aprendizajes previos y programas de consecución— no solo es viable: es estratégicamente necesario para sostener el crecimiento más allá de 2030, cuando la presión demográfica en el segmento joven se hará más evidente.

El desafío específico de las humanidades y ciencias sociales

La UAH es una universidad cuyo núcleo histórico ha estado en la educación, las humanidades y ciencias sociales. Y precisamente esas disciplinas enfrentan el mayor estrés en el sistema: Humanidades registra una caída del 9% en pregrado a nivel nacional, y Educación del 24%. Esto no es solo una tendencia de mercado; refleja una crisis de percepción sobre la relevancia y empleabilidad de estas carreras en un mundo dominado por la lógica tecnológica y productivista.

Pero el mismo diagnóstico abre una oportunidad. Chile presenta la proporción más baja de graduados en Artes, Humanidades y Comunicación entre los países OCDE —11% frente al 22% del promedio—, en un contexto donde la demanda por capacidades críticas, analíticas y socio-institucionales está creciendo precisamente por la automatización y la complejidad de los problemas públicos. La apuesta de la UAH por la convergencia STEM-HACS, con su nueva Facultad de Ingeniería articulada con sus fortalezas en ciencias sociales y humanidades, es una respuesta a esa tensión: no abandonar lo que somos, sino proyectarlo hacia donde discernimos críticamente que va el mundo.

Inteligencia artificial: urgencia y oportunidad diferenciadora

A estos desafíos se suma la irrupción acelerada de la inteligencia artificial y la transformación digital, que están reconfigurando tanto el mercado laboral como las formas de producción y circulación del conocimiento. El Documento Marco de la Estrategia de Desarrollo para la Educación Superior en Chile sitúa a la Cuarta Revolución Industrial como un proceso de carácter epocal, marcado por la fusión de tecnologías que trascienden los límites entre las esferas física, digital y biológica, y que generan impactos no previsibles para las personas y sus comunidades (Consejo Asesor, 2024). El diagnóstico de nudos críticos identifica la baja incorporación sistemática de habilidades transversales como la alfabetización digital, el pensamiento crítico y la resolución de problemas complejos, lo que limita la capacidad del país para responder a la automatización, la transición verde y la irrupción de la IA (Consejo Asesor, 2025, Nudo crítico 12). Este escenario se agudiza por la transición demográfica: la disminución de las cohortes en edad de ingreso a la educación superior exige transitar desde un modelo centrado en la formación inicial de pregrado hacia uno que institucionalice el aprendizaje a lo largo de la vida, con trayectorias formativas flexibles, modulares y articuladas con el mundo del trabajo. El estudio comparado de políticas nacionales elaborado para la Estrategia confirma que esta preocupación es transversal a las experiencias de Irlanda, Nueva Zelanda, India y Escocia, todas las cuales priorizan la adaptación de sus sistemas formativos a un entorno de transformación tecnológica permanente (Secretaría Ejecutiva, 2026). Incorporar la transformación digital como eje de la innovación curricular no es, por tanto, una opción sino una condición para la pertinencia y sostenibilidad de la formación superior en el próximo período.

La irrupción de la inteligencia artificial generativa no es un desafío tecnológico que las universidades puedan delegar a sus departamentos de informática. Es una pregunta ética, pedagógica e institucional sobre qué significa educar, investigar e incidir públicamente en un mundo de inteligencias híbridas. La OCDE estima que cerca del 27% de los empleos enfrenta riesgo de automatización, mientras que el 20% de los profesionales con título universitario ya ejerce en ocupaciones por debajo de su calificación. Las instituciones que no integren la IA en sus currículos, sus prácticas docentes y sus agendas de investigación perderán relevancia formativa en pocos años.

Para la UAH, esta urgencia es también una ventaja comparativa si se actúa con decisión. Una universidad que piensa la IA desde las humanidades, las ciencias sociales y la ética —y no solo desde la eficiencia técnica— ofrece algo que las instituciones puramente tecnológicas no pueden ofrecer: una perspectiva crítica, situada y orientada al bien común sobre las transformaciones que la IA produce en la sociedad.

Interdisciplina, complejidad y competencias verdes

Asistimos a una transformación profunda en las expectativas que la sociedad deposita en la educación superior. La Estrategia Europea para las Universidades (Comisión Europea, 2022) posiciona a las instituciones de educación superior como agentes de cambio en la doble transición verde y digital, instando a los Estados a facilitar enfoques interdisciplinarios en la formación y promoviendo los "living labs" como espacios donde los estudiantes se entrenen para abordar desafíos de manera holística, cruzando fronteras disciplinares. La propia Estrategia de Desarrollo para la Educación Superior en Chile (2026-2038) identifica como nudo crítico la rigidez de la oferta formativa y su limitada conexión con los cambios socioambientales y tecnológicos, señalando explícitamente la ausencia de marcos de referencia nacionales en habilidades verdes y digitales (Consejo Asesor, 2025). Complementariamente, la OCDE (2025) subraya que la transición verde requiere competencias de sostenibilidad y habilidades transversales no solo entre jóvenes, sino también en la población adulta. Todo ello refuerza la necesidad de que la innovación curricular incorpore de manera decidida la formación interdisciplinaria para desafíos complejos y las competencias verdes como ejes estructurantes.

