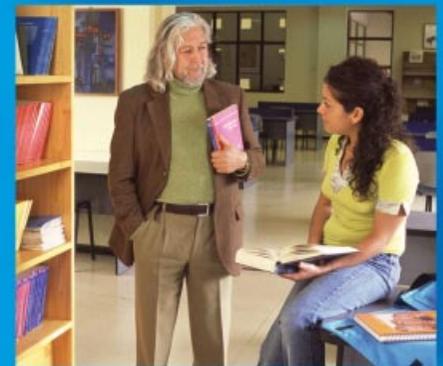
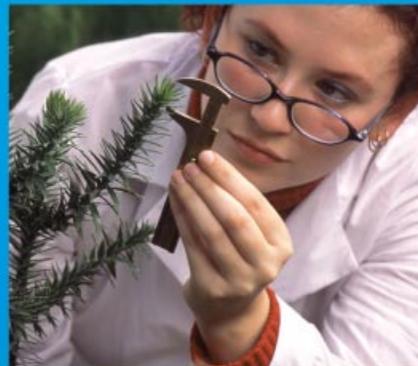




UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA



Plan Estratégico de Desarrollo 2006 - 2010





ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO	4
CAPÍTULO III: MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD	5
MISIÓN	5
DEFINICIONES	5
VISIÓN	6
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	7
ANÁLISIS DEL ESCENARIO EXTERNO: OPORTUNIDADES	7
ANÁLISIS DEL ESCENARIO EXTERNO: AMENAZAS	8
ANÁLISIS DEL ESCENARIO INTERNO: FORTALEZAS	9
ANÁLISIS DEL ESCENARIO INTERNO: DEBILIDADES	13
CAPÍTULO V: EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	16
CAPÍTULO VI: CUADRO DE MANDO INSTITUCIONAL	18

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN



La Universidad de La Frontera, fue creada en marzo del año 1981 como Universidad Estatal Derivada, a partir de la fusión de las sedes en Temuco de las Universidades de Chile y Técnica del Estado. Desde su inicio la Universidad asume la misión de dedicarse a la enseñanza y el cultivo superior de las artes, las letras y las ciencias, contribuyendo de esta manera al desarrollo de la IX Región de La Araucanía.

En el año 1998, a propósito de la puesta en marcha del Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad en la Educación Superior, y ante la necesidad de ajustarse a las condiciones de elegibilidad de la Institución para postular a fondos concursables, se elabora el primer Plan de Desarrollo con que cuenta la Universidad, siendo la Rectoría en conjunto con la Dirección General de Estudios y Planificación, los responsables de su preparación.

Si bien esta propuesta consideró un análisis detallado de las condiciones y del contexto en el que se encontraba la Universidad, y planteó líneas de acción que permitirían el logro de sus objetivos, estos aspectos no fueron socializados al interior de la comunidad universitaria. En el año 1999, este Plan de Desarrollo se reformuló y se presentó a la consideración de los Cuerpos Colegiados, siendo aprobado como un instrumento válido para orientar las acciones de la Institución.

Como parte de la autoevaluación realizada en el marco del Programa Piloto de Acreditación Institucional, se preparó un plan de mejoramiento institucional que se hace cargo de las debilidades detectadas a través de ese proceso, establecien-

do estrategias y metas de mejoramiento para cada uno de los aspectos evaluados. En ese contexto de reflexión y análisis acerca del desarrollo institucional, surge la necesidad de articular los procesos de aseguramiento de la calidad con la preparación de un nuevo Plan Estratégico de Desarrollo para el próximo quinquenio. Como requisito importante para la aplicación efectiva de este nuevo plan se consideró la necesidad de que su contenido sea ampliamente compartido por la comunidad universitaria. Para ello en las distintas etapas de su preparación se contó con la participación de un número importante de estudiantes, académicos y administrativos, al mismo tiempo que los Cuerpos Colegiados Superiores desarrollaron sesiones específicas de trabajo. Ambas instancias facilitaron la definición de las grandes metas institucionales y de las estrategias y acciones que harán posible el cumplimiento de la Misión y la concreción de la Visión de futuro.

El desarrollo alcanzado en los 25 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 constituyéndose en un referente importante para el contexto regional en el que está inserta. De ello dan cuenta, su ubicación en el cluster B entre las universidades del Consejo de Rectores, lo que se produce en virtud de sus indicadores académicos, y la obtención de la Acreditación Institucional en las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado e Investigación, cuya vigencia se extiende hasta fines del año 2008.

CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO



4

El Plan Estratégico de Desarrollo debe constituirse en un documento que exprese el futuro deseado para la Universidad y a la vez una de herramienta de trabajo útil, válida y comprensible para todas y cada una de las personas de la Institución, con ese propósito este Plan se gestionó buscando la incorporación de las distintas visiones presentes en la comunidad universitaria, como una forma de ampliar las iniciativas, propuestas e ideas, sumar voluntades e involucrar a las personas, tanto en su diseño como la posterior implementación, seguimiento y evaluación. El diseño del proceso contó con la asesoría de la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria, de la Universidad Politécnica de Cataluña a través de su Director el Profesor Joan Cortadellas. La unidad institucional responsable del proceso fue la Dirección de Autoevaluación y Acreditación, para lo cual preparó materiales de trabajo, organizó talleres, sistematizó información, difundió resultados de los trabajos y se articuló con el equipo directivo y los Cuerpos Colegiados Superiores para la toma de decisiones respecto del avance del proceso.

Los distintos talleres realizados con estudiantes, administrativos y académicos, se constituyeron en instancias de encuentro entre las personas para reflexionar y compartir las distintas visiones de futuro y aspiraciones para el desarrollo institucional presentes entre los miembros de la comunidad universitaria. El trabajo intenso desarrollado por todos los grupos, permitió recoger un importante volumen de información cuyo análisis y sistematización posterior dieron cuerpo a la definición de misión, visión, la identificación de ejes y objetivos estratégicos, y proposición de acciones para alcanzar la visión deseada para la Institución. Asimismo, la preparación del Plan incorpora la informa-

ción obtenida en los procesos de autoevaluación institucional y autoevaluación de carreras, la que facilitó la elaboración del diagnóstico institucional y la incorporación de objetivos y acciones que forman parte de los planes de mejoramiento comprometidos por las distintas unidades y a nivel institucional.

Los documentos de avance fueron puestos a disposición de la comunidad universitaria a través de la página web www2.ufro.cl/plan2005 especialmente dispuesta para la retroalimentación del proceso de preparación del Plan, y las contribuciones fueron remitidas al equipo de trabajo mediante notas dirigidas a la dirección de correo electrónico plan2005@ufro.cl o directamente entregadas en la Dirección de Autoevaluación y Acreditación. Asimismo el borrador final del Plan fue distribuido a los miembros de los Cuerpos Colegiados Superiores para su consideración y observaciones.

La conducción de las etapas de implementación, seguimiento y evaluación del Plan será responsabilidad preferente del Rector y su equipo directivo superior, para lo cual contará con el apoyo de la Dirección de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Institucional, la que también coordinará las actividades anuales de evaluación de avance de la aplicación del Plan y de la redefinición de metas y acciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Dichas acciones, también, deberán considerar la participación activa de los miembros de los distintos estamentos universitarios y de los responsables de las distintas tareas descritas.

CAPÍTULO III: MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD



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 compromiso 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.

DEFINICIONES

Institución de Educación Superior

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

Estatal y Autónoma

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

Ubicada en la Región de La Araucanía

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

Generación y Transmisión de Conocimientos

Sus tareas preferentes son la producción y transmisión de conocimiento a través de la enseñanza y la investigación de contenidos programáticos de ciencias naturales y humanas y el desarrollo de tecnologías, con énfasis en aspectos relevantes para el bienestar y desarrollo de las personas y los grupos sociales.

