



Plan Estratégico de Desarrollo

2013 - 2023



ÍNDICE

	Pág.
Presentación	4
Misión	5
Visión	5
Definiciones	5
Diagnóstico Institucional	7
Antecedentes	7
Gestión Institucional	8
Docencia de Pregrado	12
Investigación	15
Docencia de Postgrado	17
Vinculación con el Medio	19
Cuadro de Mando	20
Gestión Institucional	21
Docencia de Pregrado	24
Investigación	25
Docencia de Postgrado	26
Vinculación con el Medio	27

PRESENTACIÓN

La Universidad de La Frontera ha formulado, diversos planes de desarrollo desde su fundación. Cada uno de ellos se ha construido sobre la base de los aprendizajes y resultados alcanzados en el anterior. Al mismo tiempo, la Institución ha ido instalando mayores capacidades para diseñar, implementar y evaluar planes de acción en sus distintos niveles y unidades internas. Así también, como una forma de ampliar las propuestas e ideas, sumar voluntades, e involucrar a las personas, tanto en su diseño como en la posterior implementación, seguimiento y evaluación, cada Plan se gestionó buscando la incorporación de las distintas visiones presentes en la comunidad universitaria.

El presente Plan Estratégico de Desarrollo surge en momentos en que la Universidad ha alcanzado un importante grado de madurez que se refleja en resultados objetivos, atributos que la caracterizan como una Universidad Compleja, pero también en momentos en que surgen nuevas condiciones ve desafiada por las condicionantes del en el entorno relacionadas con su funcionamiento y financiamiento, la rendición de cuentas, la atracción y permanencia de los estudiantes de pre y postgrado, la empleabilidad de sus titulados, la necesidad de vincularse más profundamente con el medio regional y al mismo tiempo, proyectarse nacional e internacionalmente.

De esta manera, esta carta de navegación de la Universidad recoge los insumos y procesos de la planificación estratégica, las autoevaluaciones con fines de acreditación, los planes de mejoramiento de carreras y programas de postgrado, las recomendaciones de las agencias acreditadoras y los resultados de los estudios realizados internamente sobre la base de la información que la Universidad debe recolectar y procesar para la elaboración de sus indicadores tanto para uso interno como para reportarlos a las organizaciones externas y dependencias del Ministerio de Educación.

Para su elaboración se ha tenido en cuenta una proyección de largo plazo, con una visión y objetivos estratégicos a diez años, definidos de manera amplia pero inclusiva y objetivos operativos para un periodo de dos años. Este enfoque busca definir un horizonte-institucional amplio que deja espacio para acoger las situaciones emergentes en el entorno y los cambios internos que se estimen necesarios según las distintas evaluaciones periódicas. El despliegue estratégico reflejado en los objetivos operativos proyectados a dos años, busca facilitar el seguimiento y evaluación periódica, la revisión de los avances institucionales y de las condicionantes del entorno, para proyectar el siguiente periodo bi-anual acogiendo los nuevos escenarios y desafíos.

Como mecanismo operacional y de gestión, las macro-unidades de la administración central y las facultades, traducirán los objetivos y desafíos planteados en el Plan Institucional, en planes propios a dos años, en ellos se expresarán las estrategias y actividades con que se esperan alcanzar los resultados institucionales globales y un alineamiento de la gestión, a la vez que incorporarán los aspectos particulares y diferenciadores de cada unidad y facultad para alcanzar también los objetivos sectoriales.

Misión

La Universidad de La Frontera es una institución de Educación Superior estatal y autónoma, socialmente responsable, ubicada en la Región de La Araucanía. Tiene como misión contribuir al desarrollo de la región y del país mediante la generación y transmisión de conocimiento, la formación integral de profesionales y postgraduados, y la promoción de las artes y de la cultura. Asume compromiso con la calidad y la innovación, con el respeto por las personas, el entorno y la diversidad cultural, con la construcción de una sociedad más justa y democrática.

Visión

Ser una Universidad de reconocida calidad a nivel regional, nacional e internacional y acreditada en el pregrado, postgrado, investigación, innovación y vinculación con el medio.

Definiciones:

Institución de Educación Superior

La Universidad de La Frontera es una comunidad de aprendizaje dedicada a la formación de capital humano en pre y postgrado, en los ámbitos del desarrollo de la educación continua, de la investigación científica y tecnológica, de la promoción y creación artística y el desarrollo cultural, de la formación de ciudadanos capaces de afrontar los desafíos de su tiempo.

Estatal y Autónoma

Es una corporación de derecho público, con patrimonio propio, que se administra a sí misma de acuerdo al marco legal vigente. Pertenece al Estado de Chile y en consecuencia se debe al bien común de la sociedad. Dispone de autonomía para llevar a cabo su Misión.

Ubicada en la Región de La Araucanía

Su ubicación geográfica determina un compromiso con el desarrollo de una Región que se caracteriza por la heterogeneidad cultural, un bajo Índice de Desarrollo Humano, y carencias significativas en salud, educación y desarrollo tecnológico.

Generación y Transmisión de Conocimientos

Sus tareas preferentes son la producción de conocimiento y su utilización para la enseñanza y la investigación en ámbitos de ciencias naturales y humanas y en el desarrollo de tecnologías, con énfasis en aspectos relevantes para el bienestar y desarrollo de las personas y los grupos sociales.

Promoción y Cultivo de las Artes y la Cultura

Promueve el estudio, preservación y difusión del arte y la cultura, de manera sinérgica al cumplimiento de su función formativa intra y extra universidad.

Calidad e Innovación

Desarrolla sus funciones esenciales de manera reflexiva, crítica y autocrítica, evaluando permanentemente el resultado de sus acciones e incorporando los aprendizajes y nuevos desarrollos a su quehacer buscando asegurar la mejora continua de sus procesos y productos, con rendición de cuenta pública.

Universidad socialmente responsable

Capacidad que tiene la universidad como institución, de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión.

Principios y valores de la responsabilidad social universitaria

- Valores del plano personal: dignidad de la persona; integridad; libertad.
- Valores del plano social: bien común y equidad social; desarrollo sostenible y cuidado del medio ambiente; sociabilidad y solidaridad para la convivencia; aceptación y aprecio de la diversidad; ciudadanía, democracia y participación.
- Valores del plano universitario: compromiso con la verdad; excelencia; interdependencia e interdisciplinariedad.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Antecedentes

La Universidad de La Frontera fue fundada por Decreto Fuerza de Ley N°17 del 10 de marzo de 1981, bajo el Decreto Ley 3.451 de 1980, a partir de la fusión de las sedes locales de la Universidad Técnica del Estado y de la Universidad de Chile existentes a esa fecha en la ciudad de Temuco.

La Universidad de La Frontera es la única universidad estatal derivada ubicada en la IX Región de La Araucanía, lo que significa la oportunidad de asumir cabalmente la responsabilidad social inherente a esta condición, constituyéndose en la principal entidad de referencia para la actividad universitaria regional.

