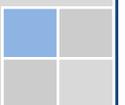




# Resumen Ejecutivo Informe de Autoevaluación Institucional

Año 2013

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA



# Contenido

1. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL .....	5
2. EVALUACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL .....	11
3. EVALUACIÓN DEL ÁREA DE PREGRADO .....	19
4. EVALUACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN .....	22
5. EVALUACIÓN DEL ÁREA DE DOCENCIA DE POSTGRADO .....	25
6. EVALUACIÓN DEL ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO .....	28
7. PROCESO DE EVALUACIÓN ANTERIOR .....	30
8. PLAN DE MEJORAMIENTO .....	62



# 1. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

## Breve descripción de la Institución

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. Es la única universidad estatal derivada ubicada en la IX Región de La Araucanía.

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, lo que se produce 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 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 39 carreras de pregrado, siete programas de doctorado, 28 programas de magíster, 14 programas de especialidades médicas, 4 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. Más recientemente se creó en la Universidad una nueva estructura orientada fortalecer el desarrollo de las áreas prioritarias definidas en la Universidad. Esta nueva

estructura son los Núcleos de Desarrollo Científico-Tecnológico, en los ámbitos de Biorecursos y de las Ciencias Sociales.

## **Metas y objetivos institucionales**

El Plan Estratégico de Desarrollo es un documento que expresa el futuro deseado para la Universidad y a la vez, una herramienta de trabajo útil y comprensible para todas las personas de la Institución. Los resultados reflejados en el presente informe de autoevaluación son el producto de la gestión institucional bajo las orientaciones del Plan Estratégico de Desarrollo 2006-2010 y de los ajustes introducidos con la implementación del Convenio de Desempeño del Programa Piloto de MECESUP. Durante el año 2012 se elaboró el Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2023. Ambos planes se formularon participativamente incorporando las distintas visiones presentes en la comunidad universitaria, 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.

Las principales definiciones contenidas en el Plan evaluado son las siguientes:

### ***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 de profesionales y postgraduados, el cultivo de las artes y de la cultura. Asume compromisos con la calidad y la innovación, con el respeto por las personas, con el respeto por el entorno y la diversidad cultural, con la construcción de una sociedad más justa y democrática.

### ***VISIÓN***

En el año 2010 la Universidad de La Frontera será una institución reconocida a nivel nacional por la calidad, diversidad y pertinencia de sus programas de formación profesional y de postgraduados, quienes se distinguirán por su alto nivel de competencia, por su capacidad de adaptación y su proactividad frente a las demandas internas y externas.

Contará con grupos consolidados de investigación, con sólidos vínculos con instituciones nacionales y extranjeras, que generarán conocimiento relevante para el desarrollo económico, social y cultural de la Región y el país, el que tendrá una difusión que permitirá su identificación como líderes a nivel nacional y su reconocimiento a nivel internacional.

Proporcionará espacios para el desarrollo de las personas y los grupos sociales, a través de una oferta pertinente de formación continua; de actividades que permitan el cultivo y la difusión del arte y la cultura; y de actividades deportivas y recreativas.

Dará cuenta pública de su gestión en los ámbitos académico, administrativo y financiero, demostrando eficiencia y eficacia tanto en la calidad de sus procesos como de sus resultados.

Contará con mecanismos efectivos de comunicación y participación, conformando una comunidad universitaria con sentido de identidad, comprometida con el desarrollo de la Institución, que sustenta sus acciones en principios y valores que subyacen a la concepción de una Universidad Socialmente Responsable.

## **EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **Eje Estratégico 1: Programas Académicos**

Define las acciones institucionales que se asocian con el logro del aseguramiento de la calidad de los programas académicos que la Universidad ofrece a la sociedad, la pertinencia de la formación de profesionales y postgraduados de acuerdo con las necesidades del entorno, la innovación curricular y metodológica, según las nuevas directrices para la educación superior.

#### **Objetivos Estratégicos:**

- 1.1** Ofrecer Programas de Pregrado de calidad pertinentes a las necesidades del medio
- 1.2** Ofrecer programas de Postgrado de calidad en áreas con fortalezas y definidas como prioritarias
- 1.3** Desarrollar una oferta de formación continua consistente con la formación de pregrado y las necesidades de los profesionales del medio
- 1.4** Lograr un óptima cobertura de la oferta disponible en los programas de formación

### **Eje Estratégico 2: Investigación e Innovación y Transferencia Tecnológica**

Define las acciones institucionales que se asocian con el fortalecimiento de las líneas de investigación científica, el desarrollo de proyectos de innovación y transferencia tecnológica en áreas prioritarias, y la difusión del conocimiento generado en las ciencias, básicas, humanas, sociales y biomédicas, y las tecnologías, que demanda el desarrollo productivo y social.

#### **Objetivos Estratégicos**

- 2.1** Incrementar la productividad científica y tecnológica de la Universidad en áreas prioritarias
- 2.2** Fortalecer los grupos de investigación y preparar investigadores de recambio en áreas prioritarias definidas por la Universidad

### **Eje Estratégico 3: Vinculación e Interacción**

Define las acciones institucionales que se asocian con el desarrollo de convenios y acuerdos orientados a potenciar la asociatividad, colaboración y cooperación con otras organizaciones e instituciones nacionales e internacionales para la difusión y el

fortalecimiento del quehacer universitario, y la satisfacción de las necesidades culturales, artísticas y de desarrollo personal de los miembros de la comunidad regional y de los propios integrantes de la Institución.

**Objetivos Estratégicos:**

- 3.1 Desarrollar alianzas estratégicas con otras organizaciones que potencien las funciones institucionales
- 3.2 Contribuir al desarrollo cultural y profesional de los miembros de la comunidad regional
- 3.3 Desarrollar una oferta permanente de actividades orientadas al cultivo y difusión de las artes y de la cultura y al desarrollo personal, hacia la comunidad interna y regional

**Eje Estratégico 4: Internacionalización**

Define las acciones institucionales que se asocian con el fortalecimiento de las funciones universitarias a través del proceso de internacionalización, favoreciendo las instancias y creando los mecanismos que promuevan el intercambio y la cooperación internacional.

**Objetivos Estratégicos:**

- 4.1 Implementar mecanismos que permitan el intercambio de académicos con instituciones de otros países, en el marco de proyectos, programas y acciones académicas y de investigación en líneas prioritarias
- 4.2 Diseñar e implementar mecanismos que permitan y estimulen la movilidad internacional de nuestros estudiantes y atraer y facilitar la incorporación de estudiantes extranjeros a los distintos programas académicos de pre y postgrado

**Eje Estratégico 5: Comunidad Universitaria**

Define las acciones institucionales que se asocian con el logro de una convivencia universitaria armónica, basada en el respeto, la tolerancia y aceptación de la diversidad, entre los distintos estamentos que componen la comunidad universitaria.

**Objetivos Estratégicos:**

- 5.1 Propiciar la cohesión y colaboración interna
- 5.2 Fortalecer las instancias y mecanismos de participación
- 5.3 Mejorar la comunicación interna

**Eje Estratégico 6: Sustentabilidad**

Define las acciones institucionales que se asocian con la captación, administración y el uso eficiente de recursos humanos, financieros, de infraestructura y equipamiento necesarios para el cumplimiento de las funciones corporativas.

**Objetivos Estratégicos:**

- 6.1 Potenciar el capital humano académico y administrativo

- 6.2 Fortalecer los procedimientos de evaluación y mejoramiento cualitativo de los insumos, procesos y productos de la Institución
- 6.3 Optimizar el uso y la obtención de recursos financieros que permitan el logro de los objetivos institucionales
- 6.4 Contar con la infraestructura y el equipamiento científico tecnológico que permita un óptimo desarrollo de las actividades académicas

Las facultades traducen los propósitos del Plan Institucional en objetivos y acciones plasmados en sus respectivos planes de desarrollo.

El Plan Estratégico de Desarrollo 2013 – 2023 establece las siguientes orientaciones para el desarrollo de la Universidad en la próxima década:

**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, el cultivo 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.

#### **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

## 2. SINTESIS EVALUATIVA DEL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

### **Propósitos, metas y objetivos**

Los planes de desarrollo de la Universidad han contado con un detallado diagnóstico institucional, objetivos estratégicos y operativos, actividades e indicadores de evaluación y seguimiento; la misión contenida en plan 2006-2010 fue ampliamente consensuada y aceptada por la comunidad universitaria, asimismo el siguiente proceso de planificación permitió ratificarla para orientar la proyección de la Universidad durante la próxima década. La evaluación del plan permitió apreciar que la visión efectivamente orientó el quehacer institucional y sus resultados globales así lo demostraron. A partir de estas declaraciones, la Universidad ha estimulado el desarrollo de planes estratégicos en facultades, unidades y departamentos. Durante el periodo de vigencia del plan se trabajó con las unidades en la preparación de planes propios, estableciendo áreas prioritarias de desarrollo e incorporando mecanismos de verificación de logros. En el reciente proceso de planificación, se decidió establecer propósitos amplios de largo plazo, a partir de los cuales las macro-unidades despliegan sus propios planes, con revisión y ajuste cada dos años.

Los propósitos que la Institución se planteó en 2006 eran verificables mediante metas, sin embargo las evaluaciones intermedias señalaron la necesidad de precisar los indicadores lo cual se realizó oportunamente, facilitando la evaluación final. Luego, los propósitos institucionales para la próxima década, que han sido recientemente definidos, contemplan el uso de indicadores o verificadores en un número reducido, pero pertinentes y medibles. Por otra parte, no obstante los avances en materia de formulación de indicadores aún se percibe que no todos los actores universitarios los han incorporado plenamente a sus herramientas de gestión.

### **Estructura institucional**

La organización se ha visto tensionada, 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, no siempre posible del todo en una institución pública. 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, 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.

En general la estructura organizacional ha sido funcional a las necesidades de desarrollo de la Universidad, no obstante, se percibe la necesidad de revisarla permanentemente para identificar áreas de ajuste que permitan mejorar la eficiencia interna. Las innovaciones en la organización de las dos facultades creadas recientemente, están mostrando buenos resultados a juzgar por las evaluaciones del primer año de gestión de la Facultad de Odontología. Por otra parte, las instancias de decisión son percibidas por los informantes como un aspecto positivo de la gestión, lo que se asienta en el reconocimiento de la claridad de los procedimientos y los canales de participación.

### **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.

El proceso de desvinculación de académicos y administrativos basado en la Ley 20.374 del año 2009, junto con la implementación simultánea de 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, significaron un mejoramiento notable de la composición del cuerpo académico, disminuyendo su promedio de edad y mejorando sus calificaciones, lo que también ha redundado en mejoras en los indicadores para el cálculo de los aportes estatales. 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.

Un aspecto muy valorado por quienes se desvincularon de la Institución haciendo uso del incentivo al retiro, es el apoyo entregado para enfrentar los procedimientos administrativos, el reconocimiento y valoración de los aportes entregados por ellos durante su permanencia en la Universidad y la acogida que han tenido luego de ser desvinculados, para desarrollar distintas actividades de tipo cultural, social y lúdico, en dependencias de la propia Institución dispuestas para estos objetivos.

## **Recursos físicos y materiales**

El hecho de contar con un plano regulador ha permitido un desarrollo armónico de la infraestructura, construcciones y paisajismo del Campus Universitario, donde se concentran la mayoría de las unidades académicas y administrativas, exceptuando las facultades de Medicina y 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, que permanece abierta permanentemente para los estudiantes. También se dispone de una amplia dotación de equipos audiovisuales, que han permitido modernizar el ejercicio de la docencia en aula, lo que ha requerido de un importante esfuerzo institucional para desarrollar y fortalecer las capacidades docentes para incorporar en plenitud el uso de TIC's. No obstante estos logros, es preciso mantener y proyectar la calidad y pertinencia de los recursos físicos y materiales, elaborando políticas y estrategias de largo plazo.

## **Recursos económico-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.

Producto de un manejo financiero austero, la Universidad muestra adecuados indicadores de gestión en ésta área: Bajo endeudamiento (lo que permite acceder a fuentes de financiamiento externa, sin mayor contratiempo); alta liquidez (que nos permite, no solo el oportuno pago de proveedores, sino también la posibilidad de resistir prolongados periodos de efervescencia estudiantil, que limita el normal ingreso de recursos a la institución). Se suma a ello el disponer del retazo del ex Fondo Experimental Maipo, declarado prescindible y que hoy tiene una valorización que supera los MM\$14.000, lo que apalanca cualquier iniciativa de endeudamiento de largo plazo.

### **Diagnóstico y propósitos institucionales**

La Universidad cuenta con un diagnóstico de las condiciones internas y externas en que se desenvuelve y lo actualiza periódicamente. 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 que se entrega a los distintos usuarios y agencias gubernamentales. Desde el año 2008 y como compromiso derivado del Convenio de Desempeño, se edita el Anuario Estadístico de la Universidad, con información e indicadores claves de la gestión institucional. No obstante lo señalado, 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.

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 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.

### **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.

Un ejemplo del tratamiento de la información institucional lo constituye el Portal Web de Transparencia, implementado por mandato de la Ley 20.285 y convertido en un instrumento que permite no solo el acceso ciudadano a información básica, sino que además en un instrumento de apoyo a la gestión. Forma parte de una política de total transparencia, que le ha permitido, en el último ranking del Consejo de Transparencia, ser reconocida como la Universidad Estatal con el porcentaje más alto nivel cumplimiento.

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. No obstante, aún es preciso profundizar el trabajo con los responsables de la gestión en las facultades, departamentos y otras unidades académicas y administrativas, quienes reconocen que no siempre reciben suficiente información sobre los procesos de gestión y que aún es necesario avanzar en la adquisición de capacidades para utilizar herramientas de gestión, como planificación, evaluación y uso de indicadores, en los niveles más alejados de la administración central.

### **Las transformaciones y desarrollo de la Universidad**

A inicios de la década del 2000, la Universidad de La Frontera ofrecía 1.850 vacantes en pregrado para una treintena de carreras y una población estudiantil total de 8.500 estudiantes y menos de un centenar de estudiantes de postgrado en programas de magísteres y especialidades médicas. La producción científica se estancaba en 50

publicaciones ISI, el AFD de la Universidad bordeaba los MM\$2.000 y los recursos extras que se lograban producto de concursos MECESUP eran para mejoras en la infraestructura que obligaban a la Universidad a endeudarse para hacer frente a las contrapartes disminuyendo su presupuesto operacional. Para ese entonces, y por condiciones objetivas del entorno donde está inserta la Universidad, la segmentación social ya se hacía presente y la demanda por crédito crecía. Este aumento de la demanda por financiamiento estudiantil, al no ser cubierta por el Estado, obligaba a la propia Institución a colocar recursos que no tenía y que sólo registraba contablemente. Para ese entonces el ítem presupuestario “remuneraciones” bordeaba peligrosamente el 80% del presupuesto operacional de la Institución. Hoy día este ítem llega sólo al 50% y las políticas de financiamiento estudiantil iniciadas en 2006 han tenido como consecuencia una disminución de la presión de los estudiantes, manteniéndose aquellas que son comunes a todas las IES.

En este escenario de escasez de recursos para desarrollarse y particularmente de carencia de recursos necesarios para atender adecuadamente a los estudiantes y en presencia de altas tasas de reprobación, bajas tasas de titulación oportuna y bajas tasas de retención; la institución entró en un proceso de reordenamiento a través de la implementación de diversas medidas. Una de las medidas más relevantes fue la disminución de las vacantes en un 20% en aquellas carreras y facultades con los peores indicadores relativos a los problemas antes señalados, lo que llevó a disminuir paulatinamente la matrícula total, bajando a menos de 6.500 estudiantes en el periodo 2004-2007. En forma paralela, se inició una profundización de la innovación curricular en carreras cuyos nudos críticos impedían una titulación oportuna y que al mismo tiempo tenían una alta tasa de deserción. Para estas innovaciones y las que siguieron a continuación se fijó en un máximo de 20 horas cronológicas la carga máxima de un estudiante en el aula. Así también, se tomó la decisión de fijar una carga mínima docente de 8 horas o dos cursos como criterio general para los académicos con jornada completa. Esto permitió disponer de más horas docentes para cursos remediales en algunos casos y más horas para potenciar la investigación y el posgrado, particularmente en programas de Doctorados en donde hubiese fortalezas académicas.