Cultivo de las Artes y la Cultura

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

Universidad Socialmente Responsable

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



Principios y Valores de la Responsabilidad Social Universitaria

Valores del plano personal: dignidad de la persona; integridad; libertad.

Valores del plano social: bien común y equidad social; desarrollo sostenible y cuidado del medio ambiente; sociabilidad y solidaridad para la convivencia; aceptación y aprecio de la diversidad; ciudadanía, democracia y participación.

Valores del plano universitario: compromiso con la verdad; excelencia; interdependencia e interdisciplinariedad.

6

Calidad e Innovación

Desarrolla sus funciones esenciales de manera reflexiva, crítica y autocrítica, evaluando permanentemente el resultado de sus acciones e incorporando las innovaciones que aseguren la mejora continua de sus procesos y productos, rindiendo cuenta pública de su quehacer.

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 competencias, 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.

CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



ANÁLISIS DEL ESCENARIO EXTERNO: OPORTUNIDADES

Contexto Regional:

- riqueza geográfica, cultural y étnica de la Región.
- énfasis en la Estrategia Regional de Desarrollo - GORE en el conocimiento y la tecnología para la promoción y fortalecimiento de los procesos de desarrollo locales y regionales.
- cercanía de importantes centros poblados de Argentina, potenciales aliados en el ámbito académico, productivo y comercial.
- nuevas demandas en el ámbito de la formación continua desde el sector empresarial y laboral.
- alianzas de trabajo colaborativo con instituciones públicas y privadas de la Región.
- única universidad estatal, con su Casa Central en la Región.

Contexto Nacional:

- tratados comerciales internacionales que demandan el incremento de los niveles de competitividad de los sectores de bienes y servicios, muchos de los cuales requieren de reconversión.
- incremento y diversificación de fondos concursables para la investigación y la innovación tecnológica.
- metas nacionales de aumento en el contingente de investigadores y necesidad de nuevos programas de formación del capital humano.
- Programa Bicentenario de Ciencia y Tecnología que incorpora un incremento de los recursos distribuidos anualmente por CONICYT, para la constitución de centros de investigación

avanzada, formación de científicos de excelencia, inserción de investigadores postdoctorales en la academia, y adquisición de equipamiento mayor.

- impulso político a la expansión, diversificación y pertinencia de la oferta universitaria.

Contexto de la Educación Superior:

- implementación de la Reforma Educacional en todos los niveles educativos y del Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad para la Educación Superior (MECESUP).
- convocatoria del programa MECESUP 2 Bicentenario.
- convocatoria de Convenios de Desempeño para la reestructuración y modernización de las universidades del Estado acreditadas y el financiamiento de sus planes de mejoramiento institucionales.
- Proyecto de Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.
- establecimiento y operación de un Observatorio (Nacional) de la Educación Superior en la DESUP.
- creación del Sistema Nacional de Financiamiento Estudiantil, que incluye, entre otros componentes, un fondo de becas y un sistema de financiamiento para los estudiantes de las universidades del Consejo de Rectores.
- establecimiento de las condiciones necesarias para que las universidades del estado modifiquen sus estatutos.

Contexto Internacional:

- creciente cercanía entre las naciones facilitada por los sistemas de comunicación modernos y la colaboración entre países.



- tratados internacionales que facilitan el establecimiento de vínculos con instituciones extranjeras y la movilidad de estudiantes y académicos.
- establecimiento de redes internacionales universitarias de colaboración, en postgrado e investigación, en las cuales participa la Universidad de La Frontera.
- existencia del Programa Tuning Latinoamericano.
- desarrollo de procesos de acreditación MERCOSUR, que facilita el aseguramiento de calidad con estándares internacionales.

ANÁLISIS DEL ESCENARIO EXTERNO: AMENAZAS

8

Contexto Regional:

- Región con altos índices de pobreza y ruralidad, y un bajo índice de desarrollo humano y de competitividad (según la metodología de Naciones Unidas. PNUD).
- bajos indicadores de éxito escolar, como lo indican los resultados de las últimas evaluaciones SIMCE.
- estructura productiva orientada principalmente a la producción de materias primas de origen silvoagropecuario, con baja incorporación de valor agregado, destinada fundamentalmente al mercado nacional.
- escasa infraestructura productiva de envergadura mayor.
- frecuentes conflictos por la tenencia de la tierra entre el pueblo mapuche y el Estado.
- limitada oferta de expresiones artístico-culturales.
- falencia de recursos humanos calificados, que constituyen el principal factor de desarrollo, tanto en el ámbito productivo, cultural y social, como también en el ámbito académico.

Contexto Nacional:

- desarrollo heterogéneo del país, con alta concentración del PIB en algunas Regiones, lo que incide en la dificultad para la atracción del capital humano calificado y la captación y retención de académicos en otras regiones.
- lejanía de las instancias de decisión político-administrativa y por lo mismo baja capacidad para participar en su discusión e incidir en ellas.
- persistencia de un sistema económico y administrativo centralizado.

Contexto de la Educación Superior:

- universidades públicas y privadas de la Región Metropolitana que concentran la mayor parte de los alumnos con altos puntajes PSU.
- presencia, en la misma ciudad, de alto número de universidades privadas que no pertenecen al Consejo de Rectores y que sustentan una parte apreciable de su cuerpo docente mediante contrataciones por horas de académicos de la Universidad de La Frontera.
- fuerte expansión de la oferta de algunas carreras en relación con la demanda.
- estrategias de captación de alumnos con altos puntajes, por parte de las universidades privadas que no pertenecen al Consejo de Rectores, centradas en incentivos económicos.
- alta competencia, de parte de otras instituciones, por utilizar centros de práctica y campos clínicos.
- marco legal y jurídico que regula el funcionamiento de las universidades estatales no acorde a la complejidad actual de estas instituciones.



- persistencia de inercia histórica e inequidad en el sistema vigente de financiamiento universitario, especialmente en los componentes del Aporte Fiscal.
- periódicas situaciones de conflicto con el estamento estudiantil, en su mayoría paralizantes y acompañados de hechos de violencia.
- organismo que aglutina a las universidades tradicionales (Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas), con baja capacidad para impactar en las políticas públicas para la Educación Superior.

Contexto Internacional:

- creciente migración de profesionales formados en otros países que compiten por puestos de trabajo y compra de servicios profesionales en el extranjero.
- inminente necesidad de establecer mecanismos de habilitación profesional para profesionales extranjeros que ingresan al país y chilenos que ejercen en el extranjero.
- aumento de la demanda por profesionales con dominio de una segunda lengua.
- focalización de ayuda internacional en otras áreas geográficas.
- presencia de consorcios internacionales que ofrecen títulos profesionales, grados y postgrados sin regulación de calidad.

ANÁLISIS DEL ESCENARIO INTERNO: FORTALEZAS

Fortalezas Institucionales

- cultura institucional orientada al logro de la calidad en todas sus actividades.

- compromiso con la formación profesional con responsabilidad social.
- gestión enmarcada en el ejercicio de la responsabilidad y la ética pública.

Comunidad Universitaria

En relación con los académicos:

- académicos con alto compromiso con el desarrollo institucional.
- adecuada cantidad de académicos para cumplir con las funciones universitarias.
- política institucional de contratación de académicos con grado o especialidades médicas.
- carrera académica normada por una Ordenanza.
- 58,5% de académicos con grado y especialidades, en relación con el total de jornadas completas equivalentes.
- existencia de un programa de apoyo al perfeccionamiento de académicos con concursos anuales para ayudas económicas.
- adecuada cantidad de académicos part time provenientes del ámbito productivo, de servicios y empresarial de la Región.