Empleabilidad y valor de la educación superior (actualizado):

Fortalecer la empleabilidad de los egresados se ha vuelto una condición insoslayable para sostener la propuesta de valor de la educación superior. La Estrategia Europea para las Universidades reconoce que las instituciones tienen un rol clave en prevenir los desajustes de competencias que amenazan la recuperación económica, y promueve el desarrollo de habilidades orientadas al futuro en cooperación con el sector productivo (Comisión Europea, 2022). En Chile, el diagnóstico del Consejo Asesor constata que el incremento de credenciales educativas en la fuerza de trabajo no se ha traducido en un aumento proporcional de la productividad ni en una mayor complejidad de los empleos, y que las nuevas competencias para la economía del conocimiento siguen siendo marginales en una parte importante de los planes formativos (Consejo Asesor, 2025). Sin embargo, el énfasis en la empleabilidad no debe reducirse a una lógica utilitaria que erosione el propósito formativo de las disciplinas, sino articularse con una comprensión amplia del valor público de la educación, que incluya la contribución social, la ciudadanía activa y la capacidad de navegar trayectorias profesionales complejas y en constante transformación.

Investigación con vocación pública: de la producción al impacto

La UAH ha avanzado sostenidamente en su capacidad investigativa: 292 publicaciones WoS/Scopus anuales, un 37% de artículos en el primer cuartil de impacto, y una tasa de citación que se multiplicó más de cuatro veces entre 2024 y 2026. Estos resultados posicionan a la universidad como un actor relevante en el sistema científico nacional.

El desafío del próximo período no es producir más, sino transferir mejor. Chile invierte menos del 0,5% del PIB en I+D, y la brecha entre generación de conocimiento e impacto social y productivo es una limitación estructural del sistema. Para la UAH, cuya investigación dialoga directamente con problemas de justicia, desigualdad, educación y democracia, ese desafío es especialmente pertinente: el conocimiento que produce tiene valor público, y consolidar los mecanismos para que llegue a quienes lo necesitan —comunidades, organizaciones, formuladores de política— es parte central de su misión.

Una hoja de ruta para el momento preciso

Este Plan Estratégico actualizado no nace de un ejercicio rutinario de planificación. Nace del reconocimiento de que la UAH se encuentra en una ventana estratégica que no se repetirá: una institución con fortalezas académicas consolidadas, una identidad jesuita que le da propósito claro, y un entorno en transformación que demanda lo que ella puede ofrecer. Las decisiones que se tomen entre 2026 y 2030 definirán si la Universidad llega al final de esta década como una institución más sólida, más relevante y con mayores capacidades de servir al bien común, o si pierde la oportunidad de posicionarse en el escenario emergente.

PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN

1. Misión, Visión y Horizonte UAH 2030

Misión

Somos una universidad jesuita, con vocación pública, integrada por comunidades académicas de excelencia, que forma a las personas integralmente, genera conocimiento de calidad y se vincula colaborativamente con el entorno para contribuir a la comprensión y resolución de los desafíos de la sociedad.

Visión

Ser reconocida nacional e internacionalmente como una Universidad de excelencia, referente en las disciplinas que cultiva, que promueve una perspectiva interdisciplinar y desde su sello humanista, contribuye a una sociedad más justa, solidaria e inclusiva.

HORIZONTE 2030

Hacia una universidad de frontera, conectada y al servicio del bien común

Aspiramos a consolidar una universidad que habite las preguntas de su tiempo con audacia intelectual y compromiso ético. Una institución que, desde su identidad jesuita y hurtadiana, relea las grandes tradiciones del pensamiento para proyectarlas hacia los desafíos emergentes —la inteligencia artificial, la crisis climática, las transformaciones del trabajo y la democracia— sin renunciar a lo que somos, sino actualizándolo creativamente. Una comunidad formadora a escala humana, donde la interdisciplina, el discernimiento y el encuentro sean el modo de construir la vida universitaria; donde la investigación, la innovación y la creación artística se orienten al bien común; y donde cada proyecto institucional converja en un propósito mayor: ser una universidad ciudadana, en red, que pone el conocimiento al servicio del desarrollo, la dignidad humana y una sociedad más justa. La UAH comprende que el futuro no es una realidad que pueda predecirse ni controlarse plenamente. En un tiempo de transformaciones aceleradas, su responsabilidad es cultivar la inteligencia, el juicio y la capacidad de discernimiento que permitan comprender los cambios, anticipar sus implicancias y actuar con responsabilidad frente a ellos. Más que adaptarse pasivamente a las tendencias emergentes, aspira a contribuir activamente a orientarlas al servicio de la dignidad humana y del bien común.

<p>Habitar las fronteras del conocimiento</p> <p>Una universidad que acoge las preguntas de su época, las piensa críticamente y las pone en diálogo interdisciplinar.</p>	<p>Formación con sentido para la complejidad</p> <p>Educar como proceso de humanización, discernimiento y servicio, preparando para trayectorias vitales en un mundo cambiante.</p>
<p>Conocimiento conectado con la sociedad</p> <p>Investigación asociativa e internacionalizada, innovación social y transferencia orientada a los problemas más apremiantes del país.</p>	<p>Comunidad a escala humana y sostenible</p> <p>Una universidad donde pertenecer importa, con gobernanza participativa, equidad y la excelencia como condición de sostenibilidad.</p>

Estructura actualizada de los objetivos estratégicos

DIMENSIÓN 1: IDENTIDAD Y MISIÓN

Raíz jesuita, comunidad universitaria, equidad de género, convivencia y solidaridad como cimiento del proyecto universitario

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 - Identidad Jesuita, Comunidad y Equidad

Reagrupa OE 12 y OE 13 del PEI 2030

Promover la formación, apropiación y fortalecimiento de la identidad jesuita de la UAH a través del servicio de la fe y la promoción de la justicia, la búsqueda de la excelencia, la apertura crítica y la colaboración con otros, articulando valores como la convivencia, la conciencia socioambiental y la equidad de género, consolidando el trabajo con la Compañía de Jesús y conformar una comunidad universitaria inclusiva.