Con este plan en marcha, la Institución se presentó voluntariamente al primer grupo de 8 universidades que integraron el plan piloto de acreditación por parte de la CNAP. El propósito fue obtener retroalimentación externa de los procesos de mejora que se estaban realizando, proceso en el que obtuvo una acreditación por 4 años. En forma paralela se inició la preparación del nuevo Plan de Desarrollo Institucional 2006 – 2010 en cuya Misión se establece que el postgrado y la investigación son actividades relevantes de la Institución, formalizándose así la decisión de consolidarse como una universidad compleja.

A inicios del año 2006, aparecen las primeras soluciones económicas por parte del MINEDUC para enfrentar la escasez de crédito estudiantil y becas. Estas soluciones pasan a conformar herramientas de política donde se fijan los criterios para definir el valor y reajustabilidad del “arancel de referencia” que hasta el día de hoy le dan en gran medida la sustentabilidad económica a la Institución. Los parámetros utilizados son

aproximadamente los mismos que fueron asumidos en los planes de mejoramiento institucional y reafirmados en el Plan de Desarrollo Institucional: tasa de retención, tasa de titulación oportuna, número de publicaciones ISI, número de proyectos FONDECYT y relación N° de Doctores con respecto a la totalidad de académicos JCE. Estos indicadores y otros tantos de carácter estratégico, son los que en gran medida acompañan hasta ahora la gestión universitaria, lo que ha permitido disponer de los recursos para la implementación de sus planes de desarrollo sin cargar a los estudiantes la inversión extraordinaria que se empezó a realizar en la perspectiva del avance hacia la complejidad.

Con estos antecedentes y con resultados aún en construcción, la Universidad se presentó el año 2008 a una segunda acreditación, donde la obtuvo por 5 años en todas las áreas definidas por la CNA. En forma paulatina, a fin de darle sustentabilidad económica a la Institución, se dio inicio al crecimiento del número de carreras en algunos casos, o al incremento del número de vacantes en otras, recuperándose de esta manera el número de alumnos en pregrado durante el año 2013, igualándose la matrícula que existió a inicios del año 2000, pero ahora en condiciones distintas, con mejores indicadores relativos a retención y a tasa de titulación oportuna.

Si bien es cierto los planes y las estrategias de mejora siempre han estado presente en la historia de la institución y muchas veces estos fueron postergados por razones económicas, es justo señalar, que estos fueron catalizados a partir del año 2009 al ser seleccionada por parte del MINEDUC, para ser parte del plan piloto de una nueva política de estado, "los convenios de desempeño". En este caso, la Institución concordó con el MINEDUC resultados en el ámbito del crecimiento de la producción científica en un área en particular como lo son los BIORECURSOS y su internacionalización, particularmente con Brasil, mejorar los indicadores de retención y tasas de titulación de los estudiantes de pregrado, así como también, mejorar la recuperación de créditos otorgados a fin de darle sustentabilidad económica a la Institución. Sin lugar a dudas los recursos otorgados y los resultados obtenidos fueron importantes, pero más importantes aún, fueron los aprendizajes para la gestión institucional y el tránsito hacia una cultura de gestión basada en resultados.

Hoy en día la situación de la Institución dista mucho de lo que fue a inicios de la década del año 2000; desde el punto de vista financiero goza de buena salud y puede acometer con confianza los nuevos desafíos considerados en el nuevo plan de desarrollo. Los indicadores institucionales más notables muestran los avances en el cumplimiento de la misión institucional: estamos dentro del 10% de IES con las mejores tasas de retención y titulación oportuna. El rendimiento de nuestros estudiantes en áreas altamente deficientes (ciencias básicas por ejemplo) ha mejorado ostensiblemente. Nuestros programas de postgrado han sido sometidos a procesos de aseguramiento de su calidad para garantizar continuidad. Se ha cuadruplicado la producción científica, mejorando también su productividad, lo que la ubica como la institución chilena (no sólo universidad) que más ha crecido en producción científica en el último quinquenio. Al mismo tiempo, el último ranking SciMago SCOPUS la ubica en el 8° lugar nacional en producción científica, siendo la única universidad post reforma que alcanza el logro de superar por primera vez a una universidad tradicional existente antes de la reforma de 1981.

Queda aún mucho espacio para mejorar. La condición estructural de la demanda no se alejará del 75% de composición entre los quintiles 1 y 3, a menos que existan cambios dramáticos en las condiciones en la composición de los instrumentos de ingreso, la condición estructural de la demanda seguirá exigiendo nuestros mejores esfuerzos, humanos y financieros, para abordar las condiciones de educabilidad de los estudiantes que ingresan a la Universidad.

La situación más severa a la que las universidades estatales se ven enfrentadas en la actualidad, proviene del hecho que los subsidios y financiamiento a la oferta son marginales y condicionados a indicadores de resultados, que han ido migrando desde aquellos que se hacen cargo de las propias dinámicas y requerimientos institucionales, hacia aquellos que son comunes a todo el subsistema terciario. Frente a ello, nuestra Universidad está desafiada a hacer el mejor uso posible de la riqueza de sus recursos humanos para abordar un futuro posible, complejo, dinámico y cambiante.

Dentro de este incierto panorama que nos tocará enfrentar, necesitamos como Universidad de La Frontera, dar pasos en algunas direcciones que debemos consensuar con la finalidad de volvernos más competitivos, hacernos más eficientes y lograr mejorar los estándares de calidad que hemos alcanzado a la fecha. La micro-gestión ofrece otra oportunidad de mejoramiento en este aspecto. Requerimos de una comunidad académica que no sólo respalde las medidas estratégicas exitosas, sino que también se haga parte comprometida de un proyecto institucional al cual ésta ha contribuido participativamente.

### 3. SINTESIS EVALUATIVA DEL ÁREA 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 última, 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, con fines de acreditación y buenos resultados en general, numerosas carreras se han sometido a procesos de evaluación; sin embargo, aún no se alcanza una tasa satisfactoria de carreras acreditadas producto de la parcial postergación de los procesos de autoevaluación, en atención a que un número de carreras invirtió una cantidad importante de tiempo en sus rediseños curriculares, según lo aconsejado por sus acreditaciones anteriores.

#### **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. Estos mecanismos se sustentan en información actualizada, que se esfuerzan por conciliar los recursos humanos y materiales, con la misión y visión institucional. Actualmente la creación de nuevas carreras incorpora un estudio de necesidades, realizado por los gestores de la propuesta, además de un estudio de factibilidad económica y financiera; la Coordinación de Desarrollo Educativo dependiente de la Dirección Académica de Pregrado, ofrece apoyos metodológicos y acompañamiento en los 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 institución 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. Este esfuerzo se ha proyectado, también, sobre los académicos, a propósito de numerosas acciones de capacitación. 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 empleo creciente de las TIC's en los procesos de enseñanza aprendizaje, los numerosos esfuerzos de perfeccionamiento entre los académicos, y el uso de la inversión tecnológica para fines de docencia, aún no generan el impacto deseado. Estas situaciones, percibidas por estudiantes y académicos, demandan que la Institución reexamine los instrumentos de evaluación de la docencia formulando 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, prácticas que faciliten el ajuste de los programas de asignatura a los perfiles de egreso, y focalización de los esfuerzos de capacitación para académicos en docencia universitaria.

La Universidad ha realizado permanentes esfuerzos de innovación en los currículos de formación; sin embargo, 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, fortaleciendo los atributos de empleabilidad de los que están por egresar, además de los de aquellos que han culminado su proceso de formación profesional. En este último sentido, la institución debe, al interior, promover más eficientemente estas acciones, y al exterior, consolidar las redes y conexiones con sus titulados.

### **Dotación académica/docente**

Las evidencias arrojadas por diversos procesos de evaluación con fines de acreditación, además de la opinión de evaluadores externos, confirman que la actual dotación académica satisface, en términos de cantidad y cualificación, las demandas de docencia. Sin embargo, existen unidades que expresan su preocupación por el tamaño de sus cuadros docentes, en relación al número de estudiantes y carreras. Esta última cuestión requiere de evaluación y atención, especialmente en el caso de nuevas carreras o en el de eventuales aumentos en los cupos de ingreso. Por otra parte, ha sido necesario reexaminar las exigencias de ingreso de quienes aspiran a formar parte de los cuadros académicos responsables de atender la docencia de pregrado. En ajuste a lo anterior, se han implementado Convenios de Desempeño para quienes inician sus actividades docentes en la Universidad.

Respecto del personal académico estable, el nuevo sistema de evaluación del desempeño incluye un régimen de metas y compromisos medibles anualmente. Este modelo, surgido del compromiso político de la institución, en orden a diseñar un nuevo sistema de

evaluación académica, ha permitido, entre otros aspectos, valorar las acciones de docencia en términos similares a la de otras funciones académicas. Este sistema -sometido a un periodo de marcha blanca y evaluación durante el año 2011- entró formalmente en vigencia en el año 2012. Del mismo modo, en el año 2011, se inauguró el Programa de Incentivo a las Buenas Prácticas Docentes, que premia y reconoce a los académicos que 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, Escuela de Ayudantes, trabajos de título y tesis, ayudantías de investigación, asesorías a grupos científicos estudiantiles y adquisición de habilidades de indagación; sin embargo, necesitamos generar mecanismos que aseguren la incorporación de un mayor número de estudiantes en estas iniciativas, convirtiendo los cursos regulares, en plataformas de difusión de los resultados de la indagación disciplinaria. De igual manera, 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 para, de este modo, mejorar la formación profesional en el pregrado.

## 4. SINTESIS EVALUATIVA DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

### Política

El desarrollo de la investigación ha sido orientado a través 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, estableciendo orientaciones que, 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, aspiran a consolidar lo avanzado en este ámbito. No obstante, aunque se ha avanzado mucho en esta línea, ahora surge 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.

El reconocimiento y los incentivos 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. Todo ello apunta a mantener y escalar la producción de los grupos consolidados y plantea el desafío de 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

La Universidad 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. El mismo Convenio permitió la construcción e implementación del Centro de Equipamiento Científico Avanzado, 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 sirve 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 concreto 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 2012, que ha situado a la Universidad como la institución que más ha crecido en investigación en ese intervalo de tiempo en el país. No obstante esos logros, 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 priorizada en 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.

## 5. SINTESIS EVALUATIVA DEL ÁREA DE DOCENCIA DE POSTGRADO

### **Política**

La Política de Postgrado de la Universidad de La Frontera, aprobada en el año 2008, 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 enmarca la actividad de postgrado en la Universidad.

A partir de esta política, la Universidad ha podido avanzar hacia la generación de varios cuerpos normativos que ajustados al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, han permitido definir criterios y procedimientos para la generación de programas de postgrado, mecanismos de autorregulación, acreditación del cuerpo académico, seguimiento y vinculación de los postgraduados, entre otros.

Sin embargo, el aumento de la complejidad que ha experimentado el postgrado materializado en el incremento de programas, número de alumnos, diversificación académica y financiera, hace imperiosa la generación de una nueva institucionalidad. En este sentido, la Universidad está implementando un proyecto MECESUP, orientado a evaluar y redefinir la estructura del postgrado para hacerla más pertinente a las necesidades de su desarrollo.

### **Dotación académica**

El recurso académico adscrito a los diferentes programas está regulado por un proceso riguroso de acreditación, llevado a cabo por la Dirección Académica de Postgrado, y bajo una normativa de acreditación aprobada en el año 2010. 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 Dirección Académica de Postgrado, cuenta con recursos financieros que provienen del presupuesto institucional. Parte de este presupuesto está destinado al apoyo de líneas específicas que se focalizan principalmente en los programas de doctorado: becas de manutención, término de tesis doctoral, apoyo a tesis doctoral y asistencia a congresos nacionales e internacionales, estas dos últimas iniciativas en alianza con la Dirección de Investigación y la Dirección de Cooperación Internacional, respectivamente. A esto se suma, el aporte desde la administración central para la construcción y habilitación de

espacios físicos como: salas de clases, laboratorios, oficinas para estudiantes.

Por otra parte, los recursos provenientes de los propios programas de postgrado (vía aranceles y becas externas), se orientan a satisfacer la demanda de apoyo a los estudiantes, en sus distintas modalidades: becas exención de arancel, asistencias a eventos científicos, visitas y estadias de investigación. Esto último ha podido ser financiado en parte por el Convenio de Desempeño. No obstante lo anterior, el incremento en el número de programas de postgrado, sumado a la alta demanda que se evidencia en las distintas modalidades de financiamiento hacen necesaria la generación de una política de asignación y diversificación de recursos.

### **Vinculación postgrado con docencia e investigación**

En el año 2005, la Universidad implementó la articulación de los programas de magíster con la formación de pregrado. En la práctica, esta modalidad de educación continua ha permitido que nuestros alumnos tengan una vinculación temprana con el postgrado, permitiendo la obtención de un título profesional y el grado de magíster, al mismo tiempo.

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 notables, donde la interacción de estudiantes con investigadores ha derivado en la generación de publicaciones en revistas de corriente principal y patentes.

### **Seguimiento e impacto**

En respuesta al último acuerdo de acreditación institucional N°53, emitido por la Comisión Nacional de Acreditación, en su apartado docencia de postgrado, hacia mediados del segundo semestre del año 2011 se creó el Programa de Seguimiento y Vinculación, como parte de los programas de gestión adscritos a la Dirección Académica de Postgrado. Este programa es llevado íntegramente por el Centro de Innovación Profesional (CIP), unidad dependiente de la Vicerrectoría Académica.

La puesta en marcha del programa, en el año 2012, consideró la aplicación de instrumentos en formato de encuestas a poblaciones de estudiantes y postgraduados de programas de doctorado y magíster, además de empleadores. Aún con el avance logrado, se hace necesario avanzar en la determinación del impacto en algunos aspectos específicos, como es el caso de la empleabilidad de los postgraduados.

### **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, sería 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.

## 6. SINTESIS EVALUATIVA DEL ÁREA DE 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.

## 7. PROCESO DE EVALUACIÓN ANTERIOR

El proceso de autoevaluación realizado en el año 2008 contempló la revisión de las áreas obligatorias de Gestión Institucional y de Docencia de Pregrado además de las áreas electivas de Investigación, Docencia de Postgrado y de Vinculación con el Medio. Las debilidades detectadas en ese proceso fueron incorporadas en el Plan de Mejoramiento, comprometiéndose metas y acciones para ser implementadas durante el período comprendido entre los años 2008 al 2013. Posteriormente en 2009, tras la evaluación intermedia del Plan Estratégico de Desarrollo 2006-2010, estos compromisos fueron integrados al cuadro de mando ajustado como producto de la evaluación. Más tarde, la implementación del Convenio de Desempeño “EVOLUCIONA” permitió disponer de los recursos financieros para la implementación de algunos compromisos de mejora y un seguimiento más cercano de la ejecución de las acciones.

A continuación, se presenta una síntesis de las debilidades que fueron abordados en el Plan de Mejoramiento anterior y las recomendaciones del Acuerdo de Acreditación. En cada sección se indica el grado de avance logrado hasta la fecha.

### Recomendaciones del Acuerdo de Acreditación

#### Gestión Institucional

Texto del Acuerdo: *“Tanto la estructura organizacional como el sistema de gobierno facilitan el cumplimiento de los propósitos institucionales. Existe un ordenamiento interno que expresa una clara separación de las funciones normativas, consultivas y ejecutivas. Asimismo y en respuesta a las observaciones hechas en el anterior proceso de acreditación, la Universidad ha reestructurado e incorporado algunos órganos de nivel central, lo que ha permitido darle mayor dinamismo y flexibilidad a los procesos de gestión interna. Sin perjuicio de lo anterior, aún se observan algunas deficiencias relacionadas con el manejo de la gestión financiera institucional”.*

Avances: Entendiendo como deficiencia la baja participación de las facultades en la formulación presupuestaria, esta se ha corregido, incorporando de manera temprana la definición por parte de las unidades académicas de sus necesidades priorizadas, las que son discutidas a nivel de equipos de decanato y Vicerrectoría de Administración y Finanzas, para la configuración presupuestaria. A la vez se ha entregado mayores facultades a los decanatos para gestionar recursos que obedecen a iniciativas particulares y emergentes: equipamiento académico, actividades estudiantiles, vinculación con el medio, prestaciones de servicio, formación continua.