En relación con los estudiantes:

- 40% de los estudiantes que ingresan a la Universidad reciben AFI.
- creciente interés por participar en proyectos de iniciativas estudiantiles.
- aumento del número de agrupaciones estudiantiles de carácter académico, religioso, social y artístico - cultural.
- alta participación en diversas iniciativas que contribuyen a la formación integral de los estudiantes ("Adopta un Hermano@",



"Campaña de Sensibilización y Promoción del VIH y SIDA en Instituciones de Educación Superior de la Novena Región", "Programa de Promoción en Salud Integral", etc.).

- mejoramiento progresivo de la infraestructura y servicios que la Institución ofrece a los estudiantes (bibliotecas, servicio médico estudiantil, computecas, alumnomáticos, intranet, recintos deportivos).
- existencia de diversos programas asistenciales y mecanismos de apoyo a estudiantes vulnerables socio económicamente (crédito institucional desde el año 1990, becas de alimentación, residencias estudiantiles).

10

En relación con los funcionarios administrativos:

- alta identidad y compromiso con el desarrollo institucional.
- 15% de administrativos con crecientes niveles de educación formal.
- 81% de los administrativos capacitados en áreas de apoyo y mejoramiento de sus funciones específicas.
- con una organización gremial cohesionada, propositiva y comprometida con la Institución.
- existencia de un programa de apoyo al perfeccionamiento de funcionarios administrativos con concursos anuales para ayudas económicas.

Funciones Universitarias

Programas de Formación Profesional:

- compromiso institucional con la innovación curricular permanente, orientada a lograr una formación de pregrado actualizada, pertinente y de calidad.
- existencia de mecanismos establecidos para el proceso de

diseño y aprobación de propuestas de innovación y parámetros institucionales para la determinación de carga académica del estudiante.

- 61% de los programas de formación con innovación curricular, con diseños curriculares orientados al logro de competencias.
- 32% de las carreras acreditadas.
- 45% de las carreras en proceso de acreditación.
- evaluación permanente, por parte de los estudiantes, de la docencia y del Director de Carrera, y de percepción de los docentes acerca de la calidad de su docencia.
- análisis semestral, en los departamentos académicos, de los resultados de la evaluación de la docencia con fines de mejoramiento.
- evaluación anual del proceso de admisión y sistematización del perfil de los estudiantes de nuevo ingreso.
- estudio periódico de rendimiento y tiempo de titulación de los estudiantes.
- normativa de pregrado actualizada con base en criterios de exigencia acorde con la competitividad esperable en los perfiles de formación profesional y con un marco adecuado a los supuestos pedagógicos que subyacen a las innovaciones curriculares.
- proceso de inserción de los alumnos nuevos en la Semana de Orientación Universitaria, el que se realiza al inicio de cada año.
- apoyo y seguimiento de alumnos nuevos a través de un Programa de Apoyo Tutorial.
- Proyecto Rüpü de Apoyo Académico para estudiantes mapuche de la Universidad de La Frontera.
- adjudicación y ejecución de 24 proyectos MECESUP de apoyo al pregrado.
- sistema de enseñanza del inglés centrado en el autoaprendizaje



con modernas instalaciones y transversal a todas las carreras de la Universidad.

- 177 asignaturas incorporadas a la plataforma ADECCA para uso de TIC's en la docencia.
- participación de 6 estudiantes de nuestra universidad, por año, en el Programa MEC de movilidad estudiantil del Consorcio de Universidades Estatales.
- diversas iniciativas de Intercambio Estudiantil Internacional (Programa DAAD, Beca Neale Silva, Programa Melton, Beca Universia, Programa Suny, etc.).

Programas de Postgrado:

- oferta permanente de postgrado con tres Programas de Doctorado y 15 Programas de Magíster.
- política institucional de sólo ofrecer programas con capacidad para acreditarse.
- un programa de doctorado y siete programas de magíster con acreditación vigente.
- reglamento de régimen de estudios de postgrado común para todos los programas.
- programa institucional de becas para estudiantes de postgrado.
- cuerpo académico de postgrado acreditado a través de procesos internos normados.
- creación de nuevos programas de postgrado articulados con la formación de pregrado.
- sistema informatizado de Registro Curricular para los programas de postgrado.
- actividad docente de postgrado incorporada a la Planificación Académica.

- adjudicación de diversos proyectos de financiamiento externo para apoyo del postgrado (Fundación Andes, MECESUP, otros).
- existencia de diversos convenios de cooperación con instituciones de educación superior nacionales e internacionales.

Desarrollo Científico y Tecnológico:

- creación de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, con el propósito de impulsar el desarrollo científico y tecnológico, y vincularlo a la formación de postgrado en la Institución.
- programa de adscripción de académicos con fortalezas en investigación científica.
- desarrollo de iniciativas de apoyo a la investigación: concurso de proyectos de investigación con financiamiento interno; programas de asistencia a eventos científicos; premiación a la productividad científica y a la obtención de proyectos con financiamiento externo.
- programa de becas de apoyo económico para el desarrollo de tesis doctorales.
- programa de ayuda a la inserción de académicos jóvenes que regresan de postgrado o se integran a la planta académica, con financiamiento parcial para iniciar actividades de investigación.
- incorporación de investigadores de la Universidad a Grupos de Estudio FONDECYT.
- existencia de cinco Institutos Interdisciplinarios de Desarrollo, orientados prioritariamente al desarrollo de la investigación, el postgrado y la vinculación con el medio externo a través de la transferencia tecnológica, la asistencia técnica y la prestación de servicios.
- existencia de tres Centros de Excelencia dependientes de facultades. Estos centros desarrollan programas de postgrado,



además, de investigación científica y transferencia tecnológica.

- formación de un equipo de apoyo y definición de estrategias para la formulación y seguimiento de los proyectos en el área de desarrollo y transferencia tecnológica.
- consolidación de grupos de investigadores en torno a áreas temáticas en las que existe masa crítica, que han obtenido sistemáticamente proyectos FONDECYT consecutivos, además, de participación en Iniciativas Milenio, entre otras.

Vinculación:

- edición de una Memoria Anual de la Institución como instrumento de reconocimiento y difusión de la actividad universitaria.
- edición de un periódico institucional "Vertientes" en formato impreso y electrónico, de periodicidad bimensual.
- oferta permanente para la Comunidad Universitaria y externa de actividades artístico culturales.
- oferta permanente de actividades de formación continua para la comunidad externa.
- Institución acreditada ante el SENCE, como Organismo Técnico de Capacitación.
- laboratorios acreditados para prestación de servicios al medio productivo.
- mecanismos eficientes de comunicación: radio Universitaria y página web institucional.
- anualmente se firma un promedio de 40 convenios con instituciones nacionales e internacionales.

Gestión institucional:

- creación de la Dirección de Aseguramiento de Calidad y Desa-

rollo Institucional responsable de la implementación, seguimiento y evaluación de los procesos vinculados a la gestión.

- articulación entre la Rectoría y las Facultades, a través del Comité Directivo con Decanos, instancia de análisis y revisión de propuestas y políticas.
- Cuerpos Colegiados Superiores comprometidos con la gestión y el proyecto institucional.
- situación patrimonial sólida.
- disminución progresiva del déficit operacional de la Institución.
- disponibilidad y desarrollo progresivo de sistemas de información para la gestión.
- permanente actualización de la normativa interna de la Universidad.
- mejoramiento progresivo de la infraestructura de servicios a los estudiantes.