PEI2030	Nuevo Objetivo Específico	
OE 12.1–12.3	OE1	Fortalecer la convivencia y participación universitaria, incorporando, de manera transversal, una cultura de respeto a la dignidad de la persona y los valores jesuitas de la excelencia académica, la justicia social, la formación integral, reflexiva y con espíritu crítico y hondo sentido ético, así como la perspectiva de género, diversidad y equidad en la vida universitaria.
OE 13.1–13.3	OE2	Fortalecer el trabajo colaborativo con la Compañía de Jesús y ampliar la red de cooperación académica con universidades jesuitas internacionales, profundizando la articulación con sus proyectos, obras e iniciativas al servicio del bien común.

ESTRATEGIA 1.1 Fortalecimiento de Comunidad Universitaria

Fortalecer la comunidad universitaria, promoviendo vínculos sólidos entre estudiantes, profesores y funcionarios mediante instancias de encuentro colectivo asociadas al quehacer académico, formativo y extracurricular, inspiradas en los principios de la identidad jesuita de la UAH.

Esta estrategia busca conectar a la comunidad con la herencia jesuita de la universidad, así como consolidar un sentido compartido de pertenencia institucional, fomentar el diálogo inter-estamental y fortalecer la vida universitaria como espacio de formación integral, donde la solidaridad, el respeto a la dignidad y el compromiso con el bien común se expresen de manera cotidiana en la convivencia del campus.

ESTRATEGIA 1.2. Equidad, Género y Convivencia

Consolidar una política institucional de equidad e inclusión que articule la transversalización de la perspectiva de género con las iniciativas de inclusión social y acompañamiento estudiantil desarrolladas, a través de programas como Trayectorias, promoviendo condiciones de convivencia respetuosa e inclusiva para toda la comunidad universitaria.

Esta estrategia considera el fortalecimiento de la inclusión de personas en situación de discapacidad y otros tipos de marginalizaciones y la promoción de entornos universitarios libres de discriminación, entendiendo la equidad, la diversidad y la convivencia como condiciones habilitantes para el desarrollo del proyecto educativo y el fortalecimiento de la comunidad universitaria.

ESTRATEGIA 1.3. Articulación con las Obras Sociales de la Compañía

Fortalecer la articulación entre la universidad y las obras sociales de la Compañía de Jesús mediante el desarrollo de alianzas concretas orientadas a la innovación social, la investigación aplicada y la formación experiencial de estudiantes y académicos. Esta articulación se materializará a través de un modelo que vincule líneas de investigación con problemáticas específicas de cada obra, estableciendo convenios que incluyan proyectos conjuntos, prácticas profesionales situadas y coproducción de conocimiento orientado al bien común.

En este marco, diversas iniciativas promueven el trabajo conjunto con fundaciones, centros comunitarios y redes jesuitas, que operan como espacios de aprendizaje, experimentación y coproducción de conocimiento orientado al bien común, fortaleciendo la vinculación territorial de la universidad y su compromiso con los desafíos sociales del país.

ESTRATEGIA 1.4. Integración de la Identidad en la Formación

Consolidar la identidad jesuita como eje transversal de la formación universitaria, integrando sus principios en el diseño curricular, las experiencias de aprendizaje, la formación general y los perfiles de egreso de los distintos programas académicos.

Esta estrategia busca asegurar que los valores institucionales se traduzcan en competencias, actitudes y prácticas formativas orientadas a la justicia social, el cuidado de la casa común y el compromiso con los sectores más vulnerables, en coherencia con las preferencias apostólicas universales de la Compañía de Jesús como sello formativo de la UAH.

Proyectos estratégicos vinculados: InES Género · Trayectorias · C2030

DIMENSIÓN 2: FORMACIÓN

Formación integral, trayectorias flexibles, STEM-UAH, IA en currículos y experiencia estudiantil transformadora

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 - Formación Integral y Trayectorias Flexibles

Reagrupa OE 2 y OE 5 del PEI 2030

Ofrecer una experiencia educativa transformadora, que forme profesionales integrales, con trayectorias flexibles que permitan diversas formas de progresión, especialización y vinculación entre niveles formativos, contando con apoyo integral para la inclusión, retención y titulación oportuna.

PEI2030	Nuevo Objetivo Específico	
OE 2.1–2.4	OE3	Consolidar un proyecto formativo de excelencia, inclusivo y centrado en el aprendizaje estudiantil, que promueva la formación integral a través de trayectorias flexibles en todos los niveles formativos.
	OE4 NUEVO	Desarrollar experiencias formativas orientadas a la resolución de desafíos interdisciplinarios, integrando la inteligencia artificial como competencia transversal en los programas.
OE 5.1–5.6	OE5	Fortalecer la calidad de la experiencia académica y las trayectorias estudiantiles, mejorando la oferta formativa, la innovación docente y los resultados de formación en todos los niveles.

ESTRATEGIA 2.1. Innovación Curricular

Desarrollar un proceso continuo de innovación curricular que articule las iniciativas institucionales orientadas a fortalecer la formación integral y la interdisciplinariedad en los programas académicos. Esta estrategia se estructura en torno a dos ejes complementarios: Conocimientos 2030, que impulsa la renovación de la formación general y el diseño de un currículum STEM-HACS orientado a la complejidad, y proyectos AES, que promueven troncos comunes interdisciplinarios, la integración transversal de inteligencia artificial en los planes de estudio, la articulación entre pregrado y postgrado, el fortalecimiento de la formación en el trabajo, la articulación técnico-profesional (AES-TP) y el sello de pedagogías activas e innovadoras.

Ambas líneas convergen en un modelo formativo que prepara profesionales integrales capaces de liderar contextos de cambio tecnológico y social acelerado. La universidad desarrollará mecanismos institucionales para asegurar que los aprendizajes y resultados generados por estos proyectos se transfieran e incorporen de forma permanente a las estructuras curriculares, pedagógicas y de gestión académica, más allá de la vigencia de su financiamiento externo. En la nueva Facultad de Ingeniería, esta innovación curricular incorpora además una perspectiva de género en el diseño curricular y en la progresión académica estudiantil en disciplinas STEM.