Texto del Acuerdo: *“El Plan Estratégico de Desarrollo y el Plan de Mejoramiento Institucional se encuentran suficientemente operacionalizados, lo cual permite verificar el cumplimiento de ambos en los términos especificados por las macro tareas institucionales.*

*Asimismo, existe una adecuada articulación con el plan de desarrollo anterior, cuyo cumplimiento fue suficientemente evaluado. Sin perjuicio de lo anterior, **la falta de flexibilidad planteada en los procedimientos institucionales para la elaboración y modificación del plan de desarrollo constituye una debilidad**, por cuanto no permite a las unidades ajustarse al plan institucional de acuerdo a sus propias necesidades y definir sus propios indicadores de desempeño, lo que permitiría dar cuenta del avance real en la consecución del plan, así como también generaría un mayor grado de involucramiento y participación en los procesos de planificación estratégica”.*

Avances: Considerando esta observación durante el periodo reciente, la universidad realizó un ajuste al Cuadro de Mando de su Plan Estratégico de Desarrollo, precisamente para acoger nuevas demandas de gestión, particularmente aquellas relacionadas con el Convenio de Desempeño y otras, propias de la necesidad de precisar indicadores y modificar objetivos operativos y acciones en áreas en las que el diagnóstico mostraba cambios importantes. Del mismo modo, una vez finalizada la vigencia del Plan, se elaboró un nuevo documento de planificación denominado Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2023, este se proyecta a más largo plazo, propone una visión y objetivos estratégicos a 10 años, definidos de manera amplia pero inclusiva y objetivos operativos a 2 años, lo que permitirá realizar ajustes oportunos derivados de los resultados de las evaluaciones bi- anuales. Con ello, se busca definir un horizonte amplio y permitir enfrentar de manera adecuada situaciones emergentes en el entorno y efectuar los cambios internos que se estimen necesarios producto de las evaluaciones periódicas.

Como estrategia operativa, las unidades de la administración central y las facultades, traducen los objetivos planteados en el plan institucional en planes propios, produciendo un alineamiento en la gestión e incorporando los aspectos particulares y diferenciadores de cada unidad y facultad para alcanzar también sus objetivos específicos.

Texto del Acuerdo: *“La Institución cuenta con políticas y mecanismos claros para el desarrollo de una gestión financiera acorde a la definición de los propósitos institucionales, lo que garantiza, en términos generales, la concreción del plan de desarrollo estratégico institucional. No obstante lo anterior, **la escasez de los recursos financieros propios y la no diversificación de los ingresos, podría dificultar el desarrollo armónico de las unidades académicas**, cuya asignación presupuestaria responde a criterios de carácter histórico y no estaría considerando aspectos de planificación y desarrollo futuro”.*

Avances: La escasez de recursos es un concepto relativo y dependiendo del estado de desarrollo de la universidad, será necesaria una mayor o menor capacidad financiera de largo plazo.

En este sentido, la Universidad resolvió adoptar una serie de medidas que le permitieran alcanzar un mayor nivel de ingresos y una mayor regularidad en la percepción de los mismos. Algunas de estas medidas fueron:

- incremento de la matrícula de alumnos de pregrado en un 19%, pasando de 7.346 el año 2007 a 8.749 el año 2013;

- mayor regularidad en la percepción de ingresos dada por la especial condición socio económica de nuestros estudiantes, que al provenir principalmente de los quintiles 1, 2 y 3, hacen que del total de alumnos, aproximadamente el 90% reciba algún tipo de ayuda del estado para el financiamiento de sus estudios, lo que da mayor certeza a la estimación de ingresos futuros con que cuenta la Institución
- incremento de las actividades de prestación de servicios, representando en la actualidad aproximadamente un 25% del presupuesto general de la Universidad, lo que le otorga a las facultades e Institutos, mayor independencia y autonomía en la administración de sus recursos económicos en función de sus necesidades de crecimiento y desarrollo. Las actividades de fondos propios a nivel institucional alcanzan en la actualidad a aproximadamente MM\$12.800, esto es, uno de cada cuatro pesos tiene esta fuente de financiamiento
- resolución política de aumentar el nivel de endeudamiento institucional (históricamente bajo el 15%) para destinar los nuevos recursos a obras de infraestructura mayor y programas de desvinculación, adecuando los cuadros académicos y administrativos a las necesidades actuales (esta última medida permitió la liberación de recursos, facilitando su focalización y reorientación). La decisión de mayor apalancamiento se fundamenta en nuestros bajos niveles de endeudamiento, que nos potencia frente al sistema financiero como sujetos de crédito, con lo que en la medida de requerir financiamiento para fines específicos, es posible acudir a los mercados financieros sin mayores contratiempos
- ordenamiento y regularidad en los aportes de Desarrollos UFRO S.A. que permiten enfrentar decisiones de inversión en equipamiento e infraestructura con mayor respaldo institucional de largo plazo

Las medidas tomadas han permitido generar cambios sustantivos en la percepción de ingresos como se detalla a continuación: crecimiento de los ingresos de operación en un 42%; crecimiento de los ingresos por transferencias del sector público y privado en un 88%; crecimiento de los aportes AFD y AFI, en un 59%; incremento derivado de la cobranza de crédito en un 104%. Esto hace que en su conjunto el presupuesto universitario haya crecido en un 73% en el período 2008-2013, focalizando un importante flujo de recursos a financiar el crecimiento por la vía de las inversiones.

### **Docencia de Pregrado**

Texto del Acuerdo: *“La institución cuenta con propósitos claros con relación a la docencia de pregrado, a la población objetivo a la que atiende y a las necesidades de formación del medio regional en el que está inserta. Define como eje central de la docencia un modelo formativo centrado en el estudiante, sin embargo **no existe una política, ni mecanismos claros que orienten su implementación y ejecución, lo que genera una alta heterogeneidad en los resultados de los distintos programas académicos”**.*

Avances: En el año 2008 se aprueba la Política de Formación Profesional en la Universidad de La Frontera. En ella se estipulan y describen los lineamientos generales para la formación de pregrado, otorgando gran importancia a la inserción, progresión, evaluación,

flexibilidad, articulación y movilidad de los estudiantes, entre otros aspectos. Dicha Política entrega además orientaciones respecto de los diseños curriculares, desarrollo docente y procesos de evaluación, dando énfasis a una formación centrada en el estudiante, el logro de resultados de aprendizaje y el desarrollo de competencias genéricas.

Texto del Acuerdo: *“La Universidad cuenta con políticas claras y mecanismos formales para asegurar la calidad del diseño, puesta en marcha y provisión de carreras. Asimismo, cuenta con mecanismos eficaces para asegurar su dotación de académicos. Sin embargo, **no se observan sistemas de seguimiento y evaluación claros, que enfatizan la calidad de los procesos de aprendizaje y aseguren la calidad de la enseñanza**”.*

Avances: Durante el año 2008 se inicia un proceso destinado a incluir, en forma sistemática, los lineamientos de la Política de Formación Profesional en los diseños y rediseños curriculares. A fines del año 2009 este esfuerzo se consolida, al elaborarse la primera versión del *“Manual para el Diseño Curricular”*, entre otros documentos relacionados (*Pautas para la realización de Rediseños y Ajustes curriculares, Elaboración de Programas de Asignaturas, entre otros*). A la fecha alrededor de un 75% de los programas de estudios se han diseñado o rediseñado en función de los lineamientos establecidos en la política. Todo lo anterior se acompaña con el fortalecimiento de la Coordinación de Desarrollo Educativo, unidad dependiente de la Dirección Académica de Pregrado y cuyas funciones incluyen otorgar el apoyo técnico y acompañamiento continuo a unidades académicas en todos los procesos de diseño y rediseño curricular, a través de la contratación de profesionales jornada completa.

Posterior al diseño curricular, y como parte del proceso de gestión y evaluación de la implementación curricular definido e impulsado por la Dirección Académica de Pregrado y sus diversas unidades, las carreras inician un período de preparación destinado a facilitar la implementación, y una vez iniciada la implementación del nuevo currículo, se incentiva el seguimiento y evaluación de dicha implementación. Entre estas actividades, destaca el Programa PREINN, Programa de Apoyo a la Implementación Curricular orientado a los equipos de trabajo de carreras nuevas o rediseñadas que contempla entre sus actividades capacitar a los docentes de tal manera que comprendan y queden habilitados para implementar sus nuevos programas; se trabaja también con el equipo de la carrera en la elaboración de una guía referida a las competencias genéricas de su carrera, así como en un plan de acción del primer año de implementación de la renovación curricular. Desde el año 2009 a la fecha un 100% de las nuevas carreras han sido acompañados por este programa previo a la implementación de su currículo. Todo lo anterior tiene como objetivo que los nuevos diseños y rediseños curriculares no queden sólo en un documento sino que realmente se implementen y se evalúen de manera permanente.

Actualmente se está abordando, desde una mirada sistémica, que todas las carreras planifiquen e implementen actividades de evaluación permanente de la implementación curricular, tanto a nivel micro, como el logro de resultados de aprendizaje, así como macro, satisfacción de los estudiantes con el Plan de Estudios, logro del perfil del titulado,

entre otros. Actualmente, la mayoría de las carreras hacen actividades relacionadas, pero de manera muy heterogénea, informalmente, no sistematizadas y respondiendo principalmente a procesos de acreditación de la carrera. Se espera revertir lo anterior, instalando y dando apoyos a las distintas carreras para planificar la evaluación de la implementación desde un comienzo, previo o durante el primer año de implementación, e incorporándolo a su Plan de Desarrollo, realizando seguimientos anuales de los avances y presentándolos a la Junta Directiva, y otorgándoles los apoyos técnicos correspondientes.

De manera paralela, y como resultado de la Política de Formación Profesional, se ha fortalecido la Coordinación de Evaluación y Desarrollo de la Docencia, unidad dependiente de la Dirección Académica de Pregrado, para apoyar los cambios y contribuir a mejorar los aprendizajes de los estudiantes en el aula, la Coordinación ha diseñado y ejecutado, durante los últimos años, una serie de programas orientados a fortalecer las habilidades docentes de los académicos, capacitándolos en la implementación de innovaciones curriculares que fortalezcan los procesos de formación, y garanticen el cumplimiento del perfil del titulado de la Universidad de La Frontera.

En este marco, se ha impartido un Diplomado en Docencia Universitaria, que a la fecha va en su tercera versión con más de 65 participantes, un Programa de Inducción para los docentes recién incorporados a la Institución, y un Programa de Fortalecimiento de la Acción Docente estructurado en talleres; en este último caso, los énfasis han girado en torno a la utilización de metodologías activo-participativa, el desarrollo de competencias genéricas en los estudiantes, la evaluación de los aprendizajes y la incorporación de TIC en la práctica docente, entre otras. En todas estas actividades participan en promedio más de 100 docentes por año, llevando desde el 2008 a la fecha más de 600 docentes capacitados.

Por otra parte, a mediados del año 2007 se hizo evidente la necesidad de mejorar la calidad y cantidad de la información emanada de las evaluaciones a la docencia. En particular, se requería identificar aspectos que pudieran suministrar antecedentes más específicos, acerca de la labor del académico. Atendiendo a lo anterior, se decidió confeccionar un nuevo instrumento de evaluación, con la participación de estudiantes, docentes y expertos. Este nuevo instrumento, actualmente vigente, se basó en una propuesta de perfil del docente de la Universidad, que señala las características deseables de un profesor de esta Institución, en ajuste a las particularidades que presentan los estudiantes que ingresan. El instrumento construido evalúa áreas consideradas importantes en el desempeño del docente, las que son agrupadas en siete dimensiones, a saber, Organización y Responsabilidad; Actualización y Claridad Expositiva; Motivación y Participación; Respeto, Comunicación y Participación; Aprendizajes Logrados; Relación Interpersonal; Evaluación de los Aprendizajes; Formación Integral.

A partir de los datos obtenidos, la Institución ha realizado un doble esfuerzo. Por un lado, ha perfeccionado estos instrumentos y, por otro, ha generado condiciones para asegurar que los resultados de estas mediciones generen acciones de mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje. En este sentido, ha promovido la reflexión académica en torno a los resultados globales, analizando semestralmente con los directores de departamento,

decanos y Vicerrector Académico, las evaluaciones obtenidas por cada una de las carreras adscritas a estas unidades mayores. Entre los años 2009 al 2012, se observa un aumento en los valores promedios en todas las dimensiones evaluadas: Organización y Responsabilidad de 4,09 a 4,17; Actualización y claridad expositiva de 4,08 a 4,20; Motivación y Participación de 4,01 a 4,17; Aprendizajes logrados de 4,03 a 4,16; Relación interpersonal de 4,0 a 4,15; Evaluación de los aprendizajes de 3,9 a 4,12; Formación Integral de 4,02 a 4,19. Esta mejoría se evidencia, además, en la mayoría de las facultades.

Finalmente, respecto a la creación de nuevas carreras, el mecanismo vigente se ha oficializado en la Resolución N°2915 del año 2012, que recoge y mejora la práctica que durante los últimos años, orientó las acciones en esta área. Esta normativa describe los pasos y plazos en los que es posible ofertar nuevos programas, el modo en que estas propuestas deben ser evaluadas por el Comité Directivo, y los procedimientos para formalizar el trabajo de diseño. Como en el caso anterior, son las facultades, además de la administración central, quienes, luego de la ejecución de diversos estudios, formulan nuevas propuestas. Un análisis profundo de los proyectos – campos laborales, objetos disciplinarios, recursos académicos, sustentabilidad, etc. – determinan la forma en las que serán asistidas y monitoreadas en sus respectivos procesos.

Texto del Acuerdo: *“La institución muestra un real interés en el mejoramiento continuo de su docencia de pregrado, se han desarrollado una serie de políticas y mecanismos tendientes a superar las deficiencias de ingresos de sus estudiantes y aumentar los indicadores de desempeño académico de éstos. Sin embargo, **los resultados exhibidos aún no dan cuenta de la efectividad de dichas medidas**”.*

Avances: Como parte de los esfuerzos por mejorar el rendimiento académico de los estudiantes, y otros indicadores relacionados, la Universidad ha impulsado una serie de iniciativas, en su mayoría financiadas inicialmente con la obtención de recursos a través de diversos proyectos (Convenio de Desempeño “Evoluciona”, proyecto piloto en el que participó la Institución entre los años 2008-2010 y 2012-2013; la Beca de Nivelación Académica, 2012 y 2013; y el Fondo de Fortalecimiento del CRUCH, 2012-2015; entre los más destacados). A través de dichos proyectos se ha buscado avanzar en el mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes en asignaturas críticas (con altos niveles de reprobación). Las mediciones evidenciaban que los mayores índices de fracaso se concentran en asignaturas vinculadas a matemáticas, física y química impartidas, en su mayoría, en carreras adscritas a dos facultades: Ingeniería, Ciencias y Administración y Ciencias Agropecuarias y Forestales.

En el año 2008, las líneas base revelaban que en las asignaturas definidas como críticas un 61% de los estudiantes de primer semestre y 59% de los estudiantes de segundo semestre reprobaban las asignaturas antes señaladas. Al 2012, dichas tasas de reprobación bajaron a 53% y 54% respectivamente. A lo anterior podemos agregar también que el promedio de reprobación de todas las asignaturas de física, química y matemáticas (críticas y no críticas), impartidas a carreras de las facultades anteriormente mencionadas, también ha bajado en el primer semestre, desde un 47% en el 2008 a un 36% en el 2012, y se ha

mantenido en un 37% en el caso de asignaturas del segundo semestre. Como parte de las iniciativas implementadas, las cuales se han mantenido en el tiempo, se destacan el disponer de instrumentos diagnósticos para precisar las condiciones de entrada de los estudiantes en las áreas de matemática, física y química, institucionalizando su aplicación en el Programa de Inserción Universitaria. De igual manera, conocer el desempeño inicial de los estudiantes ha sido útil para orientar los rediseños curriculares y decidir la incorporación de actividades complementarias de nivelación, en las carreras de Ingeniería Civil, a partir del año 2012 los resultados de los diagnósticos más otros elementos se utilizan para eximir a un estudiante del primer semestre; y en las de Ciencias Agropecuarias y Forestales, a partir del año 2013 se han rediseñado las actividades curriculares de primer año.

Otro programa, permanente es el PAAU (Programa de Apoyo a la Adaptación Universitaria), inaugurado el primer semestre del año 2008, y diseñado para ejecutarse en dos grandes etapas. La primera, durante el Proceso de Inserción Universitaria, orientada a la recepción de los alumnos de primer año. La segunda etapa, realizada durante todo el año y orientado hacia la adquisición y fortalecimiento de competencias académicas de los estudiantes de primer año, se implementa mediante talleres y principalmente, a través de tutorías académicas. Durante el año 2012, en las tutorías académicas, fueron atendidos 196 estudiantes, 60% de los cuales logró aprobar la actividad curricular en riesgo.

Cabe destacar que el Programa de Apoyo a la Adaptación Universitaria, ha contribuido en los esfuerzos por mejorar el rendimiento académico de los participantes; su sostenida expansión ha permitido multiplicar su impacto, convirtiéndose en una actividad altamente valorada por los estudiantes. No obstante esta evaluación, aún quedan desafíos que enfrentar; en efecto, necesitamos mejorar los resultados de manera constante, sumar a nuevas facultades, disponer de más espacios para ejecutar las actividades, fortalecer la comunicación con docentes de asignaturas de primer año, garantizando su compromiso con las actividades del programa, reforzar las competencias pedagógicas y de liderazgo de los tutores, entre otras actividades.

A todo lo anterior, se agregan los esfuerzos particulares de los distintos departamentos académicos por implementar sus propias iniciativas en pos de mejorar el rendimiento de sus estudiantes. Actividades en su mayoría también apoyadas con recursos institucionales o de proyectos. Se destacan en esta línea la Clínica de Matemáticas, las cápsulas de matemáticas, los programas de nivelación en aula, la incorporación de mayores horas de ayudantía, entre otros.

## Docencia de Postgrado

Texto del Acuerdo: *“La Universidad de La Frontera cuenta con programas de posgrado que se encuentran vigentes, tienen graduados y se refieren a las principales líneas disciplinarias y profesionales en las que la universidad desarrolla su labor. Sin embargo, **no existen mecanismos sistemáticos de seguimiento de graduados y de monitoreo del impacto de sus programas en el medio**”.*

Avances: la Universidad ha creado el Programa de Seguimiento y Vinculación, como parte de los programas de gestión adscritos a la Dirección Académica de Postgrado. Este programa es ejecutado a través del Centro de Innovación Profesional (CIP), unidad dependiente de la Vicerrectoría Académica, que entre sus responsabilidades, considera la gestión del registro de graduados, establecer vínculos con estos y atender a las necesidades relativas a la retroalimentación de los procesos formativos y a la empleabilidad. Entre sus actividades se considera el diseño de instrumentos en formato de encuestas a poblaciones de estudiantes y postgraduados de programas de doctorado y magíster, además de empleadores.

La encuesta aplicada a la población de estudiantes y postgraduados de programas de postgrado se estructuró en cuatro dimensiones generales las que fueron: identificación; perfil y plan de estudios; gestión y autorregulación; y fortalezas y debilidades. La encuesta aplicada a empleadores, se estructuró en las dimensiones de: identificación; empleo; evaluación; y fortalezas y debilidades.

La aplicación de las encuestas se realizó en dos fases: primer semestre de 2012, estudiantes y postgraduados; y en el segundo semestre a empleadores. El impacto de los programas ha comenzado a ser medido a través de la evaluación de la empleabilidad de los graduados, en tal sentido, son los doctorados quienes ya cuentan con información importante a este respecto, lo que debe ser ampliado a los restantes programas.

Texto del Acuerdo: *“La institución ha definido recientemente políticas y mecanismos para el aseguramiento de la calidad de los programas de posgrado, los que incluyen la calificación de los académicos que pueden desempeñarse como docentes o dirigir tesis y la incorporación a los procesos de acreditación. Sin embargo, **dado lo reciente de su implementación, no existen resultados que permitan verificar la efectividad y aplicación sistemática de sus medidas**”.*

Avances: Con el objetivo de contribuir a mejorar la calificación de los cuadros académicos, en el año 2010 se implementó una modificación a la normativa que regula la acreditación del cuerpo académico de postgrado, alineándola con la Política de Postgrado, aprobada en el año 2008, los aspectos relevantes de esta nueva normativa son:

- Delega en el Comité de Postgrado y Especialidades, la responsabilidad del proceso de acreditación.
- Fija procedimientos, criterios y tiempos de vigencia de acreditación (3 años).
- Incorpora al sistema de acreditación, a los académicos que participan en los programas de especialidades.

- Los académicos de los Programas de Doctorado pueden acreditar en las categorías de: Profesores Integrantes de Claustro (Profesores Guías Tesis), Profesores Responsables de Asignaturas, y Profesores Colaboradores.
- Los académicos de los Programas de Magíster pueden acreditar en las categorías de: Profesores Guías Tesis, Profesores Responsables de Asignaturas, y Profesores Colaboradores. Por último, los académicos de Programas de Especialidades pueden acreditar en las categorías de: Profesores Responsables de Asignaturas, y Profesores Colaboradores.

El sistema de acreditación es informatizado, opera como ventanilla abierta, de modo tal que los profesores que se han acreditado ya lo han hecho en distintas oportunidades, por lo que ya se cuenta con suficientes resultados como para garantizar que los docentes de postgrado, cumplen con los estándares de calidad exigidos por la Universidad. Actualmente, la acreditación del cuerpo académico de postgrado es un proceso regular que es ampliamente aceptado por la comunidad académica.

### Investigación

Texto del Acuerdo: ***“La productividad de la función de investigación en la universidad es heterogénea entre las distintas unidades*** y se presenta escasa en relación a la masa crítica de académicos con postgrado, lo que ha generado, entre otros aspectos, la dificultad de adjudicarse proyectos de mayor envergadura”.

Avances: En una Universidad joven que sin embargo comenzó con investigación de manera temprana, es natural que existieran disparidades en las capacidades de su cuerpo académico, sobre todo cuando se considera la naturaleza, características, estructura y cultura de las instituciones desde donde se funda la UFRO. Reconocido este hecho, la Universidad asume la estrategia de agrupar bajo un paraguas común a investigadores que no podrían lograr aisladamente los niveles de producción que se alcanzan cuando se producen círculos virtuosos de cooperación. Así nacen entonces los núcleos de desarrollo científico-tecnológico.

Esta transición fue posible en parte por el Convenio de Desempeño Evolucionaria, que consideraba dentro de sus metas la focalización de la Universidad en un área específica de la investigación. Debido a que tanto el mayor número de líneas de investigación, como los programas de doctorado con un mayor número de estudiantes estaban en el área de Biorecursos, es que se crea el primer núcleo que permitió aglutinar tanto los programas de doctorado como a los investigadores asociados a este tema. Esta confluencia fue apoyada tanto con estructura física como de equipamiento científico mayor que sirve en forma transversal a los investigadores asociados a este núcleo.

Este modelo ha mostrado resultados notables en distintos ámbitos: Incremento en la producción científica; incorporación de investigadores jóvenes y otros de similar naturaleza pero también permitió incrementar la red de relaciones internas entre investigadores lo que ha trasuntado en una mayor homogeneidad de la producción científica en este ámbito. En la actualidad el Núcleo BIOREN está constituido por 76 investigadores senior, 29 postdoctorados jóvenes, y 66 estudiantes de doctorado. Tal fue

el éxito, que en términos de evitar una mayor heterogeneidad entre disciplinas, es que la Institución postula a un segundo convenio de desempeño, en otra de las áreas prioritarias de la Universidad como son las Ciencias Sociales. Bajo la misma lógica del anterior, este segundo núcleo, permitirá aglutinar a los investigadores a través de la generación de un programa de Doctorado en Ciencias Sociales, además del programa de Doctorado en Psicología ya existente. Esta estructura permite dar el respaldo suficiente a los investigadores para presentarse a proyectos de alta envergadura.

Texto del Acuerdo: *“La investigación realizada, tanto en ciencias básicas como aplicada, cuenta con los criterios de calidad reconocidos en el medio nacional. **Sin embargo, se presenta un escaso desarrollo e impacto en el medio internacional. Por consiguiente, es necesario definir explícitamente una política de vinculación que establezca redes internacionales efectivas”.***

Avances: Como parte del desarrollo de la internacionalización de la investigación y del postgrado, la Universidad buscó establecer alianzas estratégicas celebrando numerosos convenios con universidades y centros de investigación a nivel mundial pero focalizó especialmente sus actividades de investigación conjunta con importantes centros de Latinoamérica (UNAM, UBA, Instituto Leloir, Universidad de Sao Paulo, Federal de Sao Paulo), Europa (Giessen, Colonia, Universidad Federico II de Nápoles y Universidad de Sevilla), Australia (Universidad de Queensland), Estados Unidos (Universidad de Louisiana, Hospital John Hopkins), entre otros. Un antecedente que da cuenta de los avances en esta materia, se refleja en el Ranking Scimago 2013, en el que se muestra que más de un tercio de las publicaciones de la Universidad de La Frontera se realizan en conjunto con investigadores de instituciones extranjeras, y además, la Institución se ubica actualmente en el octavo lugar producción científica de las universidades chilenas.

Texto del Acuerdo: *“Si bien la Universidad ha aumentado considerablemente el número de publicaciones en revistas de corriente principal y la adjudicación de proyectos concursables de tipo **FONDECYT, el impacto y resultado de éstos es aún limitado”.***

Avances: Desde el año 2008 a diciembre 2012, la producción científica de la Universidad ha crecido de 78 a 254 publicaciones ISI. La Institución no sólo puede mostrar un crecimiento tan notable en número sino que a través de la transformación de herramientas de incentivo a la producción científica se premia el factor de impacto de las publicaciones lo que ha significado que en el área de los Biorecursos las publicaciones de la Universidad de La Frontera tienen un factor de impacto por sobre la media nacional. Han sido elementos de ayuda en este logro, la creciente internacionalización de la investigación, la adquisición de equipamiento científico mayor y la nuclearización de los investigadores.

Por otra parte, se ha diversificado la gama de proyectos concursables de investigación adjudicados, agregándose una línea no menor de proyectos de I+D. Estos proyectos contienen un fuerte componente de resolución de problemas de desarrollo regional transformando a la UFRO en el principal referente de investigación aplicada en la Región.

A modo de ejemplo, se puede mencionar que la Universidad participa como socio principal del Consorcio de Genómica Nutricional Acuícola (CGNA); Centro de Tecnología e Innovación en Salud; y Consorcio Desert Bioenergy.

### **Vinculación con el Medio**

Texto del Acuerdo: *“La Universidad de La Frontera ha tenido una presencia activa y relevante en el medio regional, desarrollando múltiples actividades en el ámbito de la extensión cultural, difusión de sus actividades y extensión académica, generando un reconocimiento y prestigio significativo en el medio regional. En la actualidad, la institución cuenta con propósitos claros, los que se han traducido en la definición de líneas de desarrollo prioritario y en la creación de centros e institutos vinculados al desarrollo local y nacional. Asimismo, se ha generado una sinergia positiva entre las actividades de investigación, docencia de pre y postgrado, con las actividades desarrolladas en ésta área, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional. Sin perjuicio de lo anterior, **es necesario definir una política integradora que reúna las acciones de extensión y servicios desarrollados a través de la universidad, así como también generar mecanismos sistemáticos de evaluación de los resultados que permitan medir el impacto de las actividades desarrolladas y focalizar los recursos destinados para estas actividades.**”*

Avances: En el proceso de formulación de una política integrada, iniciado luego de la acreditación anterior, la Universidad ha definido la Vinculación con el Medio como una función universitaria esencial, a través de la cual ésta expresa su vocación de responsabilidad social con acciones integradas transversalmente con las demás funciones universitarias. Las interacciones de la Universidad con el entorno deben constituir un aporte al desarrollo del medio local, regional y/o nacional, al mismo tiempo que el proceso y resultado de esas interacciones deben ayudar a potenciar alguna de las funciones universitarias. En cuanto a las acciones concretas están las adaptaciones normativas que regulan especialmente la función de formación continua, la creación de las Direcciones de Vinculación en las facultades y la formación de un grupo de trabajo que elabora la propuesta de política.

Texto del Acuerdo: *“La Institución muestra un real interés en abordar la problemática particular de la región. Se han definido una serie de programas que se focalizan en mejorar los niveles de pobreza y afrontar la temática indígena. Asimismo, se ha incorporado exitosamente a los sectores productivos relevantes e instancias gubernamentales, generando redes de apoyo significativas. Por esta razón, **es fundamental que la Institución defina políticas y mecanismos claros que permitan garantizar la sustentabilidad financiera y la continuidad de los proyectos en desarrollo.**”*

Avances: Los ajustes que modifican la Dirección de Extensión y Formación Continua, apuntan a fortalecer la gestión financiera y la administración de las actividades de vinculación, creando la Coordinación Artístico Cultural, la Coordinación de Formación Continua, la Unidad de Informática, la Unidad Académica y la Unidad de gestión financiera. Por otra parte, la estrategia institucional para dar sustentabilidad a las

actividades artístico culturales se basan en los recursos provenientes de la oferta de formación continua.

En el caso de las funciones de vinculación asociadas a los procesos formativos, como es el caso del Programa de Internados Rural Integrado, el Programa para Niños con Talento Académico, Programa de Acción Afirmativa para Estudiantes Mapuche y los Centros de Atención en Salud, entre otros, cuentan con aportes institucionales permanentes y el apoyo de fondos provenientes de fundaciones y municipalidades.

Texto del Acuerdo: *“La Universidad presenta una alta disparidad en actividades desarrolladas en el área. Es necesario fortalecer las estrategias institucionales y generar mecanismos más efectivos que orienten y fortalezcan las acciones desarrolladas”.*

Avances: La creación de las Direcciones de Vinculación de las facultades, fueron creadas precisamente para atender a esta necesidad, toda vez que entre sus funciones se considera la planificación y programación del trabajo que las distintas unidades realizan con el medio, mantener un registro y seguimiento de las acciones de Vinculación que implementan tanto los académicos como los estudiantes y llevar a cabo las evaluaciones de la actividad realizada.

## **Plan de Mejoramiento Institucional (2008)**

### **Área de Gestión Institucional**

Objetivo de Mejora: ***Aumentar la recuperación de créditos***

Avances: La Universidad a partir de diversas medidas tales como: la implementación de un contac center, mejoramiento de los procesos de cobranza internos y externos, implementación de una nueva política de incentivo a la cobranza, ha logrado consolidar niveles de recuperación de crédito institucional y solidario en niveles siempre crecientes, desde los aproximadamente MM\$1.957, el año 2007 (base para el informe de acreditación anterior), hasta los MM\$3.530, el año 2012.

Objetivo de Mejora: ***Optimizar los procesos para la contratación del personal***

Avances: La Universidad a partir de desarrollos propios ha fortalecido el uso de TIC's, especialmente en el área de recursos humanos, siendo notable la aplicación al proceso de solicitud y contratación de personal (work flow de contratación). Esta medida ha permitido disminuir la burocracia natural de estos procesos, identificar responsables y plazos en cada etapa de ella, incorporar variables de género al proceso de llamado a concurso, amplia difusión a través de medios escritos y electrónicos y asistencia a las comisiones encargadas de la evaluación y resolución final. Otras aplicaciones en el área de Recursos Humanos que han sido valoradas por su simplicidad y reducción de la burocracia son: work flow de permisos administrativos, work flow de licencias médicas, work flow de proceso de calificación del estamento administrativo, work flow de pago de honorarios y

prestaciones de servicio, entre otros. Estas medidas han implicado importantes ahorros de recursos materiales y de tiempo en su ejecución y seguimiento.

Objetivo de Mejora: ***Modernizar el sistema de control de activos fijos***

Avances: Se ha desarrollado un sistema propio de control y administración de activos fijos, especialmente de bienes muebles, a través del uso de TIC's, incorporando la utilización de códigos de barra. Esto ha facilitado además el trabajo de las comisiones de altas y bajas, que permiten con mayor oportunidad rebajar cuando sea requerido, partidas del inventario obsoletas o dañadas, procurando con ello una valoración más adecuada y real de nuestros activos.

Objetivo de Mejora: ***Aumentar la eficiencia del personal***

Avances: Se han implementado amplias acciones de capacitación, con el objeto de actualizar o incorporar competencias en TIC's en los académicos y administrativos y a la vez buscar una mayor comprensión y mejor gestión de los procesos internos. Estas medidas han permitido atender con mayor oportunidad diversas labores, con un menor costo en recursos especialmente humanos. Sin embargo, falta por implementar un mecanismo adecuado que nos permita medir de manera real las brechas de cambio de conducta y/o impactos de los procesos de capacitación. Por otra parte, las nuevas exigencias que nos imponen los organismos fiscalizadores y ministeriales, por medio de: Ley de Compras, Ley de Transparencia, normativas IFRS, SIAPER, nos obligan en el tiempo a incorporar nuevas competencias que antes no eran requeridas, medidas de control que relativizan los avances logrados en otras áreas.

Objetivo de Mejora: ***Reconstruir la red de datos***

Avances: Con aportes del Convenio de Desempeño "Evoluciona" se renovó completamente la infraestructura y equipamiento central de redes, cubriendo los siguientes aspectos:

- Renovación del tendido de fibra óptica para las interconexiones entre edificios (backbone) del campus principal (Andrés Bello) y del Campus de la Salud.
- Renovación del equipamiento de comunicaciones.
- Instalación de moderno sistema inalámbrico, con cobertura intramuros en los recintos universitarios de la ciudad de Temuco (Campus Andrés Bello, Campus de la Salud, Campus Prat), que ha permitido el acceso vía WiFi a estudiantes, académicos y funcionarios administrativos.
- Construcción y habilitación de un moderno Datacenter para alojar el equipamiento central informático y de Comunicaciones.

A la fecha se encuentra en ejecución un proyecto de telefonía IP, que utiliza y complementa las instalaciones de red disponibles, permitiendo la renovación de gran parte del tendido de redes al interior de los departamentos y unidades académicas y administrativas (redes locales o LANs).

Objetivo de Mejora: ***Integrar sistemas informáticos para la gestión***

Avances: De manera importante, con el Convenio de Desempeño se efectuó la integración de los sistemas informáticos, hasta el año 2006 dispersos y no compatibles, permitiendo en la actualidad que todos los sistemas institucionales sean administrados de manera centralizada y sus soportes, tales como servidores se encuentran en el Data Center de la Dirección de Informática de la Institución.

Objetivo de Mejora: ***Renovar equipos de apoyo a las telecomunicaciones***

Avances: En el proceso de licitación internacional (UFRO/CD-LPIB001 “Equipamiento e instalación de Plataforma de Telecomunicaciones para la Red Multiservicios de la Universidad de La Frontera”) que se efectuó en el contexto del Convenio de Desempeño, se adquirieron equipos de telecomunicaciones de punta que permiten dar el soporte necesario al flujo de datos institucionales, en específico, la renovación del equipamiento de comunicaciones, se realizó en los tres niveles que hacen posible la conexión a la red corporativa:

- el núcleo de la red Universitaria
- los equipos de distribución por sectores
- el acceso en todos los edificios de los campus universitarios de la ciudad de Temuco (puerta de entrada a la red institucional).

Objetivo de Mejora: ***Redefinir objetivos según evaluación***

Avances: Como parte de un proceso de evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo, en el año 2009 fue posible contar con un cuadro de mando ajustado, integración de los planes de mejora, rediseño y ajuste de indicadores. La evaluación final del Plan fue aprobada por la Junta Directiva en el año 2011 y la vigencia de sus objetivos se extendió hasta diciembre de 2012; a continuación se formuló el nuevo Plan Estratégico de la Universidad para el periodo 2013-2023.

Objetivo de Mejora: ***Ajustar indicadores***

Avances: La evaluación de Medio Término del Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad, contempló la verificación de los avances alcanzados, al mismo tiempo que incorporó los objetivos del Convenio de Desempeño. Por otra parte, se pudo constatar que algunos de los indicadores del Plan no eran suficientemente representativos y presentaban algunas dificultades para su medición, por esta razón se diseñaron nuevos indicadores que luego fueron evaluados y sancionados por los Cuerpos Colegiados. La posterior evaluación final del Plan demostró la capacidad de medición de los indicadores ajustados. Cabe señalar que institucionalmente se ha ido avanzando desde el uso de indicadores de proceso hacia el uso de indicadores de resultados.

Objetivo de Mejora: ***Establecer agenda de análisis e iniciar estudios***

Avances: El Plan de Trabajo Anual de la Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional, comprende entre otros, la planificación de los estudios y análisis de información para cada año en función de las necesidades de los proyectos y decisiones que deben realizar las distintas autoridades institucionales. Al mismo tiempo, esta Agenda acoge todos aquellos estudios que permitan tomar decisiones y definir estrategias ante las situaciones emergentes de la gestión interna y del sistema de Educación Superior.

Objetivo de Mejora: ***Revisar estructura de facultades***

Avances: Obtención e implementación de proyecto MECESUP-FIAC de gestión (FRO1102), ha permitido a través de 2 asistencias técnicas, como experiencia piloto, realizar una evaluación de la actual estructura de la Facultad de Medicina y realizar un diseño de una nueva estructura que permita otorgar la flexibilidad y agilidad necesaria.

Desde el año 2011, se realizaron distintos análisis de las estructuras actuales de las facultades, dando como resultado la creación de una nueva estructura organizacional que han adoptado las dos nuevas facultades de la Universidad, Odontología y Ciencias Jurídicas y Empresariales.

Objetivo de Mejora: ***Evaluar reestructuración de la administración central***

Avances: Los distintos procesos evaluativos de la gestión han ido mostrando la necesidad de ajustar la estructura de las unidades académicas y de gestión a sus proyectos de desarrollo. En este contexto, la obtención e implementación de proyecto MECESUP-FIAC de gestión (FRO1102), ha permitido a través de una asistencia técnica, realizar una evaluación de la actual estructura del postgrado en la Universidad y la propuesta de una estructura adecuada a los requerimientos.

Objetivo de Mejora: ***Reestructurar la Vicerrectoría de Administración y Finanzas***

Avances: El año 2010, la Vicerrectoría de Administración y Finanzas fue reestructurada, atendiendo a la necesidad de consolidar materias disciplinarias en las unidades de su dependencia, facilitar la toma de decisiones y la delegación de facultades, consolidó sus cuatro Direcciones.

En la Dirección de Finanzas, se refundieron secciones y oficinas en dos grandes divisiones:

- División de Operaciones Financieras (encargada de seguimiento y control presupuestario y tesorería), de la que depende la nueva Coordinación de Adquisiciones, encargada de operacionalizar lo concerniente con la Ley de Compras
- División de Análisis Contable (análisis y registro de los eventos contables y la emisión de los Estados Financieros), de la que depende la nueva Oficina de Activo Fijo

En la Dirección de Recursos Humanos, se suprimieron secciones y crearon: la División de Personal y Remuneraciones; la División de Bienestar de Personal y Prestaciones Sociales; y la Coordinación de Prevención de Riesgos.

Se creó la Dirección de Infraestructura y Servicios, de donde pasaron a depender las antiguas divisiones de Obras y Servicios, y dentro de ella se crearon:

- La Coordinación Técnica de Obras, dependiente de la División de Obras
- La Coordinación de Seguridad dependiente de la División de Servicios
- La Unidad de administración de salas, dependiente de la Dirección

En la Dirección de Informática, se crearon tres coordinaciones que aglutinan tareas afines y que con anterioridad se desempeñaban a nivel de secciones, organización que había quedado obsoleta bajo la actual dinámica de implementación y uso de TIC's y recursos informáticos:

- Coordinación de Sistemas para la Gestión
- Coordinación de Soporte
- Coordinación de Plataforma Tecnológica

Objetivo de Mejora: ***Complementar la evaluación de administrativos***

Avances: El proceso de evaluación del Estamento no académico está regulado en la Resolución Exenta N°460 de 1999, donde se establecen los plazos, mecanismos, escalas y demás pormenores que regulan estos procesos. Esta normativa se basa en la norma contenida en la ley general de aplicación para la administración pública, por lo que no es posible incorporarle modificaciones particulares. Esto ha significado, que sin perjuicio de haber generado mejoramientos en el proceso de evaluación, los resultados de éste, contienen los vicios y las costumbres de una tradicional administración pública en que la incorporación de metas por resultado ha sido difícil de implementar. No obstante, existe una disposición política por instaurar programas de mejoramiento de la gestión, asociados a mecanismos o incentivos económicos como el elaborado para la Sección de Cobranzas Matrícula y Créditos.

La incorporación de parámetros medibles y verificables, necesarios para la implementación de los mecanismos de incentivos, permitirán de manera transparente y objetiva, discriminar en los procesos de evaluación, evitando la concentración de máximos puntajes en calificaciones cuando éstos no dan cuenta de la realidad del cumplimiento de las metas establecidas.

Objetivo de Mejora: ***Evaluación del desempeño académico***

Avances: Sistema de Evaluación Académica, diseñado, piloteado y operando:

Durante este periodo la universidad diseñó de manera participativa, un Sistema de Evaluación Académica que permite valorar la producción docente, la producción científica, la vinculación, la gestión administrativa y académica; el sistema fue sancionado por los

cuerpos colegiados (Resolución Exenta N°2118 del año 2011). A continuación de ello, el Sistema de Evaluación Académica fue evaluado en un proceso de aplicación experimental, producto del cual, se realizaron los ajustes necesarios para su implementación informatizada. En la actualidad el sistema se encuentra en pleno funcionamiento.

Objetivo de Mejora: **Actualizar los mecanismos de incentivos**

Avances: La Vicerrectoría de Administración y Finanzas implementó un plan piloto de mejoramiento de la gestión en el área de cobranzas de crédito, que consiste en el establecimiento formal de metas anuales de recaudación por concepto de Crédito Solidario e Institucional, las que al ser cumplidas otorgan el derecho a recibir un incentivo económico fijo y variable, determinado en función del porcentaje de cumplimiento y/o superación de la meta establecida.

Objetivo de Mejora: **Diseñar un plan de desvinculación**

Avances: La renovación de los cuadros académicos ha sido un desafío para la gestión por muchos años, sin embargo, la implementación de la Ley N°20.374 en la Universidad se asumió como una oportunidad para establecer un plan de retiro que consideró la socialización de los beneficios de dicho Cuerpo Jurídico, la atención personalizada para estimular y facilitar la decisión de los beneficiarios, incurriéndose en créditos bancarios para garantizar el financiamiento de los beneficios establecidos por la ley. Esta serie de acciones, culminaron con la desvinculación de 116 académicos y 66 administrativos.

Objetivo de Mejora: **Diseñar un plan de renovación de académicos**

Avances: Las vacantes producidas por la implementación de la Ley de Desvinculación, brindaron la oportunidad para que la Institución renueve sus cuadros académicos no en la cantidad de los desvinculados sino en consideración de los indicadores más sensibles del aporte variable del 5% del AFD. De ese modo, se privilegió la contratación de académicos con grado de doctor, con una productividad científica acreditada y con líneas de investigación establecidas. En un contexto de mayor competencia y de logro a corto plazo, la Universidad impulsó la incorporación de investigadores en la modalidad beca de investigadores postdoctorales para la inserción en la academia. Dos son los objetivos que se cumplen con esta modalidad. Por una parte la Universidad garantiza la producción científica de los investigadores vía protocolo de desempeño como condición de mantención de beca y por otra, tiene mayores garantías que recluta o incorpora a la academia investigadores con desempeños probados.

### **Área de Docencia Conducente a Título**

Objetivo de Mejora: **Implementar una política de formación general**

Avances: La Política de Formación Profesional de la Universidad orienta los distintos aspectos de los procesos formativos. Adicionalmente, los compromisos del Convenio de Desempeño en su componente de Pregrado, condujeron a la creación del Centro de

Innovación Profesional (CIP), unidad que asume la responsabilidad de implementar las acciones tendientes a nivelar las condiciones de los estudiantes al ingreso, fortalecer sus competencias genéricas, apoyar la formación general y contribuir al desarrollo de los atributos de empleabilidad de los estudiantes. En este sentido, la política de formación general de la Universidad se expresa a través de las acciones de este Centro.

Objetivo de Mejora: **Fortalecer el desarrollo de competencias genéricas**

Avances: El Centro de Innovación Profesional (CIP) concentra los esfuerzos institucionales en las Áreas de Formación General, Desarrollo de Competencias Genéricas y Condiciones de Empleabilidad. Para ello cuenta con una infraestructura privilegiada consistente en un edificio de 1.077m<sup>2</sup> alhajado y con personal contratado y funcionando a plena capacidad. Administrativamente depende la Vicerrectoría Académica. En definitiva, se cuenta con la estructura organizacional y metodológica pensada en los estudiantes de Pregrado que permite implementar, mediante metodologías centradas en el estudiante, un sistema de gestión y programa de apoyo para la formación de competencias genéricas y empleabilidad de los estudiantes de pregrado.

La acción del CIP se inició con la elaboración de un Diccionario de Competencias Genéricas, a objeto de establecer un piso de acuerdos y significados aplicables a los currículos de formación de toda la Universidad. Más tarde, se abocó al rediseño e innovación de programas en el área de Formación General Electiva-FGE, y a la elaboración y difusión de una oferta estable y pertinente de cursos. Esta actividad ha tenido un crecimiento exponencial; la cobertura inicial de 843 cupos, para el primer y segundo semestre del 2008, experimentó un alza de 172% hacia el 2013, año en que se han ofertado 2300 cupos en el primer semestre académico.

Para la ejecución de FGE, la Institución, además de definir orientaciones, ha realizado importantes esfuerzos financieros. Entre los años 2009 y 2013, el presupuesto de operación se ha incrementado en un 466%, pasando de MM\$6 a MM\$34; y actualmente la planilla de remuneraciones de los profesionales supera los MM\$100. Este aumento ha permitido al CIP aumentar la cobertura y disponer del 50% de los docentes que dictan asignaturas de FGE con programas actualizados, favoreciendo la adopción y desarrollo de competencias genéricas mediante metodologías activas de aprendizaje.

Del mismo modo, desde al año 2010 ha trabajado en el diseño de un modelo de evaluación, formación y certificación de competencias genéricas. Durante el año 2012, el CIP ha sumado una nueva tarea: diseñar e implementar un modelo integrado de desarrollo y evaluación de Competencias Genéricas Instrumentales que incluye, Comprensión Lectora, Expresión Escrita y uso de TIC que permitió, durante el año 2012, diagnosticar a 2.100 estudiantes.

Objetivo de Mejora: **Articular las instancias de aprendizaje para la formación integral**

Avances: La Coordinación de Evaluación y Desarrollo de la Docencia ha diseñado y ejecutado, durante los últimos años, una serie de programas orientados a fortalecer las

habilidades docentes de los académicos, capacitándolos en la implementación de innovaciones curriculares, el desarrollo de los procesos de formación, y el adecuado cumplimiento del perfil del titulado de la Universidad de La Frontera. En este sentido, se han impartido un Diplomado en Docencia Universitaria, un Programa de Inducción para los docentes recién incorporados a la Institución, y un Programa de Fortalecimiento de la Acción Docente estructurado en talleres; en este último caso, los énfasis han girado en torno a la utilización de metodologías activo-participativa, el desarrollo de competencias genéricas en los estudiantes, la evaluación de los aprendizajes, y la incorporación de TIC's en la prácticas de enseñanza, entre otras. En estas actividades han participado, desde el año 2008, un promedio anual superior a los 100 docentes. A la fecha, más de 500 académicos han accedido a uno o más de estos perfeccionamientos.