Infraestructura:

- instrumento de planificación urbanística de las construcciones, bajo el concepto de "Campus Integrado", que permite una utilización racional del espacio, funcionalidad y estética del Campus Universitario.
- construcciones nuevas, diseñadas de acuerdo a la innovación curricular y coherentes con los modelos pedagógicos que sustentan estas innovaciones.
- disponibilidad de modernos laboratorios, aulas taller de uso compartido, Biblioteca Universitaria, Gimnasio Olímpico Regional de la Universidad de La Frontera, Computecas; salas de video conferencia, y una Coordinación de Idiomas.



ANÁLISIS DEL ESCENARIO INTERNO: DEBILIDADES

Comunidad Universitaria

En relación con los académicos:

- 18% de académicos con postgrado que no tienen productividad científica sostenida en el tiempo.
- 25% del recurso humano con un promedio de edad cercano a la jubilación.
- baja proporción de académicos con dominio de una segunda lengua.
- programa de renovación académica incipiente y con poco incentivo.
- sistemas de evaluación y promoción académica que otorga escasa valoración a las nuevas oportunidades en el ámbito del desarrollo científico tecnológico y a la docencia de calidad.
- gestión del recurso académico no asociado a un sistema de incentivos.
- no existe evaluación de desempeño académico.

En relación con los estudiantes:

- alrededor del 85% de la población estudiantil proviene de establecimientos educacionales municipales o particular subvencionado que presentan bajo rendimiento en los indicadores educativos.
- condición socioeconómica desfavorable del 75% de los estudiantes, lo que determina una gran demanda de recursos para financiamiento estudiantil y para programas asistenciales.
- estamento estudiantil muy heterogéneo en cuanto a rendimiento y hábitos de estudio.

- 82% de los estudiantes no completan su formación en el tiempo establecido en el plan de estudios.
- 20% de reprobación en asignaturas de formación básica.
- los alumnos en promedio demoran 5 semestres más del tiempo que indica el plan de estudios.
- alto número de estudiantes provenientes de sectores deprivados socioculturalmente, lo que redundaría en un bajo capital cultural y pocas habilidades sociales desarrolladas.
- alta incidencia de problemáticas emocionales y conductas de riesgo (alcoholismo, drogas, sexualidad no responsable).
- organizaciones estudiantiles atomizadas y con baja representatividad.
- baja participación en procesos electorarios de dirigencias estudiantiles.
- Reglamento de derechos y responsabilidades de los estudiantes no actualizado.

En relación con los funcionarios administrativos:

- alta frecuencia de traslado de personal administrativo en algunas dependencias.
- remuneraciones del personal administrativo no competitivas con situación de mercado.
- bajo estímulo a la mejora en el desempeño y en atención al cliente.
- carrera funcionaria con baja movilidad y con ascenso no vinculado a competencias.
- alto promedio de edad de un 20% de funcionarios de planta.
- bajo incentivo a la jubilación para un alto porcentaje de funcionarios a los que les afecta la "deuda previsional".



Funciones Universitarias

Programas de Formación Profesional:

- inexistencia de un sistema permanente de seguimiento de los titulados.
- organización de los planes de estudio incompatible con otras actividades permanentes del estudiante (prerrequisitos, régimen), por ejemplo actividades laborales y deportivas de alto rendimiento.
- nueve de 31 carreras no han innovado sus planes de estudio en los últimos 5 años.
- perfiles que no incorporan adecuadamente las demandas del entorno.
- planes de estudio con definición de competencias genéricas débilmente expresadas en las actividades curriculares.
- métodos pedagógicos y sistemas de evaluación en su mayoría centrados en la enseñanza y no en el aprendizaje.
- inexistencia de sistemas de nivelación que permitan mejorar los rendimientos.
- requisitos de titulación que exceden los niveles de exigencia para pregrado.

14

Programas de Postgrado:

- algunos Programas con baja tasa de graduación.
- 33% de los académicos con grado están acreditados como profesores de postgrado.
- 15% de los académicos con grado están acreditados como tutor de tesis de postgrado.
- programas administrados financieramente bajo el concepto de Programas Docentes Especiales, y por lo tanto con administración descentralizada bajo criterios de autofinanciamiento.
- no se cuenta con un presupuesto centralizado que permita, a

través de un reglamento general, regular becas y criterios para su asignación.

- los programas de magíster, con régimen semi presencial, tienen criterios disímiles para la asignación de becas, las que además no son permanentes ni en tiempo ni en número.
- recursos económicos destinados a becas para estudiantes con régimen de dedicación exclusiva, sólo permiten sustentar la permanencia de un pequeño número de estudiantes.
- con excepción de los programas de doctorado, la productividad vinculada a las tesis es significativamente baja.
- no se cuenta con un sistema que permita el seguimiento de postgraduados.

Desarrollo Científico y Tecnológico:

- bajo número de proyectos con financiamiento externo en relación al N° de jornadas completas equivalentes con grado.
- baja productividad científica en revistas Scielo e indizadas en relación al N° de jornadas completas equivalentes con grado.
- no se cuenta con un ítem en el presupuesto universitario para renovación y actualización de equipamiento científico mayor.
- 5,29% del presupuesto de operación universitario, sin considerar remuneraciones, se destina a financiar proyectos internos de investigación.
- bajo número de académicos involucrados en proyectos de innovación y transferencia tecnológica.
- baja productividad de los proyectos de innovación y transferencia tecnológica: sólo una patente en los últimos 5 años.
- baja capacidad de reacción ante demandas del medio externo y de competitividad otras instituciones debido a restricciones normativas propias de la administración pública.



- bajo número de proyectos de investigación vinculados a redes internacionales.

Vinculación:

- no se cuenta con una planificación general de las diferentes actividades realizadas por las unidades académicas que permita una difusión corporativa.
- baja cobertura de las actividades universitarias por los medios masivos de comunicación.
- excesiva cobertura de las situaciones de conflicto del estamento estudiantil.
- ausencia de un sistema de seguimiento de convenios y de evaluación de las actividades asociadas a ellos.
- actividades de colaboración y cooperación con otras organizaciones e instituciones vinculadas a proyectos específicos no permanentes ni sistemáticas.
- oferta limitada de actividades culturales, artísticas y de desarrollo personal para la comunidad regional y universitaria, debido a restricciones presupuestarias.

Gestión Institucional:

- 2,14% de participación en el Aporte Fiscal Directo.
- no se cuenta con un sistema de evaluación del cumplimiento de funciones y metas.
- sistema de remuneraciones que no valora el logro de metas y las condiciones de mercado.
- dificultades en la gestión de cobranza que redundan en un 59,53% de incobrabilidad de crédito solidario y universitario.
- escasa utilización de los sistemas de información y de

- indicadores de resultados en algunos niveles de la gestión.
- insuficiente orientación hacia el servicio al cliente, con una atención lenta y burocrática.
- limitado uso de estrategias de comunicación para la gestión.
- escasa colaboración entre unidades de la misma Institución.
- baja capacidad para adecuar funcionamiento interno a requerimiento de usuarios (Ley de Protección al Consumidor).

Infraestructura:

- creciente demanda por aulas y oficinas, producto del traslado de varias carreras y departamentos académicos al Campus Andrés Bello.
- la innovación en los currícula y los métodos pedagógicos generan una demanda de espacios distintos a los tradicionales.
- ausencia de un espacio físico apropiado para la realización de eventos académicos masivos, como un aula magna o un auditorio.
- pocos espacios destinados a las agrupaciones, convivencia, esparcimiento y recreación estudiantil.