ESTRATEGIA 2.2 - Acompañamiento para la Inserción, Permanencia y Progreso Oportuno

Consolidar un ecosistema institucional de acompañamiento estudiantil orientado a favorecer la inserción universitaria, la incorporación progresiva de experiencias en el mundo del trabajo durante el proceso formativo la permanencia en los estudios y la titulación oportuna. Esta estrategia se articula en torno al Programa Trayectorias, integrando tutorías disciplinares, nivelación académica, acompañamiento psicoeducativo y

sistemas de alerta temprana para identificar oportunamente riesgos de deserción.

El sistema de apoyo se complementa con iniciativas de bienestar estudiantil y con acciones de innovación docente que facilitan trayectorias formativas flexibles. La aproximación al mundo del trabajo es transversal y no se restringe al momento de la práctica profesional tradicional: se integra desde los primeros años a través de la docencia vinculada —experiencias situadas, proyectos con organizaciones y vínculos con el entorno laboral y social—, que puede operar además como equivalente funcional a las prácticas tempranas. De este modo, la universidad fortalece la inclusión efectiva y promueve condiciones para que estudiantes de diversos contextos puedan desarrollar plenamente su experiencia formativa.

ESTRATEGIA 2.3 - Gestión del Aprendizaje

Fortalecer la gestión institucional del aprendizaje mediante sistemas de seguimiento y retroalimentación que permitan monitorear de manera sistemática los procesos formativos y los resultados académicos de los estudiantes. Esta estrategia integra el seguimiento de indicadores clave de trayectoria estudiantil, tales como retención, progresión y titulación, junto con herramientas de gestión digital que faciliten el monitoreo del logro de aprendizajes y de los perfiles de egreso. Considera además el fortalecimiento de la evaluación del perfil intermedio y de egreso, mejorando su impacto académico, la apropiación estudiantil y la calidad de la información que generan para la toma de decisiones, asegurando que ambos instrumentos operen como referentes articulados del proceso formativo. Asimismo, contempla la evaluación permanente de la experiencia formativa y el acompañamiento pedagógico a las unidades académicas, promoviendo ciclos de mejora continua y fortaleciendo la toma de decisiones basada en evidencia para el desarrollo de los programas formativo. Todo ello incorpora de manera reflexiva las exigencias que el Sistema de Educación Superior impone al funcionamiento institucional, integrando los criterios de calidad de la formación definidos centralmente como referentes para el diseño y actualización de programas y planes de estudio.

Proyectos estratégicos vinculados: Trayectorias · AES · Conocimientos 2030 · Estrategia IA

DIMENSIÓN 3: INVESTIGACIÓN, VINCULACIÓN E INCIDENCIA

Conocimiento de excelencia, innovación social, ciencia abierta, vinculación territorial, incidencia pública e internacionalización

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 - Investigación, Creación Artística, Innovación y Transferencia

Reagrupa OE 3 y OE 6 del PEI 2030

Consolidar la investigación de excelencia, la creación artística y la innovación social a través del fortalecimiento de comunidades interdisciplinarias, con impacto internacional, innovación social y transferencia del conocimiento, en alianza con la sociedad civil, la Compañía de Jesús, el Estado y el sector productivo.

PEI2030	Objetivo Específico
OE 3.1–3.3	OE6 Fortalecer la generación de conocimiento de excelencia y la creación artística con impacto nacional e internacional, promoviendo su incidencia pública y la internacionalización de la investigación y los programas doctorales.
OE 6.1–6.3	OE7 Potenciar la investigación asociativa e interdisciplinaria mediante la consolidación de comunidades académicas, el aumento del volumen e impacto científico de sus formas de comunicar conocimiento y la ampliación de fuentes de financiamiento externo.
	OE8 NUEVO Desarrollar un ecosistema de innovación social que articule prototipaje, incubación y transferencia del conocimiento HACS, mediante partnerships estratégicos multiactor.

ESTRATEGIA 3.1. Investigación Asociativa

Fortalecer la investigación interdisciplinaria mediante la consolidación de comunidades académicas asociativas y el desarrollo de líneas de investigación interdisciplinarias y estratégicas. Esta estrategia considera la actualización de la política institucional de investigación, orientándola a promover la colaboración entre disciplinas, el desarrollo de agendas de investigación compartidas y la generación de proyectos que aborden problemas sociales complejos.

En este marco, la Facultad de Ingeniería se integra como un polo de innovación cuya investigación se desarrolla tanto en sus áreas disciplinares propias como en articulación con las humanidades, las artes y las ciencias sociales, promoviendo la producción conjunta STEM-HACS como sello distintivo de la investigación de la UAH. Esta asociatividad requiere condiciones institucionales que la sostengan: gobernanza que facilite la colaboración entre unidades, mecanismos de financiamiento compartido e incentivos que promuevan la colaboración tanto en la obtención de proyectos como en la producción y publicación de conocimiento, dimensión en la que la universidad identifica una brecha que esta estrategia busca cerrar.

ESTRATEGIA 3.2. Investigación con Impacto Social y Territorial

Consolidar el ecosistema de innovación social UAH como plataforma institucional para el desarrollo de investigación interdisciplinaria orientada a la resolución de desafíos sociales y territoriales. La articulación entre disciplinas, en el marco de unidades de investigación asociativa o fuera de estas, es condición para el impacto: los problemas complejos de la sociedad requieren miradas convergentes, y la capacidad de la UAH de promover esa convergencia desde las humanidades, las ciencias sociales y la ingeniería constituye un rasgo distintivo de su proyecto institucional.