La Universidad ha persistido en sus esfuerzos por transitar desde una enseñanza centrada en los contenidos a una enseñanza que ayude a aprender a los estudiantes. La Política de Formación Profesional, ha contribuido a aumentar la velocidad de esta transición. La adopción formal de esta política ha favorecido la identificación de los lineamientos que deben inspirar el diseño de perfiles, las transformaciones curriculares, las innovaciones en el campo pedagógico y las prácticas evaluativas para todas las carreras de la Universidad. Durante los últimos cuatro años, la reflexión en torno al cómo se aprende, la identificación de las habilidades y competencias deseables en un docente y aquellas que deben ser adquiridas por los estudiantes, además de la función de la tecnología en la enseñanza, han sido algunos de los temas que han orientado las capacitaciones al cuerpo docente y los criterios que deben orientar las decisiones pedagógicas en el aula.

**Objetivo de Mejora: *Definir criterios para la determinación de la oferta y los cupos***

Avances: La Institución dispone de mecanismos para definir la oferta anual de carreras de pregrado; estos procedimientos incluyen, además de la creación de nuevos programas de formación y el rediseño o ajuste curricular. Las propuestas son presentadas por las facultades, las cuales deben incorporar los lineamientos de la Política de Formación Profesional, las directrices del Reglamento de Régimen de Estudios de Pregrado, además de un Plan de Desarrollo. Respecto a la creación de nuevas carreras, el mecanismo vigente se ha oficializado en la Resolución Exenta N°2915, del año 2012. Esta normativa describe los pasos y plazos en los que es posible ofertar nuevos programas, el modo en que éstas propuestas deben ser evaluadas por el Comité Directivo sobre la base de estudios técnicos de las necesidades en el medio, campos laborales, objetos disciplinarios, recursos académicos, sustentabilidad, etc. Para luego ser sometidos a consideración de los cuerpos colegiados superiores.

**Objetivo de Mejora: *Fortalecer las condiciones de entrada de los estudiantes***

**Objetivo de Mejora: *Mejorar rendimiento académico***

Avances: El perfil sociocultural y condiciones de educabilidad de nuestros actuales y futuros alumnos manifiestan una alta vulnerabilidad socio-económica, (83% de nuestros

estudiantes obtiene ayuda financiera para solventar sus estudios), con códigos culturales y sociales restringidos, procedentes en su mayoría de la Región de La Araucanía, con estudios en colegios públicos o subvencionados (93% aprox.). Estas condiciones de entrada definen un grupo social y académicamente carenciado que demanda y requiere oportunidades para aprovechar sus talentos y capacidades inexploradas.

Además, se caracterizan por un nivel muy heterogéneo en cuanto a su formación y condiciones de educabilidad, derivadas de la Enseñanza Media, lo que se manifiesta en el puntaje de ingreso. El nivel promedio PSU 2011 fue: 589,0 máx. 801,5 - mín. 475,0. Por quintil, el promedio PSU fue: Q1, 572,0; Q2, 577,0; Q3, 590,0; Q4, 600,0 y Q5, 620,0.

Estos estudiantes, en general, carecen de una base cultural que les permita articularse sin problemas con los requerimientos de aprendizaje necesarios para enfrentar la educación superior; base cultural que no se ha expandido lo suficiente durante la educación secundaria. Los niveles de rendimiento que se alcanzan en primer año muestran que nuestros estudiantes, a pesar de cumplir con las formalidades de los procesos regulares de ingreso a la universidad, requieren de desempeños asistidos para alcanzar el máximo de sus potencialidades.

Por su parte, la permanencia de los estudiantes más vulnerables en la UFRO es menor que la de los estudiantes que provienen de sectores sociales de mayores privilegios. Esta es una cuestión relevante para la equidad, en términos que se deben hacer los máximos esfuerzos posibles para que los estudiantes con mayores desventajas socioeconómicas tengan oportunidades efectivas para completar sus programas (chances de sobrevivencia). En esa misma perspectiva, los estudiantes clasificados como más pobres, muestran un contraste fuerte con los estudiantes de los quintiles 4 y 5 en relación con su rendimiento académico.

La respuesta institucional para enfrentar las deficientes condiciones de educabilidad con la que nuestros actuales y futuros alumnos ingresan a la Universidad ha sido variada. Las condiciones de entrada descritas anteriormente definen un grupo social y académicamente carenciado que demanda y requiere oportunidades para aprovechar sus talentos y capacidades inexploradas. La Universidad ha enfrentado estos requerimientos a través de diversos programas cuyo propósito es generar las condiciones institucionales para incrementar los capitales social y cultural de los estudiantes vulnerables, con el objetivo de expandir sus aprendizajes, mejorar sus rendimientos académicos y fortalecer sus condiciones de empleabilidad.

Específicamente, se ha ampliado y se continúa construyendo la infraestructura institucional con el propósito de brindar mejores condiciones para el desarrollo de experiencias de aprendizaje relevantes al despliegue de competencias básicas y genéricas; además de reforzar los programas institucionales de apoyo académico y de desarrollo de competencias genéricas, focalizado en estudiantes vulnerables de los quintiles 1 y 2, a fin de aumentar la retención, mejorar las tasas de rendimiento académico y mejorar la equidad en los aprendizajes. Junto a lo anterior, se ha implementado un sistema de seguimiento y alerta oportuna de los estudiantes, que permite fortalecer los apoyos para asegurar su avance académico y continuidad en la Universidad.

Los desafíos educacionales que presenta el trabajo con esta población, se abordan con estrategias centradas en el estudiante, y se basan en los siguientes pilares:

- Currículo: Para desarrollar este pilar, se realizan ajustes en programas de asignaturas en las disciplinas identificadas como críticas
- Prácticas docentes: En este sentido, se implementan actividades tendientes a fomentar la incorporación de metodologías activas, generando actitudes en los docentes que propicien el desarrollo de actitudes y motivaciones favorables hacia el aprendizaje de los estudiantes
- Apoyo académico a estudiantes: Este ámbito es enfrentado a través de la implementación de tutorías académicas y psicopedagógicas para fortalecer la motivación por el aprendizaje; implementándose la Clínica de Matemática

Finalmente es necesario consignar que estas iniciativas consolidan la experiencia y buenas prácticas que posee la Universidad en el ámbito de la educación compensatoria para condiciones de entrada y desarrollo de competencias genéricas y específicas.

En esa perspectiva, se desarrolla el Programa de Inserción Universitaria, reformulado a partir del 2009 y que busca desde los inicios de la inserción de los estudiantes apoyarles en la formación Integral. Desde el año 2009 a la fecha se ha implementado el ciclo de talleres “Activa tu aprendizaje” que considera espacios de formación e incentivo de estrategias que faciliten la incorporación de los estudiantes a la Universidad. Este ciclo de talleres se dicta en el marco del Programa de Inserción Universitaria, y es diseñado y gestionado por el CIP.

Adicional al Programa de Inserción Universitaria, se han incorporado una serie de diagnósticos sobre las condiciones de entrada de los estudiantes. En particular, el CIP ha diseñado y gestionado el diagnóstico de las competencias genéricas instrumentales de Comprensión Lectora, Expresión Escrita y uso de TIC.

Desde el 2011 el diseño curricular ha incorporado de manera explícita la atención de las características de entrada de los estudiantes. Esta innovación se expresa en la inclusión de actividades orientadas, tanto a nivelar las condiciones de ingreso, como a suministrar apoyos sistemáticos a quienes inician su formación, particularmente en lo relativo a técnicas de estudio, rendimiento, retención y vida universitaria.

Un ejemplo de esta experiencia lo constituyen las carreras de Ingeniería Civil: luego del rediseño curricular y producto de una constante evaluación de las condiciones de entrada de sus estudiantes, se sumó un semestre completo de nivelación en ciencias básicas, además de dos asignaturas centradas en el logro de habilidades para mejorar los desempeños en la vida académica. De igual manera, la carrera de Derecho incorporó una actividad curricular de producción de textos y técnicas de estudio que acompaña a los estudiantes durante todo el primer año. Por otro lado, la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Forestales, en su propuesta de rediseño del año 2012, incluyó un semestre completo de nivelación al inicio de sus 3 carreras, junto a talleres de orientación para los estudiantes.

Además, desde el segundo semestre del año 2010 se implementan talleres cocurriculares, con una participación activa en su ejecución de las Agrupaciones Estudiantiles que ofrecen sus conocimientos a sus pares. Contribuyen en la formación de competencias genéricas, trabajo de equipo, sistematización, responsabilidad, mejorando las condiciones de empleabilidad de los estudiantes. A los talleres de las agrupaciones se suman algunos dictados por funcionarios UFRO.

En el periodo 2010 - 2012 se han concretado 129 talleres por parte de las Agrupaciones Estudiantiles; alcanzando una participación de más de 1.500 estudiantes asistentes a estos talleres. Durante el 2011 y 2012 se realizan dos versiones, primer y segundo semestre. Los talleres se desarrollan en dependencias del Campus Andrés Bello y la Dirección de Desarrollo Estudiantil entrega constancia de participación.

Complementario a lo anterior, existe el programa talleres cocurriculares del egreso, los que se realizan el año 2010 y el año 2012, destinado a estudiantes de último año de su carrera. El año 2010 se realiza curso de Presentación Personal, Curso de Conducción; y el año 2012 se ejecutan 8 talleres, con una participación de 184 estudiantes : Curso de conducción clase B, Presentación Personal, Entrevista de Trabajo, Portal Chile Compras, Devolución de Crédito Universitario, Becas de Postgrado, Leyes laborales.

Puesto que el 75% de la población estudiantil pertenece a los quintiles 1, 2 y 3 cualquier esfuerzo que se haga focalizadamente para mejorar las condiciones de entrada de este segmento de estudiantes, redundará en un mejoramiento cualitativo generalizado a nivel institucional. La Universidad invierte ingentes recursos en programas que van desde el diagnóstico de las condiciones de entrada, la orientación hacia las exigencias de la vida universitaria, el desempeño asistido de contingentes de estudiantes más carenciados y la nivelación retributiva de los capitales sociales y culturales.

Como complemento a lo anterior, se implementaron programas focalizados que atienden al rendimiento académico en sentido estricto, tales como el rediseño de las asignaturas que tienen más de un 40% de reprobación (también llamadas “críticas”), la atención preferencial en una perspectiva de nivelación retributiva, la ayuda a través de tutorías y mentorías y la apertura de mayores y mejores espacios para un mejor desempeño académico, tales como la Clínica de Matemática y la “Sala 24 horas” que atiende durante la noche.

#### Objetivo de Mejora: **Mejorar los resultados de la Coordinación de Idiomas**

Avances: La Coordinación de Idiomas ha efectuado un estudio respecto de las condiciones en que se desarrollan los procesos de enseñanza-aprendizaje del inglés en la Universidad, en virtud de lo cual ha elaborado una estrategia orientada a mejorar los resultados que se alcanzan.

Considerando que el nivel institucional exigido para la obtención del grado es ALTE B1, establecido por la Comunidad Europea para los idiomas que se hablan en ella, el Test Diagnóstico ha revelado una gran diferencia en los niveles de entrada de los estudiantes. Con el propósito de igualar las oportunidades de aprendizaje, se han adicionado nuevos

módulos y modalidades, además de cursos online que flexibilizan las opciones de enseñanza y aprendizaje.

Complementado a ello, se han instaurado las “Sesiones Intensivas de Verano” en las que los estudiantes pueden, por un lado, mejorar el manejo del idioma y, por otro, cumplir con el número de horas requeridas por el Programa.

Todas y cada una de estas modalidades han sido incorporadas a la plataforma institucional, facilitando la entrega de contenidos, asegurando la difusión y acceso a los materiales, además del trabajo autónomo de los estudiantes. El uso de este recurso ha contribuido, también, a unificar las prácticas docentes, especialmente en lo relativo a las estrategias de enseñanza.

Para quienes se han eximido de los test o satisfacen los requisitos impuestos por el ALTE B1, desde el año 2008 se ofrecen cursos electivos de conversación, en los que además de potenciar la habilidad conversacional del idioma, y la inmersión cultural a través de Internet, se promueve el conocimiento de las áreas en las que el país precisa de postgraduados con estudios en el extranjero, incluyéndose una unidad sobre preparación de postulaciones a becas de post grado fuera de Chile. En el mismo sentido, la CODI ha logrado configurar una importante red de profesores cooperantes extranjeros. Los países que más representación han tenido han sido el BMS College of Bangalore, India; University of Coventry, Inglaterra; Dillard University, Nueva Orleans, USA, entre otras.

#### Objetivo de Mejora: ***Mejorar el uso pedagógico de TIC's***

**Avances:** Desde el año 2008, la Unidad de Apoyo a la Docencia con TIC (UTIC) ha desplegado una importante labor para apoyar a los docentes en el proceso de adopción y empleo de tecnologías en las experiencias de enseñanza-aprendizaje en todas las carreras impartidas en la Universidad. La Unidad opera en una sala-laboratorio habilitada para la realización de talleres, con equipamiento computacional actualizado; dispone de 15 estaciones de trabajo y 2 laboratorios móviles que totalizan 55 notebooks, además de pizarras electrónicas, tecleras, cámaras de video y otros dispositivos para apoyar a los docentes en actividades de aula, en la elaboración de material pedagógico, y en la aplicación de diseños de enseñanza.

Desde el 2009 a la fecha, la UTIC ha capacitado a más de 450 docentes en cursos y talleres, acoplándose al Programa de Fortalecimiento de la Acción Docente impulsado por la Dirección Académica de Pregrado. Alrededor de 150 profesores son los que, en forma semestral, participan en algunos de los 16 talleres prácticos orientados a incorporar y difundir, la utilización de herramientas y tecnologías de información y comunicación en acciones de docencia, dentro y fuera del aula. Además, durante el año 2012, la UTIC impartió la sexta versión del curso “Plataforma Institucional” del que han egresado 300 docentes, contribuyendo, en forma notable, a la difusión del Campus Virtual, al trabajo en red, la tutoría remota, y el empleo del recurso electrónico como componente esencial en la docencia universitaria.

Esta Unidad ha sido fundamental en el esfuerzo por integrar las distintas plataformas que, hasta el año 2008, coexistían en la Universidad. En efecto, la implementación del Campus Virtual (basado en Moodle), y su acople a los sistemas informáticos vigentes, facilitó el diseño instruccional para la creación y desarrollo de cursos de las diferentes carreras y programas académicos. A la fecha, el 60% de las asignaturas que imparte la Universidad están disponibles en Campus Virtual.

Finalmente, por vía Proyecto FDI (2008), y aportes institucionales (2011-2012) se han habilitado aulas con los llamados “escritorios tecnológicos”, consistentes en un escritorio para el docente, equipado con un computador con multimedios, conectado a un proyector empotrado en el techo, y con conexiones habilitadas para computadores portátiles u otros equipos móviles, dispositivos de almacenamiento externo, todo incluyendo medidas de seguridad, utilizadas diaria e intensivamente, por docentes y estudiantes en labores de enseñanza. Hoy se cuenta con la totalidad de las salas de los módulos centrales (63) con este apoyo tecnológico y se contempla que todas las futuras salas contarán con esta tecnología.

Objetivo de Mejora: ***Incrementar el uso de sistemas de información electrónica***

Avances: Desde el 2008 a la fecha, al sistema de bibliotecas se han sumado más de 54.000 libros electrónicos, se ha puesto a disposición de los estudiantes, más de un centenar de dispositivos electrónicos de acceso y procesamiento de información (37 PC, 43 Tablet, 21 Notebook).