CAPÍTULO V: EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



La sistematización de la información resultante de los talleres y su organización en categorías consistentes con las definiciones de misión y visión, permiten identificar seis núcleos temáticos o "ejes estratégicos", los que se constituyen en la base de referencia para la identificación de objetivos, estrategias y acciones del Plan Estratégico de Desarrollo.

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, de acuerdo a 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 una 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 capacitación, 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



CAPÍTULO VI: CUADRO DE MANDO INSTITUCIONAL

El Cuadro de Mando Institucional se constituye en una herramienta fundamental para la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo, a través de él se precisan los indicadores, los responsables y los plazos, que permitirán, además, realizar el seguimiento y evaluación de las acciones estratégicas acordadas.

El cuadro de mando servirá de elemento guía para la elaboración de los Planes de Desarrollo de las Facultades; los planes de trabajo de las distintas unidades que figuran como responsables de áreas o acciones específicas de desarrollo; y de las demás unidades académicas y administrativas de la Corporación. Del mis-

mo modo facilitará el seguimiento, que debe realizar la Dirección de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Institucional, del avance en el cumplimiento de los objetivos del Plan.

Anualmente, se realizará una evaluación exhaustiva de los resultados de la implementación del Plan y se propondrán los ajustes que sea necesario incorporar a los objetivos o acciones. Esta evaluación será organizada de manera tal que cuente con amplia participación de los miembros de los distintos estamentos institucionales.

18

Eje Estratégico 1: Programas Académicos

1.1 Ofrecer Programas de Pregrado de calidad pertinentes a las necesidades del medio

Objetivo Operativo	Acciones	Indicador	Responsable	Plazo
Asegurar la calidad de todos los programas	Someter todos los programas elegibles a los procesos de acreditación nacional	N° de programas evaluados/N° de programas elegibles	Director de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Institucional; Directores de Carreras	Permanente Revisión Anual
	Implementar los planes de mejoramiento resultantes de los procesos de autoevaluación	% de avance en la implementación de los planes	Directores de Carreras	Permanente Revisión Anual
	Realizar el seguimiento y control de la implementación de los planes de mejora de los programas acreditados	% de cumplimiento de metas de planes	Director de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Institucional	Permanente Informe Anual
	Mejorar la eficiencia interna de todos los programas	· tiempo real/tiempo ideal de titulación · % de retención 1° año	Decanos; Directores de Carreras; Directores de Departamentos	Permanente Revisión Anual
	Fortalecer el programa de evaluación de la docencia	% variación del programa de acuerdo a su evaluación anual	Director Académico de Pregrado; Directores de Departamento	1 año



Objetivo Operativo	Acciones	Indicador	Responsable	Plazo
Actualizar los programas de formación y su oferta permanentemente	Evaluar las necesidades de formación en el medio	Informe de resultados de evaluación de necesidades	Decanos; Director Académico de Pregrado	1 año
	Desarrollar un sistema de evaluación y seguimiento de titulados	Sistema de evaluación y seguimiento funcionando	Director de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Institucional	2 años
	Innovar la curricula hacia una formación profesional basada en competencias, con STC y articulada con el postgrado	N° de programas innovados/N° de programas revisados	Directores de Pregrado; Director Académico de Pregrado; Director Académico de Postgrado	4 años
	Implementar programas nuevos según demanda y fortalezas	N° de programas nuevos implementados/N° de programas identificados en el estudio	Vicerrector Académico; Director de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Institucional	2 años Revisión Anual
Fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje	Implementar estrategias pedagógicas centradas en el estudiante con base en los perfiles profesionales	N° de asignaturas que incorporan ECE/N° de asignaturas del plan	Director Académico de Pregrado; Directores de Carreras	2 años
	Incorporar las tecnologías de la información y comunicación como herramientas de soporte al aprendizaje	N° de asignaturas incorporadas en la plataforma/N° de asignaturas del plan	Director Académico de Pregrado; Directores de Departamentos	2 años
	Fortalecer los programas de apoyo al aprendizaje de los estudiantes mediante sistemas tutoriales, remediales y de nivelación	N° de alumnos participando/N° total de alumnos	Director Académico de Pregrado; Decanos; Directores de Carreras	Permanente Revisión anual
	Implementar programas de fortalecimiento y desarrollo de competencias genéricas en los estudiantes	N° de alumnos participando/N° total de alumnos	Decanos; Directores de Carreras; Director Académico de Pregrado	3 años



1.2 Ofrecer Programas de Postgrado de calidad en áreas con fortalezas y definidas como prioritarias

Objetivo Operativo	Acciones	Indicador	Responsable	Plazo
Asegurar la calidad de todos los programas	Someter todos los programas elegibles a los procesos de acreditación nacional	N° de programas evaluados/N° de programas elegibles	Directores de Programas de Postgrado; Director de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Institucional	Permanente Revisión Anual
	Implementar un sistema para evaluar los programas de acuerdo a indicadores y estándares internacionales	Sistema de evaluación y seguimiento funcionando	Director de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Institucional; Director Académico de Postgrado	2 años
	Mejorar la eficiencia interna de todos los programas	% de graduación	Decanos; Directores de Programas de Postgrado	Permanente Revisión Anual
Fortalecer los programas existentes	Ampliar y diversificar el programa de becas de postgrado	N° de becados/ N° de alumnos del programa	Director Académico de Postgrado; Directores de Programas de Postgrado	Permanente Revisión Anual
	Incrementar la productividad vinculada a las tesis de postgrado	N° de publicaciones vinculados a tesis/ N° total de tesis del programa	Directores de Programas de Postgrado	Permanente Revisión Anual
	Incorporar todos los programas a un sistema de administración financiera centralizado	N° de programas incorporados al sistema/N° total de programas	Director Académico de Postgrado; Director de Finanzas; Directores de Programas de Postgrado	1 año
Ampliar la oferta en áreas con productividad científica sostenida	Impulsar la creación de nuevos programas propios	N° de programas nuevos/N° de áreas con productividad científica sostenida	Vicerrector de Investigación y Postgrado; Decanos Postgrado; Decanos	Permanente Revisión Anual
	Impulsar la creación de nuevos programas en colaboración con otras instituciones	N° de programas nuevos/N° de áreas con productividad científica sostenida	Vicerrector de Investigación y Postgrado; Decanos	Permanente Revisión Anual



1.3 Mantener una oferta de formación continua consistente con la formación de pregrado y las necesidades de los profesionales del medio

Objetivo Operativo	Acciones	Indicador	Responsable	Plazo
Asegurar la calidad de todos los programas	Someter todos los programas elegibles a los procesos de autoevaluación	N° de programas en procesos de autoevaluación/N° de programas existentes	Coordinador de Formación Continua; Decanos; Directores de Institutos; Directores de Centros; Directores de Departamentos	Permanente Revisión Anual
	Mejorar la eficiencia interna de todos los programas	N° de alumnos que finalizan el programa/N° de alumnos matriculados	Coordinador de Formación Continua; Directores y Encargados de Programas	Permanente Revisión Anual
	Implementar las condiciones materiales y de infraestructura que permitan un adecuado desarrollo de los programas	Contar con plan de desarrollo y uso compartido de equipamiento e infraestructura para los programas	Vicerrector de Administración y Finanzas; Vicerrector Decanos; Director de Extensión y Formación Continua	Permanente Revisión Anual
Desarrollar una oferta acorde a las necesidades de los profesionales	Evaluar las necesidades de formación continua en el medio regional	Contar con un estudio de necesidades de formación continua	Coordinador de Formación Continua	1 año Revisión Bianaual
	Definir áreas en que la Universidad ofrecerá programas de formación continua	Informe de evaluación de áreas de fortaleza para la formación continua	Vicerrector Académico; Decanos	Permanente Revisión anual
	Definir una oferta estable con programas nuevos	N° de alumnos/ N° de programas	Vicerrector Académico; Decanos	Permanente Revisión Anual