Esta estrategia articula las comunidades académicas con actores públicos, sociales y productivos, promoviendo la co-creación de conocimiento y la transferencia del saber generado en la Universidad hacia quienes enfrentan esos desafíos, fortaleciendo así la relevancia pública de la investigación UAH y su vinculación con el entorno. De este modo, la universidad impulsa la transferencia de conocimiento en humanidades, artes y ciencias sociales (HACS), ampliando el impacto social de su investigación y contribuyendo al bien común.

ESTRATEGIA 3.3 Ciencia Abierta y Visibilidad Científica

Desarrollar una política institucional de ciencia abierta que fortalezca la visibilidad pública de la producción científica de la universidad y promueva el acceso abierto al conocimiento, en el marco de las iniciativas impulsadas por Conocimientos 2030. Esta estrategia contempla el fortalecimiento de los sistemas de registro, gestión y difusión de la producción investigativa, facilitando el acceso a datos científicos, publicaciones académicas y resultados de investigación. Las Ediciones Universidad Alberto Hurtado contribuyen a la visibilidad científica institucional mediante el fortalecimiento de sus estándares editoriales y la indexación progresiva de sus colecciones en repositorios y bases de datos de referencia internacional (Scopus, WoS, DOAB, OAPEN, Latindex Catálogo). La editorial avanzará en el desarrollo de colecciones digitales articuladas con la política institucional de ciencia abierta, y en la adopción de estándares de metadatos y distribución digital que amplíen el alcance y la visibilidad de sus títulos en el ecosistema académico global. Asimismo, incorpora acciones orientadas a ampliar el impacto social del conocimiento generado por la universidad, incluyendo la visibilización de mujeres investigadoras en el marco del proyecto InES Género y el fortalecimiento de revistas científicas institucionales como parte de una política editorial de largo plazo, apoyada en el marco del proyecto ANID de publicaciones (2026–2027), contribuyendo a posicionar a la UAH como referente en prácticas responsables de ciencia abierta.

ESTRATEGIA 3.4. Consolidación de Doctorados

Fortalecer la formación doctoral mediante la expansión de la oferta de programas de doctorado al área tecnológica y consolidación de la formación doctoral, promoviendo la asociatividad entre disciplinas y programas, para maximizar su contribución al desarrollo de la investigación institucional. Esta estrategia contempla el fortalecimiento de las condiciones académicas para la formación de investigadores e investigadoras y su integración en comunidades científicas activas.

ESTRATEGIA 3.5. Impacto Científico e Internacionalización

Incrementar la calidad, visibilidad e impacto de la producción científica de la universidad mediante el fortalecimiento de alianzas académicas y redes globales de investigación. Esta estrategia promueve la participación en consorcios internacionales de I+D, la movilidad de investigadores y el desarrollo de proyectos colaborativos con instituciones de prestigio. Las redes jesuitas AUSJAL, GRAJU e IAJU, junto con alianzas con universidades y organismos internacionales, constituyen plataformas estratégicas para ampliar la cooperación académica y el acceso a financiamiento externo. La internacionalización de la investigación se orienta a resultados concretos: colaboración en proyectos conjuntos, copublicación y movilidad académica con propósito estratégico, para lo cual la universidad desarrollará incentivos institucionales que promuevan estas formas de colaboración efectiva. De este modo, la internacionalización contribuye al posicionamiento científico de la UAH y al fortalecimiento de sus comunidades de investigación.

Proyectos estratégicos vinculados: Conocimientos 2030 · InES Género

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 - Vinculación con el Entorno e Incidencia Pública

Reagrupa OE 4 y OE 7 del PEI 2030

Fortalecer la vinculación estratégica territorial, nacional e internacional para consolidar la relevancia y pertinencia de la investigación, creación, innovación, y formación de la UAH, posicionando a la Universidad como interlocutora clave en debates públicos y generadora de bienes comunes.

PEI2030	Nuevo Objetivo Específico	
OE 4.1–4.4	OE9	Posicionar a la Universidad como referente en la generación y divulgación de conocimiento, contribuyendo al debate público y al desarrollo sustentable del país.
OE 7.1–7.3	OE10	Consolidar un modelo institucional articulado de vinculación con el medio que fortalezca su impacto, bidireccionalidad y contribución al desarrollo social.

ESTRATEGIA 4.1. Incidencia en Políticas Públicas y Diálogo Extramuros

Posicionar a la UAH como una voz académica relevante en los debates públicos sobre los desafíos sociales, culturales y tecnológicos del país, articulando la investigación orientada a problemas públicos con espacios de diálogo e incidencia en la esfera pública. Para ello, la Universidad desarrollará una arquitectura institucional de incidencia: estructuras relacionales, lenguajes y canales que permitan que el conocimiento generado llegue efectivamente a quienes toman decisiones y a la ciudadanía. Esta estrategia se apoya en las capacidades desarrolladas en el marco de Conocimientos 2030 y en la inserción territorial de la universidad, promoviendo la participación de la comunidad académica en instancias de reflexión pública, deliberación, formulación e implementación de políticas públicas. Asimismo, fortalece la articulación con las obras sociales de la Compañía de Jesús, cuyas fundaciones, centros comunitarios y redes institucionales operan como plataformas de interlocución con actores sociales y territoriales. De este modo, la universidad amplía su capacidad de incidencia pública y contribuye a la construcción de soluciones orientadas al desarrollo sustentable y al bien común. La creación artística constituye también una vía privilegiada de incidencia pública y diálogo con la sociedad. Las producciones artísticas de la comunidad UAH —música, creación literaria y artes visuales principalmente— son expresión del compromiso institucional con la cultura como bien común, y se articulan con las estrategias de vinculación territorial y proyección de la identidad jesuita de la universidad.