El desarrollo alcanzado en los 32 años transcurridos desde la creación de la Universidad, ha sido notable. Ha mejorado de manera sustantiva la calificación del recurso humano, aumentado y diversificado sus actividades académicas, potenciado sus programas de formación, generando grupos consolidados en investigación y se ha constituido en un referente importante para el entorno en el que está inserta. De ello dan cuenta, su ubicación en el grupo A entre las universidades del Consejo de Rectores y su aparición en destacados lugares de los rankings de universidades publicados en el país, sitio que se sustenta en virtud de sus indicadores académicos y su acreditación institucional por un periodo de cinco años, en las áreas de gestión, docencia de pregrado, investigación, docencia de postgrado y vinculación con el medio, cuya vigencia se extiende hasta fines del año 2013. Este resultado muestra la forma en que la Universidad ha avanzado en el sentido de constituirse en una Universidad Compleja, de acuerdo al concepto que se ha instituido en el país en tanto a reconocer y definir como tales a aquellas instituciones que desarrollan las funciones esenciales de formación de pre y postgrado, la generación y transmisión de conocimiento y vinculación con el medio.

En la actualidad, la Universidad de La Frontera imparte en forma regular 40 carreras de pregrado, siete programas de doctorado, 28 programas de magíster, 14 programas de especialidades médicas, 3 programas de especialidades odontológicas, 8 programas de especialidad en enfermería, un programa de especialidad en matronería, y un programa de especialidad en Ingeniería de Software. Tiene sobre 8.500 estudiantes en sus programas de pregrado y sobre 800 en sus programas de postgrado.

Los cinco Institutos Interdisciplinarios de Desarrollo con que cuenta la Universidad: Agroindustria; Medio Ambiente; Estudios Indígenas; Informática Educativa; y el de Desarrollo Local y Regional, aportan nuevo conocimiento y oportunidades de realización a profesores y alumnos de la Universidad, generando nuevas opciones de desarrollo a la Región y al país. Además, cuenta con tres Centros de Excelencia, dependientes de Facultad: el de Biotecnología de la Reproducción, el de Modelación y Computación Científica, y el de Capacitación, Investigación y Gestión para la Salud Basada en Evidencias, en los que se desarrolla prioritariamente investigación científica y desarrollo tecnológico en torno a un área temática específica, propendiendo con ello al desarrollo regional y nacional. Recientemente se creó en la

Universidad una nueva estructura orientada fortalecer el desarrollo de las áreas prioritarias definidas en la Universidad. Esta nueva estructura la constituyen los Núcleos de Desarrollo Científico-Tecnológico, en los ámbitos de Biorecursos y de las Ciencias Sociales.

1. Gestión Institucional

Propósitos, metas y objetivos

La Universidad expresa sus metas y objetivos institucionales por medio de un Plan Estratégico de Desarrollo que incluye un diagnóstico institucional, establece ejes prioritarios de desarrollo, señala objetivos estratégicos y operativos e incorpora indicadores de evaluación y seguimiento; su misión y visión dan cuenta de los propósitos de la Institución. A partir del Plan, la Universidad estimula el desarrollo de planes estratégicos en facultades, unidades y departamentos. A la fecha, cuatro de las cinco facultades cuentan con sus planes estratégicos, a los que se suman planes de desarrollo de departamentos y carreras. *Tras la aprobación del Plan 2013 – 2023, en concordancia con éste, las facultades actualizarán sus planes, al mismo tiempo que las nuevas facultades formularán los propios.*

Si bien los propósitos pueden ser verificables mediante metas, las evaluaciones han señalado que sus indicadores requieren mayor precisión y que no todos los actores universitarios los conocen o los han incorporado a su quehacer. Por otra parte, la agencia acreditadora del proceso anterior sugirió flexibilizar los procedimientos institucionales para la elaboración y modificación del Plan de Desarrollo, lo cual se ha tenido en cuenta para el presente proceso. Por ello, *la nueva propuesta considera que el despliegue en las facultades y vicerrectorías, deberá recoger los objetivos y traducirlos en estrategias y actividades específicas que serán implementadas y evaluados periódicamente, dando lugar a ajustes cada dos años.*

La Universidad planifica su desarrollo entendiendo que las políticas públicas en Educación Superior se proyectan hacia un escenario de futuro en el que los servicios de Educación Superior seguirán siendo provistos por instituciones públicas y privadas, en una competencia abierta por la demanda privada de formación y por los fondos públicos concursables, los que progresivamente están siendo más accesibles para los privados. En consecuencia, la proyección y desarrollo institucional dependen del atractivo y pertinencia de su oferta formativa, la calidad de su investigación y especialmente de la eficacia de su gestión, basado en el mejoramiento de los indicadores usados para el cálculo de los aportes del estado, los que al menos en el futuro mediato permanecerán vigentes, con sólo algunos cambios en la conjugación de estos en los nuevos instrumentos de financiamiento.

Evaluación del logro de los propósitos institucionales

La verificación del cumplimiento de los propósitos institucionales se realiza preferentemente por la evaluación anual de planes de trabajo de las unidades mayores de gestión, la evaluación directa de la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo y los planes de desarrollo de facultades. Como herramientas facilitadoras se han utilizado talleres participativos con la

comunidad universitaria y talleres de trabajo conjuntos de los Cuerpos Colegiados y el equipo directivo de la Universidad. No obstante, la comunidad universitaria no logra percibir o reconocer el impacto de estos procesos. *En tal sentido, la nueva propuesta debe considerar la evaluación periódica y la difusión de sus resultados como una estrategia comunicacional de la mayor importancia.*

Estructura institucional

La estructura organizacional se ha tensionado, en alguna medida, con el proceso de desarrollo de la Universidad. Los procesos de autoevaluación institucional 2004 y 2008 revelaron la necesidad de revisar algunos aspectos de la estructura, tanto académica como administrativa. Al mismo tiempo las condicionantes nacionales para el financiamiento universitario, la creciente complejidad del quehacer académico, la necesidad de mayor rendición de cuentas y la atención a las demandas sociales del entorno en un ambiente de competencia, requieren del diseño de estructuras ágiles y pertinentes para las diversas estrategias y mapas de actuaciones. Al año 2010, se reestructuraron las unidades mayores de la administración central y en la actualidad se está llevando a cabo la revisión de la estructura académica a nivel de facultades. El año 2010 se concretó la creación de la nueva estructura de Escuela de Pregrado dependiente de una Facultad, y la implementación de la Escuela de Pedagogía; en el año 2012 se crearon la Facultad de Odontología y la de Ciencias Jurídicas y Empresariales, las que plantean una nueva propuesta en términos de organización académica; sin embargo, al carecer de un marco institucional que oriente estos desarrollos, la comunidad universitaria percibe que la concreción de dichas iniciativas se ve entrampada y que persisten dificultades en la gestión que son atribuidas a la estructura organizacional. *Resta por evaluar el impacto de la desconcentración de funciones y unidades académicas en la coherencia discursiva y en la articulación de acciones.*

Otro elemento relacionado con la estructura organizacional que ha sido destacado en el proceso de formulación del Plan, es aquel que dice relación con la institucionalidad y la democracia interna. En atención a que estas son materias respecto de las cuales debe producirse un acuerdo amplio al interior de la comunidad universitaria y al mismo tiempo, la formulación de propuestas que son materia de ley, y por lo tanto, escapan al alcance de este instrumento de gestión, *su tratamiento debiera ser asumido como una tarea transversal universitaria en torno a un dialogo abierto y participativo, que no se vea restringido por las particularidades de una herramienta de planificación.*

Recursos humanos

La Universidad cuenta con normativas claras, conocidas y que se aplican regularmente, para la selección, contratación y promoción de su personal académico. Para la evaluación del personal administrativo existen procedimientos de aplicación periódica, aunque existe la percepción de que estos sistemas de evaluación no tienen mayor impacto, además de la necesidad de revisar los mecanismos de promoción. Actualmente, se encuentra implementado el nuevo Sistema de Evaluación Académica, sobre la base del Compromiso de Desempeño Académico Anual, firmado entre cada académico y el director de su unidad académica.

Con la aplicación de la Ley 20.374 del año 2009 la Universidad realizó un proceso de desvinculación de académicos y administrativos. Simultáneamente, la Universidad ha desarrollado estrategias para incorporar académicos jóvenes con grado de doctor, en la modalidad “Becas Postdoctorales para la Inserción a la Academia”, a través del financiamiento de proyectos MECESUP Bicentenario y del Convenio de Desempeño. No obstante, *persiste la necesidad de establecer una política y estrategias de largo plazo respecto de la composición de los cuerpos académicos, a partir de un diagnóstico acabado de los requerimientos de personal académico en función de las demandas y prioridades del desarrollo institucional.*

Recursos físicos y materiales

El contar con un plano regulador ha permitido un desarrollo armónico de la infraestructura, construcciones y paisajismo del Campus Universitario, donde se concentra la mayoría de las unidades académicas y administrativas, exceptuando las facultades de Medicina y de Odontología.

Desde el año 2008, la Universidad ha efectuado una importante cantidad de remodelaciones y obras menores que han permitido mantener un campus operativo y funcional. Además, se efectuaron obras de gran magnitud para atender tanto a las necesidades emergentes como para cumplir de mejor manera con los servicios institucionales. En la actualidad se encuentran en desarrollo numerosas obras que buscan albergar en condiciones cualitativamente mejores a las actividades esenciales de la Universidad, como también adaptar sistemáticamente las condiciones de la infraestructura a las necesidades generadas por los avances en materia de formación, investigación y vinculación. Estos avances se producen a pesar de tener que enfrentar la burocracia de las instancias que regulan el quehacer de las instituciones públicas (Contraloría General de la República, Mercado Público) que ponen en clara desventaja a las Universidades frente a sus pares privados, que aunque cuentan con financiamiento público, no están sujetos a la burocracia del control estatal.

El equipamiento de los numerosos laboratorios es adecuado para los requerimientos de docencia e investigación, y muchos de ellos cuentan con tecnologías de última generación. Se ha desarrollado una estrategia de concentración del equipamiento científico avanzado para potenciar la cooperación entre los investigadores y maximizar el uso de los equipos. Lo mismo ocurre con los servicios computacionales existentes que son suficientes, pero que *requieren de una estrategia de largo plazo para mantener su vigencia técnica y pertinencia funcional.*

El sistema de bibliotecas cuenta con infraestructura de buena calidad, una apropiada dotación de recursos de información y disponibilidad de servicios de apoyo. También se dispone de una amplia dotación de equipos audiovisuales, que ha permitido modernizar la docencia en aula. El servicio a los estudiantes se ha visto fortalecido, con la dotación de equipos portátiles a su disposición y el reacondicionamiento de las salas de estudio, con espacios más amplios y acogedores. Todo esto se complementa de manera muy destacada, en otro sector del campus, con la implementación de la Sala Nocturna.

No obstante estos resultados, *es preciso mantener y proyectar la calidad y pertinencia de los recursos físicos y materiales, elaborando políticas y estrategias de largo plazo.*

Recursos financieros

El financiamiento de la Universidad proviene fundamentalmente de los aranceles de pregrado, los aportes fiscales, directo e indirecto, la recuperación del crédito institucional y los aportes anuales de Desarrollos UFRO S. A. Además, por la vía de prestaciones de servicios y transferencias, la Universidad dispone de importantes recursos adicionales; sin embargo, ellos tienen destinos asociados a los proyectos que los originan.

Los ingresos de libre disponibilidad de la Universidad cubren parcialmente la planilla de remuneraciones, los consumos básicos, gastos de operación y la inversión anual. La política relativa al endeudamiento bancario señala que éste no debe ser utilizado para cubrir déficits operacionales, sino que sólo se utiliza en inversión. La solución estructural del endeudamiento interno, pasa por *aumentar la recuperación de crédito institucional, la racionalización de consumos básicos y gastos de operación y los equilibrios en las dotaciones de personal académico y administrativo en función de las fluctuaciones de la oferta de programas.*

La situación financiera de la Universidad, si bien es estrecha y exige un manejo cuidadoso y responsable de los recursos disponibles, no pone en riesgo el crecimiento armónico y sostenido de la Institución, más allá de su crecimiento y evolución natural. En este orden se han producido avances cualitativos y cuantitativos tomando ventajas de los nuevos instrumentos de financiamiento del estado y otros fondos competitivos. No obstante, las señales del entorno muestran que los fondos del estado para la Educación Superior no crecerán significativamente, al tiempo que la competencia por su captura y la creciente complejidad de las fórmulas para su obtención demanda grandes esfuerzos y capacidades de gestión. En este mismo sentido, es *preciso que la Institución diversifique su matriz de recursos financieros.*

Información para la gestión

La información surgida de los procesos asociados a la gestión académica y administrativa, se ha constituido en un factor estratégico para la proyección de la Universidad. La integridad institucional se basa en la difusión de la información, la transparencia y la rendición de cuentas. Esto determina un tratamiento y control adecuados de la información, para ser entregada a distintos usuarios y agencias gubernamentales. Desde el año 2008 y como compromiso derivado del Convenio de Desempeño, se edita el Anuario de la Universidad, con información e indicadores claves de la gestión institucional. Aún en presencia de estos desarrollos, se percibe que el acceso y utilización de la información de gestión no son homogéneos en la Institución.

Por otra parte, la gestión institucional ha ido progresivamente avanzando hacia un enfoque basado en indicadores. Las políticas públicas establecen condiciones que de manera potente impactan en el modo en que se gestiona la Universidad, poniendo especial énfasis en la información con la que se construyen los indicadores de eficiencia interna que aportan al cálculo de los aportes fiscales y a la evaluación de otros instrumentos de financiamiento, como son los Convenios de Desempeño, entre otros.

En materia de soporte tecnológico, el Convenio de Desempeño ha contribuido a fortalecer e instalar mecanismos para el registro, almacenaje y procesamiento de la información. Lo que se ve fuertemente potenciado con la renovación de la red de datos universitaria.

Aumentar la eficiencia y la eficacia institucional y asegurar su sustentabilidad, exige *elaborar estudios y análisis altamente especializados, de uso cada vez más generalizado en la toma de decisiones en todos los niveles institucionales*. En este sentido, la Universidad ha ido instalando capacidades y desarrollado experiencia en el análisis de información institucional, orientadas al mejoramiento de la calidad, la planificación y la toma de decisiones basadas en evidencia.

2. Docencia de Pregrado

Política

La Universidad ha impulsado importantes mejoramientos en el área de docencia conducente a título. En la voluntad de fundamentar y orientar estas iniciativas, la Institución ha implementado su Política de Formación Profesional. A partir de las definiciones de esta política ha desarrollado herramientas para generar mejoras en los procesos de formación que constituyen acciones relevantes en la tarea de instalar y difundir estándares para la gestión del currículo de todas las carreras impartidas por la Universidad. Por otra parte, numerosas carreras se han sometido a procesos de evaluación con fines de acreditación, con buenos resultados en general, sin embargo, aún no se ha logrado una tasa satisfactoria de carreras acreditadas.

Diseño y provisión de carreras y programas

Se han generado mecanismos que regulan y formalizan procedimientos decisorios respecto a las nuevas ofertas académicas conducentes a título, las innovaciones curriculares y la determinación de cupos anuales que, además, se sustenta en información actualizada que concilie los recursos humanos y materiales, con la misión y visión institucional. Actualmente la creación de nuevas carreras cuenta con un estudio de necesidades, realizado por los gestores de la idea y un estudio de factibilidad económica y financiera; la Coordinación de Desarrollo Educativo dependiente de la Dirección Académica de Pregrado cuenta con procedimientos para apoyar metodológicamente y acompañar a las carreras en sus procesos de innovación curricular y en la gestión de las carreras.

Por otra parte, persiste la necesidad de profundizar los esfuerzos orientados a fortalecer y formalizar los vínculos con el medio externo, para ajustar permanentemente los diseños, implementación y evaluación de los programas de formación de pregrado. En este mismo sentido, la Universidad debe *proyectar su desarrollo con la debida consideración del tamaño de su oferta en función del volumen y características de los potenciales postulantes* disponibles en la región a la que preferentemente atiende. Para este propósito, *la Universidad debe profundizar el análisis de nuevas propuestas realizando estudios prospectivos de necesidades*.

Proceso de enseñanza

La Institución ha emprendido iniciativas de mejora vinculadas al perfil de los estudiantes que anualmente ingresan a la Universidad, incorporando diagnósticos y acciones remediales destinadas a favorecer la transición a la educación superior, prolongando este esfuerzo, además

de acciones específicas dirigidas a los académicos. La diversidad en las condiciones de académicas de los estudiantes al ingreso y la existencia de una tradición en las prácticas de enseñanza en los docentes, han restado velocidad al logro de transformaciones en el pregrado. Ambas situaciones han hecho más compleja la articulación entre las actividades de innovación y los actores responsables de materializarlas. Un uso parcial aunque creciente de las TIC's en los procesos de enseñanza aprendizaje, además, el insuficiente impacto del perfeccionamiento de los académicos y del uso de la inversión tecnológica para fines de docencia, reflejan estos inconvenientes. Estas situaciones, percibidas por estudiantes y académicos, *demandan que la Institución reexamine los instrumentos de evaluación de la docencia y formule estrategias que aseguren la superación de las debilidades ya señaladas*. Es necesario, además, *establecer modelos que faciliten la evaluación de los grados de cumplimiento de programas de asignatura, herramientas que permitan medir los niveles de logro alcanzados por estudiantes y prácticas que faciliten el ajuste de los programas de asignatura a los perfiles de egreso, incrementando los esfuerzos de capacitación para académicos en docencia universitaria*.

La Universidad ha realizado permanentes esfuerzos de innovación en los currículos de formación; pero aun así, es necesario avanzar en el diseño de mecanismos destinados a monitorear y *promover mejoras permanentes en las carreras que tradicionalmente ha impartido y en aquellas de reciente creación*, la redefinición de responsabilidades de los Consejos de Carrera es un buen avance en este sentido. *Se requiere implementar estrategias que permitan mejorar los resultados alcanzados por los estudiantes en el aprendizaje del idioma inglés y otras competencias genéricas*. En los últimos años, la instalación del Centro de Innovación Profesional, CIP, ha contribuido a mejorar las condiciones académicas de los estudiantes que ingresan y a fortalecer los atributos de empleabilidad de los que están por egresar.

Dotación académica/docente

La dotación académica existente, según lo evidenciado en las distintas evaluaciones con fines de acreditación y en opinión de los evaluadores externos, es suficiente en cantidad y cuenta con las calificaciones disciplinarias necesarias para atender la docencia que se imparte. Sin embargo, hay unidades académicas que manifiestan su preocupación por *el tamaño de sus cuadros académicos en relación al número de estudiantes y carreras, lo que requiere de evaluación y atención*, especialmente en el caso de las carreras nuevas que se creen o de los aumentos de cupos de ingreso. Por otra parte, ha sido necesario reexaminar las exigencias de ingreso de quienes aspiran a formar parte de los nuevos cuadros académicos, que deben atender y fortalecer la docencia de pregrado, como consecuencia de lo cual se ha instalado la utilización de Convenios de Desempeño para quienes ingresan a la Institución. Respecto del personal académico estable, el nuevo sistema de evaluación del desempeño académico también los somete a un régimen de compromisos de desempeño evaluable año a año.

En respuesta al compromiso político de construir un nuevo sistema de evaluación académica que, entre otros aspectos, permita lograr un mayor equilibrio en la valoración de la docencia respecto de las otras funciones académicas, se instaló un nuevo modelo que incluye un Compromiso de Desempeño Académico Anual; este sistema se sometió a un periodo de marcha blanca en 2011 que luego de ser evaluado dio paso a su entrada en vigencia el año 2012.

Asimismo, en el año 2011, comenzó la implementación del Programa de Incentivo a las Buenas Prácticas Docentes, que permite premiar y reconocer a aquellos académicos que se destacan por su desempeño en la docencia de pregrado. En cualquier caso, *resulta necesario que todas estas iniciativas, junto a la proyección del tamaño de los recursos humanos y los atributos deseables en función de los objetivos institucionales, se integren en una política general de recursos humanos.*

Estudiantes

En cuanto a los resultados de los procesos formativos, *se requiere seguir avanzando en la mejora de la tasa de aprobación en asignaturas críticas* en facultades específicas, manteniendo los esfuerzos para mejorar la retención al primer año y de la tasa de titulación oportuna, en suma, asegurar la permanencia y titulación exitosa de todos los estudiantes.

Como parte de las oportunidades que la Universidad provee para la formación integral de los estudiantes y el fortalecimiento de sus capacidades para enfrentar los procesos formativos profesionales, se cuenta con una amplia oferta de actividades complementarias, tales como: Programa Inserción Universitaria (PIU); Programa de Apoyo a la Adaptación Universitaria (PAAU); Talleres Co-curriculares; Clínica Matemática; Proyectos Estudiantiles; Programa de Apoyo Académico para Estudiantes Mapuche, PAAEM; Programa Movilidad Estudiantil; Idioma Inglés; Agrupaciones Estudiantiles; Deporte y Recreación; Arte, Cultura y Extensión, entre otros. *Estas acciones requieren una atención y mejora permanente a objeto de asegurar una mayor tasa de éxito de los estudiantes, como también para fortalecer su sentido de pertenencia con la institución.*

Vinculación investigación y docencia

En este plano se han dado pasos tendientes a incrementar el vínculo entre los grupos de investigación y los procesos de habilitación profesional, por ejemplo, trabajos de título, tesis, ayudantías de investigación, asesorías a grupos científicos estudiantiles y adquisición de habilidades de indagación en el alumnado. Asimismo, se ha estimulado fuertemente la participación de estudiantes en eventos científicos nacionales e internacionales. No obstante, *es necesario promover acciones que refuercen las iniciativas por articular la investigación con la docencia universitaria e impulsar actividades que divulguen los recursos de información existentes en la Universidad y por su intermedio mejorar la formación profesional en el pregrado.*

3. Investigación

Política

La Universidad ha orientado el desarrollo de la investigación por medio de una serie de mecanismos de fomento, incentivo, reconocimiento y regulación que, hasta ahora, han permitido alcanzar niveles de producción científica que sitúan a la Universidad en un lugar destacado en el concierto nacional. Estos mecanismos fueron formalizados en la Política de Investigación, Desarrollo e Innovación, que aspira a consolidar lo avanzado en este ámbito, junto con la definición de áreas prioritarias de desarrollo científico (Biorecursos y Ciencias Sociales), la definición de Núcleos Científicos de Investigación y la puesta en marcha del Convenio de Desempeño en el ámbito de las Ciencias Sociales. *En el presente Plan se incorpora el desafío de potenciar nuevas áreas y grupos de investigación distintos de aquellas en las que se focalizó con motivo de los Convenios de Desempeño.*

Los incentivos y reconocimiento a las publicaciones indexadas, la verificación del nivel de impacto de las publicaciones, la evaluación de propuestas de investigación por pares externos, la articulación del conocimiento básico con la transferencia tecnológica y el fomento de la innovación, son los criterios y exigencias de calidad que han regulado desde sus inicios las actividades de investigación.

Se ha avanzado en la renovación y fortalecimiento de los grupos de investigación, y la ampliación del número de investigadores activos, a través de iniciativas como el programa de contrataciones postdoctorales. Por otra parte, se ha impulsado la generación de redes nacionales e internacionales, en programas de postgrado con co-tutela y doble titulación. *Con todo esto se pretende mantener y escalar la producción de los grupos consolidados y generar espacio para el desarrollo de nuevos grupos, especialmente basados en la colaboración interdisciplinaria interna y el desarrollo de redes con otras instituciones nacionales y extranjeras.*

Recursos

Se cuenta con los recursos que permiten mantener la investigación basal. Se promueve la captación de recursos externos y se han ampliado los instrumentos tradicionales de incentivo a la investigación para fortalecer áreas específicas y estimular la iniciación. Como resultado de la ejecución del Convenio de Desempeño, se ha instalado una plataforma para captar recursos de innovación e investigación aplicada, manteniendo equipamiento que beneficia a los investigadores que se inician y la investigación básica. Este mismo instrumento de gestión permitió la construcción e implementación del Centro de Equipamiento Científico Avanzando, que busca optimizar el uso del instrumental mayor y constituirse en un punto de encuentro entre investigadores.

Evaluación de los proyectos

Además de los estándares de concursos con financiamiento externo, como parte del proceso de seguimiento y evaluación de los proyectos de investigación internos se exige una publicación ISI

aceptada para obtener la aprobación del informe final del proyecto. Lo anterior influye como antecedente para la Carrera Académica, otorgando la posibilidad de acceder a nuevo financiamiento en alguno de los programas de la Dirección de Investigación.

El resultado tangible de la evaluación y seguimiento de los proyectos es el incremento sostenido de las publicaciones ISI y SciELO en el período comprendido entre los años 2004 al 2007 y un incremento notable en el período 2008 al 2011, que ha situado a la Universidad como la institución que más ha crecido en investigación en ese intervalo de tiempo en el país. *Un aspecto a mejorar es el cumplimiento de los plazos por parte tanto de los investigadores, cuestión que se espera resolver a través de la implementación de un sistema informatizado de seguimiento y control de proyectos, actualmente en desarrollo.*

Vinculación con docencia

En el ámbito del postgrado (fundamentalmente en los programas de doctorado), el vínculo de la investigación con la docencia se manifiesta en la forma de seminarios, tesis, avances de investigaciones, exámenes de calificación y requisitos de graduación tales como publicaciones ISI y/o la obtención de patentes. En el ámbito del pregrado, uno de los instrumentos de política, el Convenio de Desempeño II, formaliza e incentiva el vínculo investigación-formación profesional, a través de la incorporación de estudiantes a actividades de investigadores consolidados. Como una forma de avanzar en la incorporación de estudiantes de pregrado a los grupos de investigación, se ha implementado el programa de becas e incentivo a la investigación para estudiantes de pregrado.

Impacto

Existe un monitoreo constante del impacto de la investigación realizada por la Universidad. Se trata de proyectar escenarios futuros que pueden afectar la ubicación relativa de la Institución en el ámbito nacional e internacional. Lo anterior, con respecto a los indicadores de productividad, a la conformación de bases para el establecimiento de redes con grupos de investigación con productividad equivalente, y al fortalecimiento de las capacidades existentes que aseguren la transferencia tecnológica efectiva del conocimiento producido en la Universidad que contribuyan a generar una cultura de innovación y emprendimiento.

El impacto de las publicaciones ha sido creciente y sostenido, al punto que el área que se priorizó para el Convenio de Desempeño (Biorecursos) tiene impactos sobre la media nacional. En este ámbito *se requiere establecer nuevos mecanismos que discriminen positivamente las publicaciones con alto impacto dentro de la categoría ISI e incentivar, vía inducción, la incorporación de más grupos de investigación a la publicación en esa categoría.*

La investigación realizada presenta un incipiente desarrollo e impacto en el medio internacional. Por consiguiente, es necesario profundizar en las acciones de vinculación, estableciendo nuevas redes internacionales efectivas, siguiendo el modelo de lo ya logrado con la Universidad de Sao Paulo. En este mismo sentido fue que se postuló y logró aprobar el Convenio de Desempeño de Internacionalización de Doctorados.

4. Docencia de Postgrado

Política

La Política de Postgrado de la Universidad de La Frontera consolida el desarrollo histórico que ha tenido la formación de capital humano avanzado desde el año 1968. En ella se declaran los lineamientos estratégicos, que incluyen la misión, visión, criterios y orientación del postgrado; definición de principios; y los tipos de programas en que se enmarcará la actividad de postgrado en la Universidad.

A partir de esta política, la Universidad se ha reformulado el Reglamento General de Postgrado, se ajustaron los reglamentos internos de cada programa y se crearon otros reglamentos específicos para guiar toda la actividad de postgrado. A continuación *se hace necesario revisar y redefinir la estructura del postgrado para hacerla más pertinente a las necesidades de su desarrollo.*

Dotación académica

El cuerpo académico adscrito a los diferentes programas está regulado por un proceso riguroso de acreditación a través de la Dirección Académica de Postgrado, el cual fue reformulado el año 2010 y comenzó a regir el año 2011. Los académicos acreditados tienen el carácter de profesores permanentes o visitantes. La adscripción de los profesores permanentes es voluntaria y es preciso avanzar en los ajustes de planificación académica para que los compromisos de docencia de postgrado estén reconocidos y regulados adecuadamente por esta planificación. Lo anterior, refleja la necesidad de *establecer mecanismos que permitan administrar los recursos humanos con normas claras que operen de manera sistemática en todos los programas.*

Recursos

La Universidad entrega un presupuesto básico de operación a los programas de postgrado y apoyos adicionales a algunas líneas específicas, como son los doctorados. La Dirección Académica de Postgrado, en alianza con la Dirección de Investigación y la Dirección de Cooperación Internacional, tiene mecanismos de asignación de recursos que se focalizan en becas en distintas modalidades (exceptuando las becas de exención de arancel que son financiadas por los propios programas de doctorado y magíster) y programas de apoyo.

Por otra parte, la Dirección Académica de Postgrado entrega recursos para la operación de los distintos programas; sin embargo, es necesario revisar los mecanismos de asignación de estos recursos, de modo de establecer nuevos procedimientos que faciliten la renovación de equipamiento y el desarrollo de espacios físicos. Además, *es necesario diversificar los instrumentos para financiar la asistencia a congresos, visitas y estadas de investigación.* Esto último ha podido ser financiado en parte por el Convenio de Desempeño.

Vinculación postgrado con investigación y docencia

En el año 2005, la Universidad reglamentó la articulación de los programas de magíster con la formación de pregrado, bajo la modalidad de educación continua. Posteriormente, se han implementado iniciativas tendientes a incentivar y formalizar la inserción de estudiantes de pregrado a grupos de investigación, generando un instrumento que apoya financieramente su asistencia a eventos científicos para exponer los trabajos realizados en conjunto con estudiantes y profesores de postgrado.

Respecto a la vinculación del postgrado con la investigación, los programas doctorales han tenido resultados relevantes, donde la interacción de estudiantes con investigadores ha derivado en la generación de publicaciones en revistas de corriente principal y patentes. Esta resulta ser una interesante estrategia para incrementar la producción científica asociada a los postgrados.

Por otra parte, se ha avanzado en la vinculación de los programas de magíster con la docencia de pregrado.

Seguimiento e impacto

En el ámbito de la Política de Postgrado, el seguimiento de los postgraduados y otros mecanismos son obligatorios para todos los programas de postgrado que imparte la Universidad de La Frontera. Esta responsabilidad que se radicaba en cada programa, por lo tanto, con resultados heterogéneos, motivó que a contar del año 2010 se creara en el Centro de Innovación Profesional, el programa de seguimiento y vinculación para estar en contacto con los egresados de los distintos programas, como también para aplicar encuestas a los empleadores.

El impacto de los diferentes programas de postgrado se ha visto reflejado en una gran oferta de cursos con académicos nacionales y extranjeros que ha dado inicio a la Escuela de Verano de Postgrado; y al importante incremento en el número de publicaciones y patentes generados por los programas de doctorado.

Diseño y ajuste de programas

El Comité de Programas de Postgrado y Especialidades es la instancia institucional que aplica los procedimientos para el diseño y ajuste de los programas de postgrado. Su aprobación requiere del acuerdo de los cuerpos colegiados. De acuerdo a lo comprometido en el Plan Estratégico de Desarrollo, *se deben realizar estudios de pertinencia y viabilidad de las propuestas de nuevos programas*. Por otro lado, es necesario además, desarrollar mecanismos que permitan periódicamente monitorear los programas y verificar sus mejoras según criterios de calidad. Un avance concreto en esta línea, será *la incorporación de los antecedentes de los programas en el Registro Académico, la Planificación Académica y el desarrollo de procesos de autoevaluación de todos los programas de postgrado*.

5. Vinculación con el Medio

La Universidad, desde sus inicios, ha mantenido una permanente y fructífera relación con diferentes actores relevantes de su entorno. Esto se manifiesta en todos los niveles, desde el pregrado y postgrado, la formación continua y capacitación, la investigación aplicada, la prestación de servicios de laboratorio, la extensión cultural y artística, la asesoría a diferentes instancias nacionales, regionales y locales, la creación de redes, hasta un fortalecimiento de relaciones con universidades nacionales y extranjeras.

La revisión de lo realizado en esta área, muestra que las definiciones políticas de la Universidad están presentes desde sus inicios como universidad autónoma. El número de acciones emprendidas a partir de tales definiciones, ha materializado el compromiso de relacionarse con su entorno inmediato, proyectar la Universidad hacia la comunidad regional y nacional, avanzando hacia la construcción de alianzas con comunidades, empresas, universidades y otras organizaciones. No obstante, *internamente existe la clara convicción de que es posible y necesario hacer más explícita y central la vinculación con la problemática de la región de la Araucanía, contribuyendo a sus objetivos de desarrollo, a la vez que se fortalece la calidad de los resultados del ejercicio de las funciones académicas básicas.*

Las distintas unidades de la Universidad han cumplido un importante rol en el desarrollo de las funciones de vinculación; sin embargo, deben destacarse los resultados alcanzados por los institutos interdisciplinarios de desarrollo, en cuanto a convertirse en herramientas de política para congregar personas con capacidades e intereses comunes, articularlas con el entorno, producir un impacto en éste y reflejar los resultados obtenidos en esos procesos en las funciones institucionales, especialmente investigación y docencia.

Las fortalezas descritas son el resultado de orientaciones políticas que no constituyen una política integrada, sino de definiciones que, no obstante explícitas, han guiado separadamente las acciones de extensión académica, extensión artística cultural, articulación de los programas académicos con el mundo del trabajo y generación de alianzas estratégicas. En ese mismo sentido, estas funciones, según su naturaleza, han sido ejecutadas con distinta profundidad y alcance por todas las unidades académicas, lo que no siempre permite alcanzar buenos resultados. En ese mismo sentido, la responsabilidad de la gestión de cada área de vinculación radica en distintas unidades institucionales, lo que en ocasiones permite actuar de manera pertinente y oportuna, pero en otras, origina procesos asistemáticos de menor eficacia.

Ciertamente, la ejecución de las políticas debe permanecer como responsabilidad de un amplio número de actores, al tiempo que la gestión de ellas debe estar radicada en varias unidades centrales y de facultades. Por otra parte, una recomendación de la agencia acreditadora fue unificar una Política de Vinculación que reúna las acciones de extensión y servicios desarrollados por la Universidad, además de generar mecanismos sistemáticos de evaluación de resultados. En este sentido, ya se han dado algunos pasos para *la formulación de un marco regulatorio explícito que ordene y racionalice las funciones y responsabilidades, que garantice seguir obteniendo resultados potentes, al mismo tiempo que la asignación de responsabilidades e incentivos resulte motivadora y justa para los involucrados.* Ejemplo de lo anterior lo constituye la creación de las direcciones de vinculación en cada una de las facultades de la Institución.

CUADRO DE MANDO

Los objetivos estratégicos se proyectan a 10 años y los objetivos operativos a dos años

Objetivos Estratégicos:

Eje Estratégico 1: Gestión Institucional

- 1.1 Mejorar continuamente la gestión institucional
- 1.2 Desarrollar las competencias del personal académico y administrativo
- 1.3 Consolidar las capacidades de autorregulación y mejora continua de la calidad institucional, de carreras y programas
- 1.4 Asegurar las condiciones materiales y financieras para el desarrollo de las funciones universitarias
- 1.5 Mejorar el posicionamiento institucional

Eje Estratégico 2: Docencia de Pregrado

- 2.1 Ofrecer Programas de Pregrado de calidad pertinentes para el desarrollo de la sociedad
- 2.2 Asegurar la permanencia de los estudiantes en los programas

Eje Estratégico 3: Investigación e Innovación

- 3.1 Incrementar sostenidamente la productividad científica, tecnológica e innovación de la Universidad en sus diversas áreas de desarrollo
- 3.2 Fortalecer los grupos de investigación

Eje Estratégico 4: Docencia de Postgrado

- 4.1 Ofrecer programas de postgrado y especialidades de calidad y pertinentes a los requerimientos de la sociedad

Eje Estratégico 5: Vinculación con el Medio

- 5.1 Desarrollar acciones de vinculación que impacten en el medio y potencien las funciones institucionales
- 5.2 Contribuir al desarrollo regional y nacional en los ámbitos de formación continua, artes y cultura y extensión académica en la casa central y sus dos sedes
- 5.3 Internacionalizar la Universidad

Eje Estratégico 1: Gestión Institucional

Objetivo Estratégico 1.1: Mejorar continuamente la gestión institucional

Objetivo Operativo	Unidad Responsable	Indicador / verificador	Línea Base	Meta
1.1.1. Ajustar la estructura organizacional a los nuevos requerimientos	Secretaría General VRAF; VRAC; VRIP; Facultades; Análisis;	Propuesta de Diseño de estructura	0	1
1.1.2. Impulsar una gestión descentralizada	VRAF; VRAC; VRIP; Facultades; Análisis	Diseño de una estrategia para la descentralización	0	1
1.1.3. Mejorar las estrategias de comunicación interna para la gestión	Rectoría; VRAF; VRAC; VRIP; Facultades; Análisis	Plan de comunicación implementado	0	80%
1.1.4. Modernizar los procesos administrativos	VRAF; VRAC; VRIP; Facultades; Análisis; Secretaría General	Manual de Procedimientos	0	1
1.1.5. Contar con sistemas automatizados e integrados de apoyo a la toma de decisiones en todos los niveles de gestión	VRAF, Análisis	Tablero de indicadores automatizado	0	1

Objetivo Estratégico 1.2: Desarrollar las competencias del personal académico y administrativo

Objetivo Operativo	Unidad Responsable	Indicador / verificador	Línea Base	Meta
1.2.1. Diseñar una Política de Recursos Humanos	VRAF; VRAC; VRIP	Política formalizada	0	1
1.2.2. Incrementar eficiencia y productividad del personal	VRAF; VRAC; VRIP	% de funcionarios con capacitación pertinente	28%	30%
1.2.3. Mantener un clima organizacional propicio para un alto rendimiento	Rectoría; VRAF; VRAC; VRIP; Facultades	Estudio de clima y Plan de Mejora	0	1
1.2.4. Fortalecer las capacidades directivas en todos los niveles de gestión	VRAF; VRAC; VRIP; Análisis	% de directivos capacitados en gestión	0%	30%

Objetivo Estratégico 1.3: Consolidar las capacidades de autorregulación y mejora continua de la calidad institucional, de carreras y programas

Objetivo Operativo	Unidad Responsable	Indicador / verificador	Línea Base	Meta
1.3.1. Fortalecer los procedimientos de evaluación y mejoramiento de la calidad	VRAF; VRAC; VRIP; Facultades; Análisis	Sistema de seguimiento de planes instalado	0	1
1.3.2. Acreditar la calidad de la oferta educativa de la Universidad	VRAC; VRIP; Facultades; Análisis	% de carreras de pregrado acreditadas	50%	70%
		% de programas de postgrado acreditados	Doctorado 29%	80%
			Magíster 14%	80%
1.3.3. Mejorar el uso de la información institucional para la gestión tanto a nivel central como de las Facultades	Análisis, VRAF; VRAC; VRIP; Facultades;	N° de informes de gestión disponibles para la toma de decisiones	39 ¹	60
1.3.4. Evaluar la gestión con uso de indicadores de resultado	Rectoría; VRAF; VRAC; VRIP; Facultades; Análisis	Informe de gestión de unidades académicas	0	1

Objetivo Estratégico 1.4: Asegurar las condiciones materiales y financieras para el desarrollo de las funciones universitarias

Objetivo Operativo	Unidad Responsable	Indicador / verificador	Línea Base	Meta
1.4.1. Aumentar la eficiencia en el uso de los recursos	VRAF; VRAC; VRIP; Facultades	% variación del AFD	41%	41%
		Liquidez	Por definir	
		Actividad	Por definir	
		Rentabilidad	Por definir	
		Endeudamiento	Por definir	

¹Informes de Gestión para las carreras de pregrado, trabajo conjunto DAP-DADI

Objetivo Operativo	Unidad Responsable	Indicador / verificador	Línea Base	Meta
1.4.2. Fortalecer la matriz de ingreso de recursos económicos	VRAF ; VRAC; VRIP; Facultades; Análisis	Nuevas fuentes de financiamiento de largo plazo	0	1
1.4.3. Mejorar sistemas de control en el uso de recursos	Contraloría ; VRAF	Manuales de procedimientos	0	5
1.4.4. Contar con la infraestructura suficiente y adecuada para el desarrollo de las funciones universitarias	VRAF ; Facultades	Evaluación de necesidad y Plan de Mejora	0	1
1.4.5. Contar con el equipamiento suficiente y adecuado para el desarrollo de las funciones universitarias	VRAF ; VRAC; VRIP; Facultades	Evaluación de necesidades Plan de Mejora	0	1

Objetivo Estratégico 1.5: Mejorar el posicionamiento institucional

Objetivo Operativo	Unidad Responsable	Indicador / verificador	Línea Base	Meta
1.5.1. Contar con una política comunicacional	Rectoría ; VRAF; VRAC; VRIP; Facultades;	Política implementada	0	1
1.5.2. Fortalecer la identidad UFRO	Rectoría ; VRAF; VRAC; VRIP; Facultades;	Definición de los elementos constitutivos de la identidad UFRO y propuesta de acción	0	1
1.5.3. Posicionar la marca UFRO en el medio regional y nacional	Rectoría ; VRAF; VRAC; VRIP; Facultades;	Posicionamiento en Rankings de Educación Superior	97 SIR 2012 ²	95
1.5.4. Fortalecer el programa de difusión corporativa de la oferta educativa	VRAC ; VRIP; Facultades	Plan de trabajo de difusión	0	1

²Ranking Iberoamericano SIR 2012.

Eje Estratégico 2: Docencia de Pregrado

Objetivo Estratégico 2.1: Ofrecer Programas de Pregrado de calidad pertinentes para el desarrollo de la sociedad

Objetivo Operativo	Unidad Responsable	Indicador / verificador	Línea Base	Meta
2.1.1. Mantener actualizados los planes de estudio vigentes	VRAC; Director de Pregrado; Facultades	% de planes diseñados o re-diseñados de acuerdo a la política	70%	76%
2.1.2. Mejorar la eficiencia interna de todos los programas	VRAC; Director de Pregrado; Facultades	Retención 1er año	82%	82%
		Titulación oportuna	Por definir	X + 10%
		% de reprobación de las asignaturas críticas	54% ³	52%
2.1.3 Fortalecer los procedimientos de evaluación y mejora continua de la calidad	VRAC; Director de Pregrado; Facultades	% de carreras con planes de desarrollo	50%	100%
2.1.4. Asegurar la pertinencia de la oferta según las necesidades del medio	VRAC; Facultades; Análisis	N° postulantes por carrera	5,8	7
		Tasa de empleo	90%	91%
2.1.5. Evaluar la oferta y el desarrollo de las sedes	Rectoría; VRAC; sedes; Análisis	Definición de oferta de las sedes	0	1

Objetivo Estratégico 2.2: Asegurar la permanencia de los estudiantes en los programas

Objetivo Operativo	Unidad Responsable	Indicador / verificador	Línea Base	Meta
2.2.1. Proveer servicios de calidad para el apoyo y bienestar para los estudiantes	VRAC; VRAF	Evaluación de resultados	0	75% ⁴

³Porcentaje de reprobación de asignaturas críticas de primer año en las facultades de Ingeniería, Ciencias y Administración; y Ciencias Agropecuarias y Forestales.

⁴Porcentaje de satisfacción con los servicios ofrecidos al estudiante.

Objetivo Operativo	Unidad Responsable	Indicador / verificador	Línea Base	Meta
2.2.2. Fortalecer los programas de apoyo al aprendizaje y sentido de pertenencia de los estudiantes	VRAC; Director de Pregrado; Facultades	Tasa de retención al primer año	82%	82%
		Tasa de retención tercer año	66%	68%
2.2.3. Asegurar los campos de prácticas de los programas de la Universidad	Rectoría; Facultades	N° de convenios de campos de prácticas efectivos % de utilización de centros de práctica	Por definir	X + 10%
2.2.4. Instalar el sistema de créditos transferibles en todas las carreras	VRAC; Director de Pregrado; Facultades	% de carreras con sistema SCT implementado	80%	100%

Eje Estratégico 3: Investigación e Innovación

Objetivo Estratégico 3.1: Incrementar sostenidamente la productividad científica, tecnológica e innovación de la Universidad en sus diversas áreas de desarrollo

Objetivo Operativo	Unidad Responsable	Indicador / verificador	Línea Base	Meta
3.1.1. Mejorar la productividad científica de la Universidad	VRIP; Director de postgrado e Investigación, Facultades	N° publicaciones ISI, Scielo, Proyectos por jornada completa equivalente	0,79	0,84
3.1.2. Mejorar la productividad científica de los programas de doctorado	VRIP; Director de postgrado, Facultades	N° Publicaciones ISI, Scielo por Doctorado	Por definir	X+ 20%
3.1.3. Mejorar la difusión, registro de propiedad intelectual e impacto del conocimiento nuevo	VRIP	N° de actividades de difusión N° Patentes	Por definir	X + 20%
		Solicitadas	5	6
3.1.4. Implementar convenios de desempeño internos con áreas de alto rendimiento	VRIP; Facultades	N° de convenios	Por definir	X + 30%

Objetivo Operativo	Unidad Responsable	Indicador / verificador	Línea Base	Meta
3.1.5. Implementar una Política de innovación y el emprendimiento	VRIP; Facultades	N° de Unidades de Negocio	Por definir	X + 20%

Objetivo Estratégico 3.2: Fortalecer los grupos de investigación

Objetivo Operativo	Unidad Responsable	Indicador / verificador	Línea Base	Meta
3.2.1. Diversificar los sistemas de apoyo para grupos de investigación	VRIP	N° de nuevos programas de apoyo	0	3
3.2.2. Ampliar el número de grupos de investigación	VRIP	N° de nuevos grupos	Por definir	2
3.2.3. Impulsar el desarrollo de redes internacionales de investigación	VRIP; Facultades	N° de nuevos convenios de colaboración efectivos	Por definir	X + 10%

Eje Estratégico 4: Docencia de Postgrado

Objetivo Estratégico 4.1: Ofrecer programas de postgrado y especialidades de calidad y pertinentes a los requerimientos de la sociedad

Objetivo Operativo	Unidad Responsable	Indicador / verificador	Línea Base	Meta
4.1.1. Mantener una oferta pertinente y actualizada de programas	VRIP; Director de postgrado; Análisis; Facultades	N° de programas acreditados	17%	80%
4.1.2. Mejorar la eficiencia interna de todos los programas	VRIP; Director de postgrado; Facultades	Graduación Oportuna	Por definir	X + 20%
4.1.3. Fortalecer los procedimientos de evaluación y mejora continua de la calidad	VRIP; Director de postgrado; Análisis	% de programas en proceso de evaluación y con planes de seguimiento activos	Por definir	90%

Objetivo Operativo	Unidad Responsable	Indicador / verificador	Línea Base	Meta
4.1.4. Ampliar la oferta de programas de doctorado en red, en áreas con productividad científica sostenida	VRIP; Director de postgrado; Facultades	N° programas de doctorado en red	0	1
4.1.5. Asegurar la sustentabilidad de los programas	VRIP; VRAF; Análisis	% de estudiantes con Beca externa (Conicyt)	Por definir	X + 30%
4.1.6. Incrementar la oferta de especialidades médicas, odontológicas y en ciencias de la salud, acreditables	VRIP; Director de postgrado; Facultades; Análisis	N° programas nuevos de especialidad acreditados	0	2

Eje Estratégico 5: Vinculación con el Medio

Objetivo Estratégico 5.1: Desarrollar acciones de vinculación que impacten en el medio y potencien las funciones institucionales

Objetivo Operativo	Unidad Responsable	Indicador / verificador	Línea Base	Meta
5.1.1. Contar con una Política integrada de Vinculación con el Medio	Rectoría; Facultades	Política de Vinculación implementada	0	1
5.1.2. Implementar una estructura orgánica adecuada a la política de vinculación con el medio	Rectoría; Secretaría General; Facultades	Resolución de modificación de estructura que incorpore Vinculación	0	1
5.1.3. Incrementar la colaboración interinstitucional en los ámbitos público y privado	Rectoría; VRIP; VRAC; Facultades	N° Convenios activos con instituciones públicas y privadas	Por definir	X + 10%
5.1.4. Fortalecer los vínculos con el sistema escolar regional	Rectoría; ; VRIP; VRAC; Facultades	N° de programas formales implementados	1	2
		N° de participantes	225	350

Objetivo Operativo	Unidad Responsable	Indicador / verificador	Línea Base	Meta
5.1.5. Implementar acciones sistemáticas y formales de vinculación con los titulados y la comunidad	VRAC; VRIP; Facultades	% de titulados que participan en actividades de vinculación con titulados	Por definir	X + 20%

Objetivo Estratégico 5.2: Contribuir al desarrollo regional y nacional en los ámbitos de formación continua, artes y cultura y extensión académica en la casa central y sus dos sedes

Objetivo Operativo	Unidad Responsable	Indicador / verificador	Línea Base	Meta
5.2.1. Difundir conocimientos y tecnologías hacia la comunidad desde las sedes, unidades académicas y programas	VRAC; VRIP; Sedes; Facultades	N° eventos de difusión por Sede (Malleco, Pucón y Casa Central)	Por definir	X + 20%
5.2.2. Fortalecer una oferta de formación continua consistente con las necesidades del medio	VRAC; Facultades	Programa anual de oferta de formación continua con estudio de demanda	0	1
5.2.3. Fortalecer los vínculos nacionales e internacionales de actividades de extensión artística y culturales	Rectoría; VRAC	N° de nuevos convenios Nacionales e internacionales	Por definir	X + 10%
5.2.4. Fortalecer las actividades de difusión artística y cultural en las sedes	Rectoría; Sedes	N° de actividades y cobertura	Por definir	X + 20%

Objetivo Estratégico 5.3: Internacionalizar la Universidad

Objetivo Operativo	Unidad Responsable	Indicador / verificador	Línea Base	Meta
5.3.1. Incrementar la movilidad internacional de académicos	VRIP; VRAC; Facultades	Porcentaje de académicos que participan en eventos internacionales	Por definir	X + 20%
5.3.2. Incrementar la participación de académicos en redes de trabajo internacionales	VRIP; VRAC; Facultades	% de publicaciones ISI en conjunto con investigadores extranjeros	Por definir	X + 20%
5.3.3. Aumentar la movilidad estudiantil internacional en el contexto de los programas de pre y postgrado	VRIP; VRAC; Facultades	N° de estudiantes de pre y postgrado que cursan semestre / pasantía en el extranjero	Por definir	X + 10%
5.3.4. Incrementar la colaboración y doble titulación internacional de programas de postgrado	VRIP	N° de graduados con doble graduación	2	5
5.3.5. Asegurar la disponibilidad y captación de recursos para la internacionalización de la Universidad	VRIP; VRAF	N° de proyectos financiados con fondos internacionales	Por definir	X + 10%
5.3.6. Acreditar programas internacionalmente	VRIP; Análisis	N° de programas acreditados	0	1