1.4 Lograr una óptima cobertura de la oferta disponible en los programas de formación

Objetivo Operativo	Acciones	Indicador	Responsable	Plazo
Desarrollar una estrategia de difusión corporativa de los programas	Mejorar la articulación entre los programas y las unidades administrativas responsables de las acciones de difusión	N° de alumnos matriculados/N° de vacantes	Directores de Carreras; Directores de Programas de Postgrado; Coordinador de Formación Continua; Encargado de Difusión y Promoción	Permanente Revisión Anual
	Mantener información permanente en los medios de comunicación masiva	N° de avisos mensuales en medios de comunicación masiva	Encargado de Difusión y Promoción; Coordinador de Comunicaciones y Relaciones Públicas	Permanente Revisión Anual
	Fortalecer los vínculos y los flujos de información a instituciones y personas	N° de visitas a instituciones/N° de asistentes	Coordinador de Comunicaciones y Relaciones Públicas	Permanente Revisión Anual
Establecer mecanismos de vinculación con ex alumnos	Mantener una base de datos actualizada	N° de actualizaciones en el semestre	Director de Registro Académico Estudiantil; Directores de Carreras; Directores de Programas de Postgrado; Directores de Programas de Especialidad; Directores de Programas	Permanente Revisión Semestral
	Instalar un sistema de comunicación con los ex alumnos	N° de exalumnos contactados por año	Directores de Carreras; Directores de Programas de Postgrado; Director de Informática	2 años



Eje Estratégico 2: Investigación e Innovación y Transferencia Tecnológica

2.1 Incrementar la productividad científica y tecnológica de la Universidad en áreas prioritarias

Objetivo Operativo	Acciones	Indicador	Responsable	Plazo
Definir áreas prioritarias de investigación	Identificar áreas de investigación pertinentes a las necesidades del medio	N° de áreas identificadas en el estudio	Vicerrector de Investigación y Postgrado	1 año
	Constituir un grupo de trabajo para generar una propuesta de áreas prioritarias	Equipo de trabajo funcionando	Cuerpos Colegiados	2 meses
	Difusión de la propuesta para retroalimentación	Documento de trabajo en la web	Director de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Institucional; Vicerrector de Investigación y Postgrado	8 meses
	Revisión y sanción de la propuesta por parte de los Cuerpos Colegiados	Acuerdo de Cuerpos Colegiados	Rector	1 año
	Identificar grupos de investigación con fortalezas	N° de grupos con alta productividad/ N° de grupos de investigación	Director de Investigación	1 año
Incrementar la productividad científica	Establecer un sistema de evaluación de la productividad asociado a incentivos	N° de investigadores evaluados	Vicerrector de Investigación y Postgrado; Decanos; Director de Investigación	2 años
	Incrementar la cantidad de publicaciones indizadas y scielo	N° de publicaciones indizadas y scielo por año	Vicerrector de Investigación y Postgrado; Director de Investigación	Permanente Revisión Anual
	Incrementar el número de proyectos en ejecución	N° de proyectos nuevos en ejecución por año	Vicerrector de Investigación y Postgrado; Director de Investigación	Permanente Revisión Anual
	Implementar un programa de renovación y actualización de equipamiento científico mayor	N° de equipos científicos nuevos/ N° de equipos científicos vigentes	Vicerrector de Investigación y Postgrado; Vicerrector Académico	2 años Revisión Bianual
Vincular la investigación científica con el desarrollo de tecnologías	Aumentar el número de proyectos orientados al desarrollo de nuevas tecnologías	N° de proyectos nuevos por año	Director de Innovación y Transferencia Tecnológica	Permanente Revisión Anual
	Incorporar en los proyectos de innovación y transferencia tecnológica exigencias de productividad (aplicabilidad, patentes, comercialización)	N° de patentes y productos vendidos por año/N° de proyectos ejecutados	Director de Innovación y Transferencia Tecnológica	Permanente Revisión Anual
	Desarrollar proyectos de innovación y transferencia tecnológica en asociatividad con el sector productivo y de servicios	N° de proyectos de I&TT en asociación/ N° de proyectos de I&TT en ejecución	Director de Innovación y Transferencia Tecnológica	Permanente Revisión Anual



2.2 Fortalecer los grupos de investigación y preparar investigadores de recambio en áreas prioritarias definidas por la Universidad

Objetivo Operativo	Acciones	Indicador	Responsable	Plazo
Fortalecer la masa crítica de investigación	Incrementar el número de académicos que desarrollan períodos sabáticos en la UFRO	N° de académicos por año en periodosabático en la UFRO	Vicerrector Académico; Vicerrector de Investigación y Postgrado; Decanos	Permanente Revisión Anual
	Implementar un programa de estadias para profesores extranjeros	N° de profesores extranjeros visitantes	Director de Cooperación Internacional; Vicerrector Académico; Vicerrector de Investigación y Postgrado	2 años Revisión Anual
	Reforzar los grupos de investigación a través de contratación de doctores	N° de académicos doctores contratados por año	Vicerrector Académico; Vicerrector de Investigación y Postgrado; Decanos	Permanente Revisión Anual
	Establecer mecanismos de recambio de investigadores senior	N° de investigadores nuevos/N° de investigadores	Vicerrector Académico; Vicerrector de Investigación y Postgrado; Decanos	3 años Revisión Bianaual
	Fortalecer el rol de los profesores titulares y asociados en la formación de nuevos investigadores	N° de investigadores nuevos/N° de investigadores	Vicerrector Académico; Vicerrector de Investigación y Postgrado; Decanos	Permanente
Aumentar el número de grupos multi e interdisciplinarios	Implementar un sistema de evaluación y seguimiento del quehacer de los Institutos Interdisciplinarios	N° de actividades evaluativas por año	Vicerrector de Investigación y Postgrado	1 año
	Implementar mecanismos que favorezcan la articulación de los Institutos y de los Centros con otras unidades académicas	N° de actividades colaborativas de Institutos y Centros con otras unidades	Directores de Institutos; Directores de Centros	1 año
	Aumentar el número de académicos participantes en proyectos de investigación de los Institutos y Centros	N° de académicos nuevos participando en proyectos de los Institutos y Centros/ N° total de académicos participando en proyectos de los Institutos y Centros	Directores de Institutos; Directores de Centros	Permanente Revisión Anual
	Establecer incentivos asociados a productividad de equipos inter y multidisciplinarios	N° de equipos multidisciplinarios con incentivos /N° de equipos multidisciplinarios	Vicerrector de Investigación y Postgrado; Directores de Institutos; Directores de Centros	3 años Revisión Triannual