ESTRATEGIA 4.2. Vinculación con el Sector Productivo, Empleabilidad y Alumni

Fortalecer la vinculación estratégica de la Universidad con el sector productivo, orientándola a retroalimentar la formación académica y fortalecer la empleabilidad de los titulados. Un eje central de esta estrategia es el circuito de retorno: la Universidad desarrollará mecanismos de gobernanza que aseguren que el aprendizaje generado en la vinculación con el entorno informe sistemáticamente el diseño curricular, los perfiles de egreso transformando la vinculación en un insumo real del proyecto formativo. Esta estrategia contempla la consolidación de un sistema institucional de seguimiento de egresados y empleabilidad, el desarrollo de una red alumni activa y la creación de Consejos Socio-Productivos por facultad que faciliten el diálogo permanente entre la universidad y el mundo del trabajo. A través de mecanismos de retroalimentación bidireccional, las necesidades del entorno productivo y social contribuyen a informar la innovación curricular, la actualización de perfiles de egreso y el desarrollo de nuevas líneas de investigación, fortaleciendo la relación entre formación, conocimiento e impacto en la sociedad.

ESTRATEGIA 4.3. Internacionalización

Fortalecer la vinculación internacional de la Universidad mediante alianzas académicas y redes de cooperación que contribuyan al desarrollo de la investigación, la innovación, la formación, la gestión y la incidencia pública de la universidad

En el ámbito formativo, esta estrategia buscará implementar dobles grados, programas de grado nacional con máster internacional, experiencias curriculares internacionales y movilidad estudiantil y académica, enriqueciendo la experiencia global de la comunidad universitaria. En investigación e incidencia pública, las redes jesuitas AUSJAL, GRAJU e IAJU y las alianzas con organismos multilaterales amplían el alcance internacional de la universidad y posicionan a la UAH como interlocutora en debates globales sobre educación superior, innovación social y desarrollo sustentable. La internacionalización se articula con una estrategia de posicionamiento que proyecte hacia afuera lo distintivo de la UAH: su combinación de sello humanista, capacidad de investigación interdisciplinaria STEM-HACS, red jesuita territorial e innovación social con base científica.

Proyectos estratégicos vinculados: Conocimientos 2030

DIMENSIÓN 4: HABILITANTES ESTRATÉGICOS

Planta académica, transformación digital, inteligencia artificial, infraestructura, sustentabilidad y gobernanza estratégica como base de soporte

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5 - Planta Académica y Desarrollo Organizacional

Corresponde al OE 9 del PEI 2030

Desarrollar una planta académica de excelencia con capacidades investigativas y pedagógicas, estructuras organizacionales eficientes, que favorezcan la colaboración interfacultades y con coordinación transversal, y condiciones laborales competitivas para atraer y retener talento.

PEI2030	Nuevo Objetivo Específico	
OE 9.1–9.2	OE11	Fortalecer el desarrollo de las comunidades académicas y actualizar los estándares de la planta académica y del cuerpo docente colaborador de la universidad.
OE 9.3-9.4	OE12	Ajustar la estructura organizacional y fortalecer condiciones laborales competitivas que permitan atraer, desarrollar y retener talento académico, administrativo y profesional, asegurando su alineación con la estrategia institucional y promoviendo una coordinación efectiva entre vicerrectorías y facultades.
	OE13 NUEVO	Impulsar la actualización e innovación pedagógica del cuerpo académico en contextos de inteligencia artificial, aprovechando herramientas de acompañamiento y capacitación que fortalezcan las prácticas docentes, permitan fortalecer los procesos de aprendizaje y promuevan la formación continua del profesorado.

ESTRATEGIA 5.1. Fortalecimiento de la Carrera Académica

Fortalecer la carrera académica mediante la actualización participativa de la política de planta académica, con el propósito de establecer reglas claras, pertinentes y coherentes con el desarrollo estratégico de la universidad. Esta estrategia busca asegurar trayectorias académicas transparentes, criterios de evaluación consistentes y condiciones institucionales que promuevan el desarrollo equilibrado de las funciones de docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión académica. La política de planta académica y el proyecto InES Género se desarrollan de manera articulada y no como iniciativas paralelas: los criterios de progresión académica, los incentivos y los mecanismos de evaluación deben incorporar desde su diseño la perspectiva de género. Como parte de esta estrategia se implementa un sistema ampliado de mentorías académicas con perspectiva de género, impulsado en el marco de InES Género, orientado a acompañar el desarrollo profesional y a fortalecer la progresión académica, particularmente en el caso de mujeres académicas. En el contexto de la nueva Facultad de Ingeniería, esta estrategia contempla la conformación de una planta académica con perfil investigativo y de innovación, promoviendo además la participación y progresión de mujeres en disciplinas STEM.

ESTRATEGIA 5.2. Actualización e Innovación Pedagógica

Fortalecer las capacidades pedagógicas del cuerpo académico mediante programas sistemáticos de acompañamiento docente, formación continua y colaboración entre profesores y profesoras. Esta estrategia

promueve la consolidación de comunidades docentes que comparten experiencias, desarrollan innovación educativa y fortalecen la reflexión pedagógica como parte del quehacer académico.

En este marco se impulsa la incorporación de metodologías de aprendizaje activo, aprendizaje basado en proyectos interdisciplinarios promovidos por Conocimientos 2030, la integración curricular de inteligencia artificial y pedagogías activas impulsadas por AES, así como el uso de herramientas de pedagogía adaptativa y tecnologías educativas que permitan personalizar el aprendizaje y fortalecer las trayectorias formativas de los estudiantes. La formación integral es un eje articulador: la innovación pedagógica no busca solo eficiencia técnica sino el desarrollo de profesionales con capacidad crítica, ética y creatividad en sus procesos, incorporando la irrupción de la IA no como amenaza sino como oportunidad para repensar cómo se aprende y cómo se ejerce la profesión. En coherencia con ello, la formación en inteligencia artificial combina el dominio operativo con la literacidad crítica: la comprensión de los límites, sesgos y efectos sociales de estos sistemas y de las preguntas éticas y epistémicas que plantean, de modo que la IA sea también objeto de reflexión de segundo orden y no solo herramienta de eficiencia.

ESTRATEGIA 5.3. Atracción y Retención de Talento Académico

Fortalecer las condiciones institucionales que permitan atraer, desarrollar y retener talento académico, administrativo y profesional, asegurando entornos laborales competitivos y coherentes con las exigencias del proyecto institucional. Esta estrategia contempla el desarrollo de un sistema de gestión de la planta académica que incluya la elaboración de indicadores de progresión académica con perspectiva de género, la instalación de un sistema anual de monitoreo de brechas para la identificación temprana de riesgo de rotación, la gestión proactiva de la retención académica y el reconocimiento de trayectorias que integren docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión.

Asimismo, busca consolidar condiciones organizacionales que favorezcan la estabilidad de los equipos académicos, la proyección de las comunidades disciplinares y la sostenibilidad institucional. En el caso de áreas estratégicas como ingeniería y disciplinas STEM, se promoverán mecanismos específicos de atracción y retención de talento académico altamente calificado.

Proyectos estratégicos vinculados: Conocimientos 2030 · AES · InES Género ·

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6 - Transformación Digital, IA, Infraestructura y Sustentabilidad

Reagrupa OE 10 y OE 11 del PEI 2030

Ofrecer condiciones de funcionamiento adecuadas a las necesidades de la Universidad mediante infraestructura habilitante, capacidades tecnológicas y una política institucional de inteligencia artificial que regule su uso ético en docencia, investigación y gestión.

PEI2030	Nuevo Objetivo Específico	
OE 10.1–10.3	OE14	Fortalecer la infraestructura física y el equipamiento, asegurando una gestión eficiente y sostenible de los recursos institucionales.
OE 11.1–11.4	OE15	Desarrollar una estrategia de modernización tecnológica que fortalezca la experiencia estudiantil y de la comunidad académica y administrativa, amplíe la infraestructura digital y las capacidades institucionales para la educación digital, y resguarde el uso seguro y ético de la información.
	OE16	Desarrollar una política institucional de inteligencia artificial que promueva su

	NUEVO	uso ético y responsable en docencia, investigación y gestión, incorporando aplicaciones de pedagogía adaptativa en los procesos formativos.
--	--------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ESTRATEGIA 6.1. Inteligencia Digital y Transversalización de la IA

Desarrollar una política institucional de inteligencia artificial que articule su uso ético y responsable en docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión universitaria, en el marco de la Estrategia de IA UAH, orientada al desarrollo de capacidades formativas, la innovación social, el fortalecimiento tecnológico y la reflexión pública sobre el impacto de las tecnologías digitales.

Asimismo, contempla la implementación de un modelo institucional de gobernanza de datos que asegure la calidad, integración y disponibilidad de la información para la toma de decisiones estratégicas, acorde a las exigencias legales de seguridad de la información y protección de datos personales. La incorporación de sistemas de información integrados, analítica institucional, dashboards de gestión y herramientas digitales de seguimiento académico permitirá fortalecer la gestión curricular, el monitoreo de trayectorias estudiantiles y el desarrollo de una cultura organizacional basada en evidencia.

ESTRATEGIA 6.2. Infraestructura, Campus y Sustentabilidad de la Casa Común

Adecuar la infraestructura física de la Universidad para responder a las necesidades de crecimiento institucional, fortaleciendo los espacios de aprendizaje, trabajo académico y encuentro comunitario. Esta estrategia contempla el desarrollo de salas para la docencia masiva, espacios de estudio y áreas de trabajo colaborativo que favorezcan la interacción entre estudiantes, académicos y funcionarios.

Asimismo, considera el fortalecimiento de infraestructuras orientadas a la innovación en la formación e investigación aplicada, como el UAHub Lab, que opera como un espacio de experimentación tecnológica y colaboración interdisciplinaria para la formación y la asociatividad interna y externa. Un eje prioritario es el aseguramiento de las condiciones de operación de la nueva Facultad de Ingeniería. Todo ello se articula con un enfoque de sustentabilidad institucional inspirado en el cuidado de la casa común.

ESTRATEGIA 6.3. Instalación de Capacidades Digitales

Desarrollar capacidades digitales transversales en la comunidad universitaria mediante iniciativas formativas dirigidas a estudiantes, académicos, administrativos y equipos de gestión. Esta estrategia busca fortalecer las competencias digitales necesarias para desenvolverse en contextos de transformación tecnológica acelerada.

Esta estrategia va más allá de la formación técnica: busca instalar en la comunidad universitaria capacidades de innovación, entendidas como la habilidad de identificar problemas, prototipar soluciones y colaborar en contextos de incertidumbre. Experiencias extracurriculares complementan la integración curricular de inteligencia artificial y contribuyen a consolidar una cultura institucional de experimentación tecnológica, coherente con el enfoque interdisciplinario STEM-HACS de la universidad.

Proyectos estratégicos vinculados: Conocimientos 2030 · AES

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7 - Sustentabilidad y Excelencia Operacional

Reagrupa OE 1 y OE 8 del PEI 2030

Garantizar la sostenibilidad y viabilidad estratégica mediante un modelo académico-económico sostenible y con una propuesta de valor diferenciadora, con procesos de excelencia y una cultura institucional de autorregulación, calidad y mejoramiento continuo orientada a la acreditación de excelencia.

PEI2030	Nuevo Objetivo Específico	
OE 1.1–1.4	OE17	Consolidar el proyecto académico y económico de la Universidad, fortaleciendo su reputación institucional, su competitividad en la oferta formativa, el crecimiento de la matrícula y la diversificación de sus fuentes de ingreso.
OE 8.1–8.4	OE18	Fortalecer una cultura institucional de calidad y mejoramiento continuo que asegure estándares equivalentes en los procesos formativos y contribuya a mejorar la experiencia de toda la comunidad universitaria.
	OE19 NUEVO	Dotar a la UAH de una estructura de gobierno y organización efectiva y ágil, funcional al logro de sus objetivos y proporcional a su tamaño, incorporando mejores prácticas de innovación y digitalización de procesos.

ESTRATEGIA 7.1. Operacional

Fortalecer la sostenibilidad institucional mediante una gestión eficiente de los recursos académicos y organizacionales. Esta estrategia contempla, entre otras acciones, el desarrollo de una planta académica acorde a las necesidades dotacionales de las unidades, articulando la planificación estratégica con la gestión de la planta para asegurar condiciones de operación estables y coherentes con los objetivos institucionales.

Asimismo, considera la retención estudiantil como un factor central de sustentabilidad, el fortalecimiento de la eficiencia curricular mediante troncos comunes, el desarrollo de modelos de integración interdisciplinaria vertical y horizontal a nivel de pregrado y posgrado, la revisión del modelo de formación práctica de pedagogías, la articulación de niveles formativos y pedagogías activas, y la revisión estratégica de la oferta académica para asegurar su pertinencia frente a las demandas del entorno y las capacidades institucionales.

Se considera, a su vez, la revisión y mejora de los procesos de gestión y estructuras de gobierno y toma de decisiones para que sean sustentables financieramente y acordes a los requerimientos institucionales.

ESTRATEGIA 7.2. Financiera y Diversificación de Ingresos

Fortalecer la sustentabilidad económica de la universidad mediante la diversificación de sus fuentes de ingreso y el desarrollo de nuevas líneas de generación de recursos asociadas a sus capacidades académicas y formativas. Esta estrategia impulsa el fortalecimiento de la formación para toda la vida, incluyendo educación continua, diplomados, certificaciones y programas ejecutivos que amplíen la base de ingresos más allá de la matrícula tradicional.

Asimismo, promueve el desarrollo de servicios de investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento mediante la articulación entre universidad y sector productivo, capitalizando las capacidades de las comunidades académicas. La creación y funcionamiento de CISDE SPA es parte fundamental de esta estrategia. La proyección estratégica de la oferta académica se articula con esta estrategia para asegurar programas pertinentes, competitivos y económicamente sostenibles, en coherencia con las demandas del entorno y las prioridades institucionales.

ESTRATEGIA 7.3. Donaciones y Filantropía Institucional

Fortalecer la captación de recursos privados mediante el desarrollo de una estrategia institucional de donaciones orientada a apoyar iniciativas prioritarias de la universidad, incluyendo apoyo estudiantil, internacionalización, infraestructura, formación y desarrollo de investigación de frontera.

Esta estrategia contempla el diseño de proyectos académicos susceptibles de financiamiento filantrópico y la instalación de una cultura institucional de fundraising que involucre a autoridades, decanos, directores de centros e investigadores. Para ello se requiere un sistema de gestión interno que sostenga esta cultura: procesos claros de identificación de oportunidades, acompañamiento a quienes postulan y seguimiento de los vínculos con donantes. De este modo, la captación de recursos se integra como una responsabilidad compartida que articula las capacidades académicas con oportunidades de financiamiento público, privado y filantrópico.

ESTRATEGIA 7.4. Cultura de Calidad

Profundizar una cultura institucional de calidad y autorregulación orientada al mejoramiento continuo de las funciones académicas y de gestión con miras al logro de la acreditación de excelencia al año 2030. Esta estrategia contempla el fortalecimiento de los sistemas institucionales de aseguramiento de la calidad en docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión, con énfasis en su articulación efectiva con las unidades académicas: el sistema de calidad no puede operar solo desde el nivel central, sino que requiere apropiación y uso activo por parte de las facultades y programas

El sistema incorpora mecanismos permanentes de seguimiento y evaluación, incluyendo monitoreo semestral de hitos y acciones estratégicas, seguimiento anual de metas institucionales, evaluación intermedia del plan estratégico y evaluación final del período. Los procesos de acreditación de programas y la mejora de la experiencia de la comunidad universitaria operan como indicadores centrales del avance institucional.

ESTRATEGIA 7.5. Gobernanza y Seguimiento de la Planificación Estratégica

Fortalecer la gobernanza de la planificación institucional mediante la articulación entre el Plan Estratégico Institucional (PEI) y los planes de desarrollo de las facultades y unidades académicas, asegurando la coherencia entre las prioridades estratégicas de la universidad y la gestión de sus distintas áreas. La actualización del PEI constituye el punto de partida: una vez con un primer marco a nivel institucional, cada facultad deberá elaborar su propio plan de desarrollo articulado con el PEI, estableciendo metas específicas, responsables y presupuesto. Luego, se ajustará el PEI institucional, de ser necesario. Ambos niveles —institucional y de facultad— deben estar explícitamente articulados y sometidos a procesos de rendición de cuentas. Esta es una condición indispensable para que el PEI sea un instrumento efectivo de conducción y no solo un documento declarativo.

Esta estrategia contempla la implementación de un sistema institucional de seguimiento de compromisos estratégicos, que permita monitorear el avance de los objetivos del PEI, metas y responsabilidades claras para las unidades académicas y promover procesos sistemáticos de rendición de cuentas. De este modo, la planificación estratégica se integra con la gestión institucional, fortaleciendo la toma de decisiones basada en evidencia y el seguimiento permanente del desarrollo universitario.

Proyectos estratégicos vinculados: Conocimientos 2030 · Trayectorias · AES · InES Género ·