Además, se creó la Oficina de Vinculación Externa, que efectúa un programa de habilitación para búsqueda de información, capacitándose una media de 380 usuarios por año en el quinquenio 2008 – 2012.

Objetivo de Mejora: ***Diseñar un sistema de monitoreo del rendimiento de los estudiantes***

Avances: En el ámbito de los sistemas y servicios de apoyo a la gestión docente, se trabajó en el registro y seguimiento de las evaluaciones parciales en línea. Del mismo modo, se efectuó una Asistencia Técnica destinada a evaluar distintas opciones de plataformas de aprendizaje para definir la plataforma institucional, la que en la actualidad se encuentra plenamente operativa (Campus Virtual) con un alto porcentaje de los cursos en plataforma y con una comunicación estudiante-profesor expedita y oportuna.

El Apoyo a la Gestión en áreas específicas se ve reflejado en los siguientes servicios que se detallan a continuación: la Docencia de Pregrado cuenta actualmente con una Plataforma Educativa integrada a servicios Intranet, Registro Notas Parciales por Asignatura, Registro Asistencia por Asignatura, Nueva Evaluación de la Docencia y Nueva aplicación Registro Académico Estudiantil y actualmente está en desarrollo la Generación de programas de Asignaturas en Intranet.

Estas herramientas son utilizadas por los directores de carrera para identificar oportunamente las necesidades de apoyo y orientación a los estudiantes

Objetivo de Mejora: ***Evaluar el valor predictivo de los requisitos de ingreso***

Avances: La Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional efectuó un estudio acerca del valor predictivo de los requisitos de ingreso a la Universidad vigentes al año 2008. Los resultados obtenidos, son diferentes para cada una de las carreras de la Universidad, sin embargo, esta información ha sido de gran utilidad para la toma de decisiones en los años siguientes. Adicionalmente en años posteriores se han realizado evaluaciones respecto del comportamiento de grupos específicos ingresados a la Universidad bajo condiciones especiales.

Objetivo de Mejora: ***Medir el impacto de la evaluación docente en el desempeño en el aula***

Avances: En el año 2008 se cambió la evaluación de la docencia, focalizada inicialmente en la asignatura se modificó para focalizarse en él o los docentes que la imparten. De esta manera se ha avanzado en la evaluación, por parte de los estudiantes y su percepción, de su desempeño en el aula. Por otra parte, y como una manera de avanzar a la observación del desempeño en el aula, se han implementado instancias de observaciones en aula, en el marco del Diplomado de Buenas Prácticas Docentes ofrecido ya en tres versiones en la Universidad así como servicios abiertos y voluntarios para que los docentes que lo soliciten puedan ser observados y retroalimentados. Todo esto ha sido lento, pero quienes han participado han quedado satisfechos y se espera vaya generando la cultura de abrir sus aulas con el tiempo.

Objetivo de Mejora: ***Fortalecer el programa de mejoramiento de las capacidades docentes***

Avances: Se han adjudicado e implementado proyectos institucionales focalizados en asignaturas críticas en las que se incluye capacitaciones y asesorías a docentes. No ha sido fácil el trabajo con los departamentos de ciencias básicas, sin embargo, se ha ido avanzando no sólo en el acercamiento y trabajo conjunto, sino también en que los mismos departamentos a través de su orgánica asuman el desafío, diseñen e implementen directamente nuevas estrategias metodológicas y evaluativas, alcanzando avances importantes a la fecha.

Objetivo de Mejora: ***Instaurar un incentivo a las buenas prácticas docentes***

Avances: El incentivo se diseñó y formalizó en el año 2010 y se implementa anualmente desde el año 2011. Se ha premiado a más de 75 docentes de todas las facultades de la Universidad y considera aspectos de planificación de la docencia, metodologías y evaluaciones centradas en el estudiante, actualización disciplinaria y la evaluación de la docencia realizada por los estudiantes. La evaluación de los postulantes se realiza a nivel de cada facultad de tal manera de valorar las características propias en cada una de ellas.

## Área de Investigación

Objetivo de Mejora: **Aumentar el número de investigadores activos**

Avances: Durante el periodo en evaluación, se efectuaron variadas acciones como parte de las estrategias para aumentar el número de investigadores que publican en revistas indizadas. Entre ellas destaca la contratación de ocho nuevos doctores en calidad de académicos, desde el Programa Bicentenario de incorporación de investigadores en la academia; se generó un programa de becas de postdoctorado para la incorporación de científicos a la academia con un total de 14 becas postdoctorales que se han ido incorporando a distintos departamentos de la Universidad. En la actualidad se mantienen haciendo uso de esta beca cinco doctores; en el periodo comprendido entre los años 2008 al 2013, se ha contado con 26 Becarios Postdoc de CONICYT.

Otra de las estrategias consistió en la facilitación al acceso a los fondos de investigación propios de la Universidad. Las acciones en este ámbito fueron desde la implementación de una plataforma informática, el financiamiento de ideas conducentes a proyectos sin necesidad de llenar un formulario tipo CONICYT, y la adjudicación automática en calidad de proyectos de investigación DIUFRO para aquellos proyectos que quedaron dentro del 10% respectivo de las áreas CONICYT.

Con estas dos estrategias aumentó considerablemente el número de investigadores activos, puesto que el financiamiento interno está sujeto a una publicación indizada. Lo anterior incluye la asistencia a congresos.

Finalmente es necesario señalar que el incremento de investigadores durante el periodo 2007-2013 fue de 100 a 163 investigadores con publicaciones ISI.

Objetivo de Mejora: **Establecer redes internas**

Avances: En el área de los Biorecursos, los grupos con fortalezas se han asociado en torno a 9 Centros de Investigación, los cuales a su vez confluyen en el Núcleo BIOREN.

De similar manera, a través del Convenio de Desempeño para fortalecer las Ciencias Sociales y las Humanidades en la Universidad, se está conformando el Núcleo de Ciencias Sociales, al que se incorporarán 8 nuevos doctores para potenciar la interacción entre los grupos de investigadores existentes.

Dependientes de las facultades se crean los Centros de Facultad que son unidades funcionales que no forman parte de la estructura orgánica, autosustentables al interior de éstas, orientadas a potenciar áreas prioritarias definidas en su Plan de Desarrollo, que no son asumidas por los Centros de Excelencia.

Objetivo de Mejora: **Instalar el Centro de Equipamiento Mayor**

Avances: Se construyó un edificio de 1.032m<sup>2</sup> con una inversión de \$597.154.885 para la Unidad de Equipamiento Científico Avanzado, se adquirió, instaló y puso en

funcionamiento el equipamiento científico mayor junto al personal técnico necesario. La inversión en este sentido superó los dos millones de dólares.

Este edificio alberga al Núcleo de Biorecursos BIOREN, correspondiéndole a éste la administración de los laboratorios de uso centralizado.

Objetivo de Mejora: ***Evaluar proyectos***

Objetivo de Mejora: ***Realizar seguimiento de resultados***

**Avances:** Se implementó el sistema informatizado de gestión de proyectos, incluyendo módulos que permiten la postulación on line, así como también módulos que permiten efectuar un adecuado seguimiento. Como complemento a este desarrollo, a partir del año 2013 se ha logrado cerrar el ciclo de los proyectos implementando módulos informáticos que permiten llegar hasta la evaluación final.

El sistema Gestor de Proyectos fue desarrollado para permitir concentrar la información de los diversos proyectos que se llevan a cabo en la institución. Este módulo permite manejar en una sola plataforma proyectos de diversa índole. Actualmente el sistema se encuentra en producción y está siendo utilizado para proyectos de investigación (DIUFRO, FONDECYT), para proyectos de Investigación aplicada (ejemplo FONDEF), proyectos de extensión, etc.

En la actualidad se están ingresando paulatinamente al sistema los proyectos faltantes, de modo de cubrir todos aquellos que están en desarrollo al interior de la Universidad.

El sistema considera el ingreso de información desde unidades que son administradoras de los diversos proyectos. Como desarrollo futuro, se proyecta que se realice ingreso de información por parte de los propios interesados.

Objetivo de Mejora: ***Aumentar el número de estudiantes de doctorado***

**Avances:** Con la consolidación, acreditación y mejoramiento de la visibilidad nacional de los programas de Doctorado en Ciencias de Recursos Naturales y Doctorado en Biología Celular y Molecular Aplicada, a lo cual se le agrega el aumento de programas de doctorado que la Institución tiene el día de hoy, llegando estos a siete, se aprecia una evolución también del número de estudiantes de 84 en el año 2008 a 129 en el año 2013, lo cual, entre otros aspectos, ha incidido favorablemente en el aumento de la productividad de la Institución.

Objetivo de Mejora: ***Incrementar redes de cooperación internacional***

**Avances:** Como parte del desarrollo de la internacionalización de la investigación y del postgrado, la Universidad buscó establecer alianzas estratégicas celebrando numerosos convenios con universidades y centros de investigación a nivel mundial pero focalizó especialmente sus actividades de Investigación conjunta con importantes centros de Latinoamérica (UNAM, UBA, Instituto Leloir, Universidad de Sao Paulo, Federal de Sao

Paulo), Europa (Giessen, Colonia, Universidad Federico II de Nápoles y Universidad de Sevilla), Australia (Universidad de Queensland), Estados Unidos (Universidad de Louisiana, Hospital John Hopkins), entre otros. Un antecedente que da cuenta de los avances en esta materia, se refleja en el Ranking Scimago 2013, en el que se muestra que más de un tercio de las publicaciones de la Universidad de La Frontera se realizan en conjunto con investigadores de instituciones extranjeras, y además, la Institución se ubica actualmente en el octavo lugar producción científica de las universidades chilenas.

Objetivo de Mejora: ***Integrar estudiantes a grupos de investigación***

Avances: A través del “Programa de Apoyo a Profesores Patrocinantes de Alumnos de Pre y Postgrado UFRO”, que tiene como objetivo apoyar la inserción de alumnos a equipos de investigación establecidos y liderados por profesores de la Universidad, se ha incrementado de manera significativa el número de estudiantes integrados a grupos de investigación. Entre otros aspectos, el programa contempla apoyo financiero para la participación de los estudiantes de pre y postgrado, en eventos científicos en calidad de expositores de sus trabajos de investigación.

### **Área de Docencia de Postgrado**

Objetivo de Mejora: ***Complementar normativa para actividades de postgrado***

Avances: Durante el año 2010, se generó y logró la aprobación por parte de los Cuerpos Colegiados del “Reglamento General de Especialidades”, aprobado por Resolución Exenta N°2155, del 23 de junio de 2010. El cuerpo normativo establece las disposiciones generales que regulan las actividades de los Programas de Especialidades, en la Universidad de La Frontera. Durante ese mismo año, se logra la aprobación por los Cuerpos Colegiados del “Reglamento de Obligaciones Financieras y de Becas de los Estudiantes de Postgrado y Especialidades”, aprobado por Resolución Exenta N°2775, del 18 de agosto de 2010. El cuerpo normativo establece las responsabilidades financieras de los estudiantes, al mismo tiempo define y regula la asignación de becas.

Objetivo de Mejora: ***Implementar un sistema de evaluación de la docencia de postgrado***

Avances: Se ha institucionalizado un sistema de evaluación de la docencia de postgrado, a través de la generación y aplicación de instrumentos adecuados y la Creación del Programa de Información Integrada del Postgrado, como parte de los programas de gestión adscritos a la Dirección Académica de Postgrado. Este programa tiene por funciones dirigir y aplicar los instrumentos para la evaluación de la docencia de postgrado, para lo cual cuenta con el apoyo de unidades centrales, tales como Dirección de Informática; Dirección de Registro Académico Estudiantil; y la Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional. La aplicación de encuesta a estudiantes de postgrado se ha realizado periódicamente en ambos semestres desde el año 2010. Para formalizar este programa, se ha incorporado la “Evaluación de la Docencia de Postgrado” al Calendario de Actividades de Postgrado y Especialidades.

Objetivo de Mejora: ***Instaurar un sistema de acreditación para profesores que participan en programas de especialidades***

Avances: Durante el año 2010, se aprobó por parte de los Cuerpos Colegiados el “Reglamento de Acreditación del Cuerpo Académico de Postgrado y Especialidades”, el cual fue aprobado por Resolución Exenta N°2911, del 26 de agosto de 2010, en ella se establecen los procedimientos y criterios para la acreditación del cuerpo académico de postgrado y especialidades.

Objetivo de Mejora: ***Implementar una política para la asignación de recursos***

Avances: Actualmente se encuentra en etapa de diseño una propuesta de política para la gestión financiera del postgrado, se espera terminar con su tramitación final durante el año.

Objetivo de Mejora: ***Definir estrategias para asegurar la disponibilidad de equipamiento de apoyo al postgrado***

Avances: La Universidad ha efectuado importantes aportes presupuestarios con el objeto de mejorar y garantizar una adecuada disponibilidad de equipamiento e infraestructura, sobre todo para sus programas de doctorado, ello se ha efectuado luego de identificar necesidades de nuevo equipamiento e infraestructura en los distintos programas de postgrado, buscar fuentes externas de financiamiento y priorizar tanto su postulación como su asignación; al respecto se han efectuado importantes avances entre los cuales destacan:

- como parte del Convenio de Desempeño, la Universidad, con recursos propios, construyó un edificio para albergar el Núcleo de Biorecursos (BIOREN), aquí se ha instalado Equipamiento Científico Avanzado, tecnológicamente de punta, entre los que destacan tres equipos que en su conjunto superan los 550 millones de pesos; en estos espacios, concurren los programas de postgrado asociados al Núcleo de Biorecursos
- durante los años 2011 y 2012 la Universidad efectúa una importante inversión para ampliar el Departamento de Psicología, construcción destinada a albergar el Programa de Doctorado en Psicología
- en el año 2012, se realiza la habilitación y mejoramiento de los espacios físicos que utiliza el Doctorado en Ciencias de la Educación
- como parte de futuras acciones, se ha planificado en el Convenio de Desempeño de las Ciencias Sociales y Humanidades, la construcción de un edificio para el nuevo Núcleo en Ciencias Sociales, el que contempla espacios para el futuro Programa de Doctorado en Ciencias Sociales
- a través del Convenio de Desempeño para la Internacionalización de Doctorados, se contemplan recursos para la construcción de espacios físicos tanto para el Programa

de Doctorado en Ciencias de Recursos Naturales como para el Programa de Doctorado en Biología Celular y Molecular Aplicada.

Con el objeto de satisfacer requerimientos altamente específicos, se han efectuado convenios para tener participación en laboratorios de punta, tanto nacionales como extranjeros, entre los que destacan el Centro de Óptica y Fotónica (CEFOP) y el Centro de Microscopía Electrónica (CMA), ambos instalados en la Universidad de Concepción; y los laboratorios asociados a los programas de doble graduación de la Universidad Federico II de Nápoles, la Universidad Federal de Sao Paulo y la Universidad de Sao Paulo, Brasil.

Objetivo de Mejora: ***Implementar un sistema de seguimiento para los postgraduados***

Avances: Con el objeto de mantener un permanente contacto con los exalumnos de la Universidad, tanto del pregrado como del postgrado, se implementó el portal web denominado “Círculo de Titulados y Postgraduados UFRO” por parte del Centro de Innovación Profesional (CIP), el cual se encuentra en la siguiente dirección (<http://circulotitulados.ufro.cl/>). Si bien es cierto, esto representa un avance, es necesario continuar con las estrategias de contacto y mejoramiento de la vinculación entre la instrucción y sus graduados.

Objetivo de Mejora: ***Implementar un sistema de monitoreo para evaluar el impacto de los programas de postgrado en el medio***

Avances: Como parte de los programas de gestión adscritos a la Dirección Académica de Postgrado se efectuó la creación del Programa de Seguimiento y Vinculación, programa que es llevado íntegramente por el Centro de Innovación Profesional (CIP), dependiente de la Vicerrectoría Académica.

Se han diseñado y aplicado instrumentos en formato de encuestas tanto a empleadores como a estudiantes y graduados de programas de doctorado y magíster. La encuesta aplicada a estudiantes y graduados se estructuró en cuatro dimensiones generales las que fueron: identificación; perfil y plan de estudios; gestión y autorregulación; y fortalezas y debilidades. Mientras que la encuesta aplicada a empleadores, se estructuró en las dimensiones de: identificación; empleo; evaluación; y fortalezas y debilidades.

Objetivo de Mejora: ***Aumentar la cantidad de alumnos que finalizan sus programas en los tiempos de egresos establecidos en los planes de estudio.***

Avances: La titulación oportuna en los programas de postgrado muestra resultados heterogéneos. Se reconoce avances en los programas de doctorado con alta acreditación facilitada por el acceso de los estudiantes a fondos concursables tales como financiamiento de tesis, becas de manutención y exención de aranceles, tanto internas como externas, lo que permite a los estudiantes tener dedicación exclusiva a sus programas. Distinto es el caso de los programas de magíster en los que quedan aún rezagos de requisitos de graduación que van más allá de lo recomendable para un programa de ese nivel. Frente a ese problema, la Universidad ha implementado acciones

tales como intervención en el reglamento de régimen de estudio de postgrado con el fin de disminuir los tiempos de graduación.

Al respecto se considera la modificación al Art. 58 del Reglamento General de Postgrado, que en cuanto a los requisitos de graduación señala:

- Doctorado. La tesis de doctorado es un trabajo de investigación que debe representar un aporte conceptual o metodológico en un determinado campo de las ciencias, las letras, las artes o la tecnología. A través de ella, el doctorando deberá demostrar creatividad, originalidad, objetividad y capacidad para obtener conclusiones válidas. Dos o más publicaciones ISI, una aceptada y la otra enviada, a publicar en el tema de investigación del estudiante de doctorado serán consideradas como trabajo de tesis. En forma similar, se considerará la inscripción de una patente.
- Magíster Académico. La tesis consistirá en un trabajo de investigación en un determinado campo de las ciencias, las artes o la tecnología, que permite evaluar la creatividad del candidato y su capacidad para resolver sistemáticamente los problemas planteados en proyecto de tesis, que terminará en publicaciones o patentes.
- Magíster Profesional. La tesis podrá ser reemplazada por una actividad formativa equivalente en cuanto a complejidad y horas de trabajo, aprobada por el Comité de Postgrado y Especialidades. La actividad formativa será obligatoria para todos los alumnos del programa que opten por ella.

### **Área de Vinculación con el Medio**

Objetivo de Mejora: ***Integrar políticas de vinculación, extensión y formación continua***

Avances: Se ha elaborado un documento de trabajo entre los directores de vinculación con el medio que se orienta a identificar formas de vinculación y definiciones para la Universidad, diseño de un programa para integrar los sistemas de información y articulación de estos en cada una de las facultades, institutos y sedes, dándole cuerpo orgánico y supeditando formación continua a la dirección de vinculación de facultades.

Objetivo de Mejora: ***Diseñar una estrategia de comunicación corporativa***

Avances: Con el apoyo de una consultoría externa, se evaluaron las necesidades institucionales en este ámbito y se generó una propuesta integral de comunicación corporativa, la cual se encuentra en evaluación para su posterior implementación.

Objetivo de Mejora: ***Elaboración y readecuación de normativas***

Avances: Los principales avances en esta materia se relacionan con la formulación y aprobación del Reglamento de Formación Continua, que incluye la constitución del Comité de Formación Continua, responsable por el aseguramiento de calidad en este ámbito, entre otras funciones. Por otra parte, se aprobó y se encuentra en plena vigencia el reglamento general que regula el funcionamiento de Institutos Interdisciplinarios de Desarrollo.

Objetivo de Mejora: ***Implementar un sistema de seguimiento***

Avances: Para acciones de formación continua hay un protocolo de funcionamiento definido en el sistema de gestión de calidad, junto a ello también hay protocolos de funcionamiento para postular a propuestas a través del portal mercado público y definiciones operacionales acordadas con Dirección Jurídica, Secretaría General y Dirección de Finanzas para la creación de programas de formación continua. Se han abordado procesos de auditorías internas y externas orientados a los procesos de mejora continua y se han habilitado plataformas de apoyo a programas para su seguimiento académico.

Objetivo de Mejora: ***Evaluación de resultados***

Avances: De acuerdo a lo comprometido, se elaboraron y se han aplicado de manera sistemática encuestas de satisfacción de usuarios en los programas de formación continua de la Universidad.

Objetivo de Mejora: ***Incrementar la generación de productos, patentes y facturación***

Avances: Desde el año 2012, la Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica implementó el Programa de Incentivo al Patentamiento, que se otorga a aquellos investigadores que hayan presentado solicitudes de patente tanto a nivel nacional como internacional.

Como consecuencia de la investigación realizada se han concedido 6 patentes, 3 en Estados Unidos, 1 en Europa, 2 en Chile además de mantener otras 25 solicitudes de patentes tanto en Chile como en el extranjero. Las patentes concedidas en Estados Unidos el año 2009 correspondientes a los registros US 7.622.109 y US 7.485.445 pertenecen a investigadores de la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Forestales. Las 2 patentes concedidas en Chile el año 2012 y una en Estados Unidos el año 2011 correspondiente respectivamente a los registros CL 3215, CL 48315, US 8.070482, pertenecen a investigadores de la Facultad de Ingeniería, Ciencias y Administración y la patente N° EP 2240511 concedida el año 2012 en Europa pertenece a la Facultad de Medicina. Todas las patentes mencionadas anteriormente han sido desarrolladas en conjunto con otras instituciones de educación nacionales como la Universidad de Concepción, Universidad Católica de Temuco, instituciones de educación superior internacionales como la Universidad Federal de Sao Paulo y las empresas privadas (Andrómaco, Conecta y Metro).

## 8. PLAN DE MEJORAMIENTO

Los compromisos que se suscriben a través del Plan de Mejoramiento, se han organizado siguiendo el orden de las áreas de evaluación y a las secciones de cada una de ellas. Se han incluido metas que responden a debilidades específicas dentro de un área de mejora. Los indicadores de logro, en algunos casos, hitos relevantes, están orientados a verificar el cumplimiento de las metas y no de cada una de las actividades que contribuyen a ellas. Los responsables de asegurar el logro de cada meta son los directivos a cargo de las unidades institucionales en que radican las funciones que se relacionan con ellas. Las líneas de base para el cálculo de las metas se realizarán una vez concluido el proceso de acreditación.

### Área de Gestión Institucional

Área de mejora	Meta	Acciones de mejora	Plazo	Indicador de logro
Procesos de Gestión	Contar con una estructura organizacional adecuada a los nuevos requerimientos	Evaluación de la estructura organizacional	2 años	Propuesta de Diseño de estructura
		Agilización de procesos de gestión		
	Contar con sistemas automatizados e integrados de apoyo a la toma de decisiones en todos los niveles de gestión	Desarrollo de aplicaciones para automatizar la obtención de la información	2 años	Tablero de indicadores automatizado
		Capacitación de los usuarios en los distintos niveles de la toma de decisiones		
	Mejorar las estrategias de comunicación interna para la gestión	Incorporar el uso de indicadores a la gestión en los distintos niveles institucionales	1 año	Plan de comunicación implementado
		Mejorar la difusión y uso de la información de gestión		
	Modernizar los procesos administrativos	Análisis de flujos de procesos y procedimientos	3 años	Manuales de Procedimientos
		Generación de manual de procedimientos por áreas		
		Difusión y capacitación de los usuarios		

Área de mejora	Meta	Acciones de mejora	Plazo	Indicador de logro
Competencias del personal académico y administrativo	Contar con una Política de Recursos Humanos	Realizar una evaluación de necesidades de recursos humanos	2 años	Política formalizada
		Definir una estrategia de renovación y desvinculación		
		Formalizar una política ante los cuerpos colegiados		
	Fortalecer las capacidades directivas en todos los niveles de gestión	Evaluar los requerimientos en los distintos niveles	3 años	% de directivos capacitados en gestión
		Elaborar una propuesta de perfeccionamiento y capacitación		
		Implementación de un plan de perfeccionamiento y capacitación del personal directivo		
Autorregulación y mejora continua de la calidad institucional, de carreras y programas	Fortalecer los procedimientos de evaluación y mejoramiento de la calidad	Integrar los planes de mejoramiento	2 años	Sistema de seguimiento de planes instalado
		Elaborar un plan de monitoreo de avance		
	Mejorar el uso de la información institucional para la gestión tanto a nivel central como de las facultades	Evaluar los requerimientos de información en los distintos niveles	2 años	N° de informes de gestión disponibles para la toma de decisiones
		Generación de informes de gestión		
		Evaluación del uso de la información para la toma de decisiones		

Área de mejora	Meta	Acciones de mejora	Plazo	Indicador de logro
Condiciones de operación	Fortalecer la matriz de ingreso de recursos económicos	Mejorar los indicadores específicos que inciden en los aportes estatales	4 años	Fuentes de financiamiento de largo plazo
		Identificación de nuevas fuentes de financiamiento		
	Aumentar la recuperación de crédito institucional	Fortalecer las acciones detectadas como exitosas en la recuperación institucional de crédito	3 años	Tasas de recuperación de crédito institucional
	Contar con un plan de renovación de equipamiento de apoyo a las actividades académicas	Efectuar un catastro de las condiciones del equipamiento tecnológico	2 años	Plan de renovación y mantenimiento evaluado anualmente
		Elaborar un programa de adquisición y mantenimiento de equipamiento		
		Elaboración de un presupuesto e identificación de fuentes complementarias de financiamiento		

## Área de Docencia de Pregrado

Área de mejora	Meta	Acciones de mejora	Plazo	Indicador de logro
Calidad de los Programas	Fortalecer los procedimientos de evaluación y mejora continua de la calidad	Integrar los planes de mejoramiento	2 años	% de las carreras elegibles acreditadas
		Elaborar un plan de monitoreo de avance		
		Someter a acreditación a todas las carreras elegibles	3 años	
	Fortalecer el sistema de seguimiento de Titulados	Evaluar la orgánica y funcionamiento de la unidad de seguimiento de titulados	2 años	% estudiantes titulados en actividades de seguimiento
		Aplicar nuevas estrategias de interacción con los titulados	2 años	
		Realizar estudios de empleo	3 años	Estudio de empleo
	Examinar el instrumento de evaluación de la docencia	Identificar aspectos no evaluados por el instrumento	2 años	Instrumento de evaluación de la docencia revisado
		Revisar las propiedades psicométricas del instrumento		
		Implementar ajustes requeridos	3 años	
Procesos de Enseñanza Aprendizaje	Fortalecer los programas de apoyo al aprendizaje y sentido de pertenencia de los estudiantes	Instaurar una Unidad de Apoyo Académico Estudiantil que coordine todos los programas de apoyo disponibles	1 año	% estudiantes que participan en programas de apoyo al aprendizaje
		Instaurar más espacios para vida universitaria que fortalezcan el vínculo de pertenencia con la institución	2 años	

Área de mejora	Meta	Acciones de mejora	Plazo	Indicador de logro
		Concretar el sello de Responsabilidad Social a nivel estudiantil a través de actividades curriculares por carrera con metodología aprendizaje servicio	3 años	
		Implementar programa anual para estudiantes que fortalezca aspectos culturales y de pertenencia con la institución	2 años	
	Mejorar las tasas de rendimiento en las asignaturas críticas	Informatizar el seguimiento y alerta oportuna del rendimiento de los estudiantes durante el periodo académico	2 años	% Aprobación de asignaturas críticas
		Diseñar e implementar un programa de integración vertical con colegios que potencie rendimiento en áreas críticas	3 años	
		Impulsar que las facultades incorporen en sus planes de acción actividades de evaluación y mejora del rendimiento en asignaturas críticas	2 años	
	Fortalecer la enseñanza del idioma inglés	Fortalecimiento tecnológico para la enseñanza del idioma inglés	2 años	Incremento en el número de alumnos con certificación ALTE B1
		Potenciar el cuerpo docente de la Coordinación de Idiomas	3 años	
	Fortalecer el uso de las TIC's en la docencia	Ampliar el número de docentes capacitados en el uso básico y avanzado de TIC's en la docencia	2 años	Número de académicos capacitados con asignaturas con apoyo de TIC's
		Diseñar estrategias que propicien la incorporación de TIC's en el desarrollo de las asignaturas	3 años	

## Área de Investigación

Área de mejora	Meta	Acciones de mejora	Plazo	Indicador de logro
Productividad científica y tecnológica	Mejorar la productividad científica de la Universidad	Establecer mecanismos que discriminen positivamente las publicaciones de alto impacto de la categoría ISI	2 años	N° publicaciones ISI, Scielo, Proyectos por jornada completa equivalente N° Publicaciones ISI, Scielo por Doctorado
		Impulsar el aumento de la productividad científica de los programas de doctorado		
	Mejorar el seguimiento y control de proyectos a través del sistema de información	Completar los módulos del sistema informático para el seguimiento de proyectos	1 año	100% de los proyectos incorporados al sistema informático con estado de proyecto actualizado
		Capacitar a los investigadores en el uso del sistema informático		
Grupos de investigación	Ampliar el número de grupos de investigación	Diversificar los sistemas de apoyo para grupos de investigación	2 años	N° de nuevos programas de apoyo N° de nuevos grupos
		Establecer incentivos para la asociatividad entre investigadores		
	Ampliar el número de redes internacionales de investigación	Aumentar el número de convenios de colaboración	2 años	N° de nuevos convenios de colaboración efectivos
		Establecer incentivos para la asociatividad internacional entre investigadores		
	Avanzar en la incorporación de alumnos de pregrado en actividades de Investigación	Fortalecer el programa de incorporación de estudiantes en actividades de investigación	2 años	Estudiantes incorporados a grupos de investigación
		Crear nuevos incentivos para la incorporación de estudiantes en actividades de investigación		

## Área de Docencia de Postgrado

Área de mejora	Meta	Acciones de mejora	Plazo	Indicador de logro
Calidad de los programas de postgrado	Asegurar la sustentabilidad de los programas	Definición de una estrategia de asignación y designación de los recursos financieros, becas, etc.	2 años	% de estudiantes con beca externa (CONICYT)
		Modificar el reglamento de obligaciones financieras		
	Mejorar la eficiencia interna de todos los programas	Revisar los requisitos de ingreso a los programas	1 año	Graduación oportuna
		Efectuar monitoreo y seguimiento del rendimiento de los estudiantes	2 años	
		Fortalecer el seguimiento y evaluación de los programas	3 años	Sistema de monitoreo y seguimiento
		Fortalecer el seguimiento de los graduados, especialmente en cuanto a su empleo		
Gestión del Postgrado	Revisar la estructura organizacional del postgrado	Evaluar la actual organización y funcionamiento del postgrado	1 año	Nueva estructura organizacional de postgrado
		Diseñar e implementar una estructura organizacional y un sistema de gestión del postgrado		
	Establecer un sistema de planificación académica del postgrado	2 años	Planificación académica de postgrado	

## Área de Vinculación con el Medio

Área de mejora	Meta	Acciones de mejora	Plazo	Indicador de logro
Bidireccionalidad de la vinculación	Formalizar la Política de Vinculación con el Medio	Integrar documentos y socializarlos	1 año	Política de Vinculación implementada
		Presentar propuesta a cuerpos colegiados		
	Implementar una estructura orgánica adecuada a la política de vinculación con el medio	Análisis de la estructura organizacional de todos los componentes de la vinculación	2 años	Resolución de modificación de estructura que incorpore vinculación
		Diseño de una estructura organizacional adecuada a los requerimientos		
		Presentación de diseño a cuerpos colegiados		
	Profundizar la articulación entre las acciones de vinculación y la problemática regional	Fortalecer los vínculos con el sistema escolar regional	2 años	N° de programas formales implementados
		Incrementar la difusión de conocimientos y tecnologías hacia la comunidad desde las sedes, unidades académicas y programas	2 años	N° eventos de difusión por Sede (Malleco, Pucón y Casa Central)
		Diseño e implementación de un programa de Aprendizaje Servicio	2 años	Experiencias de Aprendizaje Servicio