Eje Estratégico 3: Vinculación e Interacción

3.1 Desarrollar alianzas estratégicas con otras organizaciones que potencien las funciones institucionales

Objetivo Operativo	Acciones	Indicador	Responsable	Plazo
Fortalecer las actividades de colaboración interinstitucional	Implementar un sistema de seguimiento y evaluación de los convenios y sus actividades	N° de convenios con actividad/N° de convenios vigentes	Director de Cooperación Internacional; Secretario General	1 año Revisión Anual
	Aumentar las actividades en los convenios de colaboración	N° de actividades desarrolladas por convenio por año	Director de Cooperación Internacional; Secretario General	Permanente Revisión Anual
	Establecer nuevos convenios y acuerdos asociados a líneas de trabajo	N° de nuevos convenios por año	Decanos; Directores de Institutos; Directores de Centros	Permanente Revisión Anual
	Incrementar la prestación de servicios a empresas y organismos públicos	N° de empresas y organismos públicos atendidos por año	Decanos; Directores de Institutos; Directores de Centros; Directores de Departamentos	Permanente Revisión Anual
Incentivar la participación de académicos y estudiantes en redes de trabajo	Identificar redes de trabajo pertinentes para los objetivos institucionales	N° de redes de trabajo funcionando por año	Decanos; Directores de Institutos; Directores de Centros	Permanente Revisión Anual
	Implementar estrategias de promoción y apoyo al trabajo en red	N° de redes de trabajo nuevas por año	Vicerrector Académico; Vicerrector de Investigación y Postgrado	Permanente Revisión Anual
	Fortalecer los vínculos con centros de prácticas y campos clínicos	N° de centros de práctica nuevos por año	Decanos; Directores de Carreras	2 años Revisión Anual



3.2 Contribuir al desarrollo cultural y profesional de los miembros de la comunidad regional

Objetivo Operativo	Acciones	Indicador	Responsable	Plazo
Mantener informada a la comunidad de las actividades corporativas	Implementar un programa de difusión corporativa de las actividades de extensión	N° de personas asistentes a las actividades de extensión por mes	Decanos; Director de Extensión y Formación Continua; Coordinador de Comunicaciones y Relaciones Públicas	Permanente Revisión Anual
	Fortalecer los vínculos de la Universidad con medios masivos de comunicación	N° de apariciones de las actividades de extensión por mes en los medios de comunicación	Decanos; Coordinador de Comunicaciones y Relaciones Públicas	Permanente Revisión Anual
Incorporar a actores universitarios en la discusión de temas relevantes del desarrollo regional	Promover la participación de académicos y estudiantes en foros y seminarios sobre temas de desarrollo	· N° de académicos participando en seminarios o foros por semestre · N° de estudiantes participando en seminarios o foros por semestre	Decanos; Directores de Departamentos; Directores de Carreras	Permanente Revisión Anual
	Organizar actividades de análisis de los grandes temas de la Región	N° de actividades con temas regionales organizados por la UFRO por semestre	Decanos; Directores de Departamentos; Directores de de Institutos; Directores de Centros	Permanente Revisión Anual
Transferir conocimientos y tecnologías hacia la sociedad	Evaluar necesidades del medio	N° de áreas temáticas detectadas en el estudio	Director de Innovación y Transferencia Tecnológica	1 año Revisión Bianaual
	Mantener una oferta de programas de capacitación	N° de programas dictados por año	Coordinador de Formación Continua	Permanente Revisión Anual



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

Objetivo Operativo	Acciones	Indicador	Responsable	Plazo
Mantener una oferta de representaciones artísticas y expresiones culturales	Ofrecer representaciones artístico culturales a la comunidad	Nº de actividades ofrecidas a la comunidad por año	Coordinador Artístico Cultural	Permanente Revisión Anual
	Apoyar las actividades de grupos artísticos internos	Nº de actividades realizadas por grupos internos por año	Director de Extensión y Formación Continua	Permanente Revisión Anual
Mantener una oferta de actividades formativas en arte y cultura	Ofrecer cursos de arte y expresiones culturales	Nº de alumnos participantes en cursos por año	Coordinador Artístico Cultural Coordinador Artístico Cultural	Permanente Revisión Anual





Eje Estratégico 4: Internacionalización

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

Objetivo Operativo	Acciones	Indicador	Responsable	Plazo
Incentivar la participación de académicos en redes de trabajo internacionales	Difundir programas de organismos nacionales y extranjeros para financiar intercambios	N° de programas difundidos por año	Director de Cooperación Internacional	Permanente Revisión Anual
	Promover membresías de académicos en organizaciones internacionales	N° de nuevas membresías por año	Director de Cooperación Internacional; Directores de Departamentos	Permanente Revisión Anual
	Difundir oportunidades de estadías e intercambio en la UFRO para académicos y estudiantes de postgrado extranjeros	N° de estadías en el extranjero por año	Director Académico de Postgrado; Director de Cooperación Internacional; Director de Desarrollo Estudiantil	Permanente Revisión Anual
	Promover la diseminación de los aprendizajes logrados en las pasantías internacionales de los académicos, entre sus pares	N° de actividades de diseminación realizadas/ N° de estadías en el extranjero por año	Decanos; Directores de Departamentos	Permanente
Fortalecer las competencias idiomáticas de académicos	Impartir cursos de idiomas para académicos	N° de asistentes a cursos de idiomas por año	Coordinador CODI; Coordinador de Formación Continua	Permanente Revisión Anual

28

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

Objetivo Operativo	Acciones	Indicador	Responsable	Plazo
Aumentar el número de estudiantes con dominio de una segunda lengua	Ampliar cobertura y aumentar eficiencia de la Coordinación de Idiomas (CODI)	N° de estudiantes con certificación de suficiencia en 2° lengua/N° de estudiantes que han cursado idioma	Coordinador CODI	Permanente Revisión Anual
Aumentar la movilidad estudiantil internacional	Incrementar el número de programas de movilidad estudiantil	N° de programas nuevos de movilidad estudiantil por año	Director de Cooperación Internacional; Director de Desarrollo Estudiantil	Permanente Revisión Anual
	Actualizar normativa académica de pregrado en relación con la movilidad estudiantil	N° de estudiantes en intercambio por año	Director Académico de Pregrado; Director de Cooperación Internacional	1 año Revisión Anual
	Incorporar el STC a los programas de pregrado	N° de programas incorporados a STC por año/N° de programas en curso	Director Académico de Pregrado; Directores de Carreras	4 años



Eje Estratégico 5: Comunidad Universitaria

5.1 Propiciar la cohesión y colaboración interna

Objetivo Operativo	Acciones	Indicador	Responsable	Plazo
Contar con una normativa que facilite el establecimiento de adecuadas relaciones internas	Actualizar, con participación estudiantil, el Reglamento de derechos y responsabilidades de los estudiantes	Reglamento aprobado dentro del plazo	Director de Desarrollo Estudiantil	1 año Revisión Bianaual
	Incorporar la Ordenanza de Convivencia Universitaria a una política de convivencia	Política publicada dentro del plazo	Consejo Académico; Junta Directiva	1 año
Fortalecer la identidad de los miembros de la comunidad universitaria con la Institución	Establecer instancias permanentes de encuentro y reflexión de la comunidad universitaria	N° de actividades de encuentro por año	Rector; Decanos; Director de Desarrollo Estudiantil	Permanente Revisión Anual
	Definir normas compartidas para relevar la imagen corporativa	Normas aprobadas dentro del plazo	Consejo Académico; Junta Directiva	1 año Revisión Anual
	Promover la apropiación de la comunidad universitaria de emblemas, símbolos y rituales	Manual de protocolo institucional	Decanos; Jefe de Gabinete de Rectoría; Secretario General; Coordinador de Comunicaciones y Relaciones Públicas	1 año Revisión Anual

5.2 Fortalecer las instancias y mecanismos de participación

Objetivo Operativo	Acciones	Indicador	Responsable	Plazo
Incorporar a todos los miembros de la comunidad universitaria a los procesos de planificación	Revisar y actualizar anualmente el Plan Estratégico con participación de miembros de los tres estamentos	N° de sesiones de trabajo de evaluación por año	Rector; Director de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Institucional	Permanente Revisión Anual



5.3 Mejorar la comunicación interna

Objetivo Operativo	Acciones	Indicador	Responsable	Plazo
Fortalecer los medios de comunicación internos	Instaurar un sistema articulado de difusión de la información interna	Sistema definido y operando dentro del plazo	Coordinador de Comunicaciones y Relaciones Públicas	1 año Revisión Anual
	Incorporar un componente comunicacional en los planes de trabajo de todas las unidades; y definir roles y funciones	N° de unidades que incorporan el componente comunicacional en sus planes de trabajo /N° de unidades	Directivos Superiores; Directores de Unidades Académicas; Directores de Unidades Administrativas	2 años Revisión Anual
Establecer el flujo de la información para la gestión	Evaluar necesidades de información en los distintos niveles	Informe de evaluación de necesidades	Coordinador de Comunicaciones y Relaciones Públicas	2 años Revisión Anual
	Definir cursos y volúmenes de información distribuida en los distintos niveles institucionales	Protocolo de distribución de información	Rector; Vicerrector Académico; Vicerrector de Investigación y Postgrado; Vicerrector de Administración y Finanzas	2 años Revisión Anual



Eje Estratégico 6: Sustentabilidad

6.1 Potenciar el capital humano académico y administrativo

Objetivo Operativo	Acciones	Indicador	Responsable	Plazo
Contar con un diagnóstico de recursos humanos	Realizar un catastro de académicos y funcionarios	Catastro de personal y caracterización	Director de Personal	1 año
	Establecer un plan de contratación y desvinculación	Programa de recursos humanos	Vicerrector Académico; Vicerrector de Investigación y Postgrado; Vicerrector de Administración y Finanzas; Decanos	2 años
Incrementar eficiencia y productividad del personal	Definir criterios de desempeño y vincularlos a incentivos	Instrumentos de evaluación y normativa de incentivos	Vicerrector Académico; Vicerrector de Investigación y Postgrado; Vicerrector de Administración y Finanzas	1 año
	Revisar la normativa que regula la carrera académica	Normativa actualizada	Vicerrector Académico; Vicerrector de Investigación y Postgrado; CNP	1 año
	Fortalecer el Sistema de Evaluación de Desempeño del personal administrativo	N° de funcionarios evaluados por año/N° total de funcionarios	Vicerrector de Administración y Finanzas	1 año Revisión Anual
	Crear un Sistema de Evaluación de Desempeño de los Académicos	N° de académicos evaluados por año/N° total de académicos	Vicerrector Académico; Vicerrector de Investigación y Postgrado; Vicerrector de Administración y Finanzas	2 años Revisión Anual



6.2 Fortalecer los procedimientos de evaluación y mejoramiento cualitativo de los insumos, procesos y productos de la Institución

Objetivo Operativo	Acciones	Indicador	Responsable	Plazo
Contar con mecanismos de autorregulación de la calidad en todas las funciones institucionales	Incrementar el número de unidades institucionales incorporadas a procesos de calidad	N° de unidades con evaluación de calidad / N° total de unidades	Director de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Institucional	2 años
	Definir procedimientos para la autoevaluación de las unidades	Protocolo de evaluación	Director de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Institucional	1 año
	Implementar planes de mejora continua basados en los resultados de la evaluación	% de avance en la implementación de planes de mejora por unidad	Director de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Institucional	Permanente Revisión Anual
32 Desarrollar procedimientos de análisis institucional	Realizar estudios de resultados de la gestión académica y administrativa, de acuerdo a los planes anuales de trabajo de las unidades	% de cumplimiento de los planes de trabajo de cada unidad	Director de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Institucional	2 años Revisión Anual
	Contrastar periódicamente los resultados institucionales con su plan de desarrollo y el estado de la educación superior	N° de estudios realizados por año	Director de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo	Permanente Revisión Anual
	Revisar normativas internas para actualización y articulación con las políticas universitarias	N° de actualizaciones a la normativa	Secretario General; Director de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Institucional	Permanente
	Revisar estructura organizacional	N° de modificaciones realizadas	Rector; Cuerpos Colegiados; Decanos; Directores de Departamentos; Directores de Carreras	2 años
	Establecer un cuadro de indicadores para el monitoreo de la gestión institucional	Set de indicadores	Director de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Institucional	1 año Revisión Anual



6.3 Optimizar el uso y la obtención de recursos financieros que permitan el logro de los objetivos institucionales

Objetivo Operativo	Acciones	Indicador	Responsable	Plazo
Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos	Contar con un documento de análisis financiero de la Institución	Informe de resultados de análisis por año	Vicerrector de Administración y Finanzas; Director de Finanzas	2 años Revisión Anual
	Articular sistemas informáticos	% de sistemas informáticos relacionados	Director de Informática	2 años
	Definir una modalidad de servicio orientada al usuario	Manual de procedimientos	Vicerrector de Administración y Finanzas	2 años
Mejorar la gestión de cobranza	Actualizar base de datos de ex alumnos	N° de ex alumnos incorporados a la base de datos por actualización	Jefe de Sección de Cobranza de Matrícula y Crédito	Permanente Revisión Anual
	Optimizar el uso de los instrumentos legales existentes	% de recuperación de crédito	Director de Finanzas; Jefe de Sección de Cobranza de Matrícula y Crédito	Permanente Revisión Anual
Aumentar la captación de recursos externos	Identificar fuentes alternativas de financiamiento	N° de fuentes nuevas de financiamiento	Director de Finanzas	Permanente Revisión Anual
	Implementar una política de captación de recursos	Programa de captación de recursos	Vicerrector de Administración y Finanzas	2 años Revisión Anual



6.4 Contar con la infraestructura y el equipamiento tecnológico que permita un óptimo desarrollo de las actividades académicas y de administración

Objetivo Operativo	Acciones	Indicador	Responsable	Plazo
Contar con espacios suficientes y adecuados para el desarrollo de las funciones universitarias	Revisar periódicamente el plan de desarrollo de infraestructura	N° de actualizaciones al plan	Vicerrector de Administración y Finanzas	Permanente Revisión Anual
	Establecer prioridades para la construcción o modificación de la infraestructura	Catastro priorizado de obras incorporado al plan	Vicerrector Académico; Vicerrector de Investigación y Postgrado; Vicerrector de Administración y Finanzas; Decanos	1 año Revisión Anual
34 Contar con procedimientos para la adquisición y renovación de equipamiento tecnológico	Destinar recursos presupuestarios para renovación de equipamiento tecnológico	% de incremento anual del fondo para renovación de equipamiento	Vicerrector de Administración y Finanzas	2 años Revisión Anual
	Establecer un plan de adquisición y mantención de equipamiento tecnológico	Plan de desarrollo del equipamiento, priorizado y presupuestado	Vicerrector Académico; Vicerrector de Investigación y Postgrado; Vicerrector de Administración y Finanzas	2 años Revisión Anual
	Crear un centro de equipamiento científico mayor de uso múltiple	Centro funcionando	Vicerrector Académico; Vicerrector de Investigación y Postgrado; Vicerrector de Administración y Finanzas	3 años
Renovar el equipamiento y soporte informático de la Institución	Establecer un plan de mantención y renovación de equipamiento y soporte informático	Programa de renovación	Vicerrector de Administración y Finanzas	1 año Revisión Anual
	Renovar servidores, equipos y redes	N° de equipos nuevos	Vicerrector de Administración y Finanzas; Director de Informática	2 años Revisión Anual
	Generar nuevos software de apoyo a la gestión académica y administrativa	N° de nuevos módulos	Vicerrector Académico; Vicerrector de Investigación y Postgrado; Vicerrector de Administración y Finanzas	2 años Revisión Anual



UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA

