



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
FACULTAD DE MEDICINA  
UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA**

**2006-2010**

## INTRODUCCIÓN

La Facultad de Medicina de la Universidad de La Frontera remonta sus orígenes al año 1963 con la creación de las carreras de Enfermería y Obstetricia y Puericultura bajo el alero del Colegio Universitario Regional de la Universidad de Chile. En 1966 se creó la carrera de Nutrición y Dietética, en 1971 las de Medicina y Tecnología Médica y en 1974 Kinesiología, en 1992 la carrera de Odontología ; finalmente en 2006 Fonoaudiología.

La Facultad de Medicina, nace producto de una conjunción de factores entre las que destacan; una comunidad profesional comprometida, visión de futuro de académicos locales y de la Sede Occidente de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile y una exitosa relación docente-asistencial, la cual ha sido vital para su sustentación.

Actualmente, la Facultad de Medicina forma parte de la Universidad de La Frontera, creada en 1981 como Universidad Estatal Derivada, a partir de la fusión de las sedes en Temuco de las Universidades de Chile y Técnica del Estado.

Durante todos estos años, el quehacer de la Facultad ha sido en especial fructífero, con ocho carreras de pregrado, algunas acreditadas y todas las otras en proceso. Destaca la expansión en la oferta de postítulos y postgrados, como también en diplomados y licenciaturas. La Facultad ha crecido en infraestructura, laboratorios, biblioteca, red informática, entre otros. Acoge a 330 académicos (entre jornadas completas y parciales) 72 administrativos y 1800 estudiantes, contando como campo clínico principal el Hospital Hernán Henríquez Aravena, además de otros centros docentes asistenciales urbanos y rurales.

Desde 1988, esta Facultad ha estado permanentemente buscando los cambios en la metodología de enseñanza-aprendizaje necesarios para cumplir con las expectativas y los desafíos que genera la formación de profesionales de la salud. En este contexto nace la convicción de innovar las mallas curriculares centrando el proceso de enseñanza-aprendizaje en el estudiante, con estrategias metodológicas acordes para lograr en el educando aprendizajes significativos para su futuro desempeño profesional. La orientación pedagógica que definió la Facultad fue la base para obtener el Proyecto MECESUP "Innovación Curricular en la Facultad de Medicina, UFRO: Herramienta Clave para Responder a Demandas Emergentes de la Sociedad".

El desarrollo de la Facultad de Medicina ha sido notable y esto se debe a muchos factores, entre los cuales destacan: académicos de alto nivel, administrativos comprometidos, ingreso de los mejores alumnos de ésta y otras regiones. Otro factor que ha impactado en el desarrollo de la Facultad es que las decisiones se han tomado desde una perspectiva de gestión estratégica, que corresponde a un conjunto de acciones organizacionales que tienen como objetivo de convertir la visión de la organización en realidad.

La estrategia sólo sirve si se actualiza periódicamente, ya que tanto la organización y su entorno son dinámicos y cambiantes. El ciclo estratégico pasado finalizó el 2005, por lo tanto hoy surge la necesidad de elaborar un nuevo plan estratégico de desarrollo para el quinquenio 2006-2010.

Eduardo Hebel Weiss  
Decano

## METODOLOGÍA

El proceso de planificación estratégica corresponde a una de las etapas iniciales del desarrollo de una organización, seguida por el proceso de implementación en el marco de una dirección estratégica, etapas todas que permiten generar procesos co-evolutivos con el entorno tanto interno como externo de una institución. Estas son secuencias que confieren sustentabilidad, armonía y producción eficiente a las organizaciones. Es en esta etapa que se genera un diseño creativo de las organizaciones y sus actores reflexionan sobre ellas emergiendo así, y en consenso, mandatos compartidos que moviliza a todo el capital humano que la compone con un sentido integrador de la diversidad, confiriendo sustento a las decisiones y vinculando a su comunidad en forma convergente y nutricia.

El proceso de una planificación estratégica es recursivo, sistemático y continuo. Como premisas requiere que:

- los involucrados coincidan en la necesidad de una mirada estratégica de la administración con el objeto de reducir las incertidumbres y así ser eficiente en las acciones productivas de la organización y
- en otro orden de consideraciones, es necesario coincidir en que el conjunto institucional constituye un todo continuo tanto en su interior como con su exterior y que, ambos, deben conformar un correlato si la institución desea ser sustentable.

Las etapas requieren cumplirse sistemáticamente para luego mirarlas en conjunto y volver a lo particular de cada una hasta poder garantizar coherencia en el diseño global y en las acciones de cada etapa entre sí y de cada una con el conjunto. En una primera fase se identifican los objetivos que se persiguen en un contexto determinado e identidad definida y, en una segunda fase, se diseñan los procesos cómo se alcanzarán los propósitos definidos en la primera fase. Una focalización en los objetivos de la primera fase sin definir los factores de la segunda no permite implementar un plan estratégico exitoso y uno al que todos los actores adhieran como suyo, alineándose así con los vectores de desarrollo institucional a la vez que con las brechas a superar.

La primera fase contempla la siguiente secuencia con una progresión que permita mayor especificidad al elaborar las últimas etapas de la misma:

- Elaboración de expectativas compartidas conducentes a una visión organizacional.
- Síntesis del entorno de la organización.
- Posibles escenarios futuros y de cómo ellos impactarían a la organización.
- Construcción de la misión institucional que confiera identidad a la misma.
- Elaboración de un diagnóstico organizacional que permita continuar con las siguientes etapas de la presente fase a la vez que genere puentes consistentes para elaborar la segunda fase en congruencia con esta primera fase. Se identifican así brechas que la institución requiere superar para ser exitosa en cada una de las etapas de su proyecto bajo diseño.
- Objetivos y metas, bienes o servicios, como productos de las acciones organizacionales.

- Desarrollo de indicadores que den cuenta del grado de cumplimiento de la producción alcanzada por las respectivas unidades estratégicas de la institución.
- En base estos antecedentes se debe formular una Carta Gantt que habrá de concluirse al finalizar la segunda fase y, si se desea enriquecer la conducción estratégica, se pueden incluir los indicadores, lo que la acerca al diseño de un Cuadro de Mando Integral.

La segunda fase permite identificar los factores estratégicos de éxito o factores críticos que permiten implementar los objetivos definidos por la organización y para que ella los ejecute en el período estratégico definido. Esta fase contempla las siguientes etapas:

- Se evocan las etapas anteriores y se identifican factores que permitirían alcanzar la visión, misión, los objetivos y metas formuladas; dichos factores son los que nos permitirán superar nuestras debilidades aprovechando las fortalezas internas y son aquellos con los que eludiremos amenazas del entorno optimizando las oportunidades que él nos presenta.
- Se procede a priorizar los factores críticos que se han identificado y se seleccionan los de mayor importancia y de potencial impacto para la consecución de las formulaciones elaboradas en la primera fase.
- Se elabora para cada factor estratégico una “carta de navegación” que defina las acciones específicas a seguir, los responsables, plazos y se evalúan al mismo tiempo, brechas respecto de cada factor, potenciales resistencias y abordajes de ellas.
- Para cada factor se elaboran indicadores que permitirán medir el curso de las acciones y sus resultados al finalizar el período estratégico bajo diseño. Esto completa la Carta Gantt señalada al finalizar la fase anterior.

Una administración estratégica puede decidir concluir aquí su proceso de planificación o avanzar un paso más e identificar las competencias que se requeriría instalar o brechas de ellas que habría que superar para implementar el plan estratégico. Bajo esta concepción se estaría bajo la concepción actual de administrar por competencias y que necesariamente es hacia donde habremos de llegar en períodos posteriores de los ciclos estratégicos de nuestra organización, en particular si ese es el camino que se espera de los nuevos diseños curriculares.

**Wilfried Diener Ojeda**

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **VARIABLES POLÍTICAS**

- Definiciones políticas y de financiamiento que no favorecen a las universidades regionales.
- Indicadores de estratificación de las Universidades (Clusters).
- Políticas sanitarias congruentes con la misión de la Facultad.
- Cambio en políticas de salud pública (plan AUGE).
- Ley LOCE.
- Metas de la reforma hacia el Bicentenario.
- Mecesup 2.

### **VARIABLES SOCIALES Y CULTURALES**

- Pobreza de la región.
- Índices de desarrollo humano deteriorados.
- Alta concentración de población Mapuche.
- Bajo nivel de escolaridad de la población.
- Judicialización de la salud.
- Indicadores sanitarios deteriorados.
- Nivel heterogéneo de los alumnos que ingresan provoca niveles de deserción y reprobación altos.

### **ALTA COMPETENCIA EN LA REGIÓN**

- Aumento de la oferta de carreras de salud en la región.
- Explosión de la oferta privada.
- Disminuye el número de matriculados, disminuyen los puntajes de ingreso, disminuyen la AFI.
- Problemas de competencia de campos clínicos.
- Pérdida de académicos calificados y material docente UFRO.
- Preferencia de alumnos por otras universidades.
- Insuficiente regulación del estado en la educación superior.

### **VARIABLES ECONÓMICAS**

- Aumento de recursos del país hacia la salud pública.
- Aranceles variables de carreras genera incertidumbre.
- Producción científica es determinante en la obtención de recursos de la universidad.
- Criterios económicos en la toma de decisiones en educación superior.

### **VARIABLES TECNOLÓGICAS**

- Insuficiente acceso a tecnología y equipamiento para la investigación.
- Insuficiente acceso a tecnología informática de estudiantes limita la variedad metodológica en el pregrado.
- Insuficiente capacitación de los estudiantes en el manejo de tecnología informática.

### **VARIABLES GEOGRÁFICAS (GEOPOLÍTICAS)**

- Menor acceso de la población regional a la educación.
- Dispersión geográfica de la población.
- Alta concentración de población rural.

- Aspectos climáticos limitan el acceso a educación y servicios.
- Lejanía de los centros de toma de decisión.

#### **VARIABLES REFORMA EDUCACIONAL**

- Exigencias ministeriales de acreditación institucional y profesional.
- Cambios en las mallas curriculares.
- Cambios metodológicos en la enseñanza.
- Carencia de recursos para que los estudiantes estudien debido a la nueva Ley de Créditos.
- Masificación estudiantes de pregrado.
- Proceso de acreditación de las universidades y carreras.

## **PRINCIPALES ÍTEMES DE LA MISION QUE DERIVARÁN EN LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES**

### **DOCENCIA DE PREGRADO**

- Formación de profesionales socialmente responsables, íntegros, versátiles, autocríticos, con sentido humanista y respetuosos de la diversidad.
- Uso de herramientas metodológicas innovadas para enfrentar los desafíos emergentes.
- Creación de nuevas carreras.
- Realización de actividades extracurriculares.
- Valoración de la docencia de pregrado en los procesos de jerarquización.

### **POSTGRADO**

- Desarrollo de Programas de Postgrado y Especialidades en todas las carreras del área de la salud.
- Desarrollo de Centros de Excelencia con Programas de Postgrados conducentes a Magíster y Doctorados.

### **INVESTIGACIÓN**

- Producción de conocimiento básico y aplicado con énfasis en los problemas de salud colectivos.
- Abordaje de problemas relevantes de salud para la región y el país.
- Desarrollo de transferencia tecnológica.
- Formación de equipos de investigación disciplinarios, inter y multidisciplinarios.
- Desarrollo de trabajos en redes locales, nacionales e internacionales.

### **EXTENSIÓN**

- Fomento y creación de extensión universitaria en las áreas de capacitación y cultura.
- Divulgación permanente del quehacer universitario en las áreas académica y cultural
- Asesoría y servicio a la comunidad.

## PRINCIPIOS Y VALORES DEFINIDOS POR LA INSTITUCIÓN

Difusión y puesta en práctica de un conjunto de principios y valores, en el contexto de una Universidad socialmente responsable, a través de sus funciones básicas de docencia, investigación, extensión y gestión.

**Plano Personal:** Respeto, compromiso, integridad, ética y autocrítica.

**Plano social:** Equidad, desarrollo sustentable, solidaridad, participación, aceptación a la diversidad, asistencialidad y democracia.

**Plano Universitario:** Excelencia, calidad, innovación y verdad.

## **VISIÓN DE FUTURO DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA 2010**

Por visión debe entenderse el proyecto de futuro o intención estratégica de la Facultad de Medicina. Consiste en definir, de la forma más clara posible, el proyecto o modelo de Facultad al que tiende la institución, haciendo especial hincapié en los rasgos distintivos que pretende desarrollar respecto a instituciones similares. Explica el estado futuro deseado, la aspiración de la Facultad:

El proceso de planificación estratégica de la Facultad de Medicina presenta como VISIÓN DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA la siguiente:

- Una Facultad de referencia regional con proyección nacional e internacional.
- Una Facultad comprometida con la Universidad, con su entorno económico, social, cultural y medioambiental.
- Una Facultad reconocida a nivel nacional por la calidad de sus programas de pre y postgrado que, a través de un innovado proceso de enseñanza-aprendizaje, busca una proyección para la formación permanente.
- Una Facultad orientada hacia la excelencia investigadora, con grupos disciplinarios e interdisciplinarios de investigación básica y aplicada en temas relevantes de salud y basada en prioridades de la comunidad, que tendrá difusión nacional e internacional y cuyos investigadores sean líderes de opinión en sus disciplinas.
- Una Facultad que posea una potente estructura de difusión, oferta de educación continua, espacios para el desarrollo de las personas, que permitan el cultivo de las artes, la cultura, actividades deportivas y recreativas, entre otras.
- Una Facultad con campos clínicos acreditados, suficientes y con una óptima infraestructura para asegurar el aprendizaje del estudiante. Sólidos convenios docente-asistenciales con servicios de Salud, municipalidades, sector privado y otras instituciones. La existencia de un campo clínico propio en el contexto de la atención primaria.
- Una Facultad con efectivos canales de comunicación y participación. Una comunidad universitaria comprometida, con sentido de pertenencia, laboralmente satisfecha y que abrace los principios y valores definidos por la Institución.
- Una Facultad permanentemente actualizada, proactiva y con capacidad de soñar.

**MISIÓN  
FACULTAD DE MEDICINA  
UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA  
2006**

La Facultad de Medicina de la Universidad de La Frontera define y funda su Misión en una concepción integral de la Salud como un componente esencial del bienestar de las personas y de la sociedad. Lo hace en el contexto de una universidad estatal, pluralista y socialmente responsable. Cumple múltiples funciones entre las que se destacan las de docencia, investigación, extensión y gestión. Contribuye así, al desarrollo de la Región de La Araucanía y del país con calidad, innovación, participación y respeto a la diversidad.

## **Definiciones**

### **1. Facultad de Medicina de la Universidad de La Frontera**

La Facultad de Medicina de la Universidad de La Frontera es una comunidad para la formación, especialización y perfeccionamiento continuo de recursos humanos en salud, se dedica al desarrollo de investigación con producción de nuevo conocimiento básico y aplicado, con preferente énfasis en problemas relevantes de salud. Además, ejerce la función de extensión y promoción con la divulgación de las actividades de la Facultad.

### **2. Concepción integral de la Salud**

La Salud es un componente esencial del bienestar físico, mental y social de las personas y la sociedad. La Salud impacta en el nivel de vida, desarrollo y crecimiento de las comunidades humanas.

### **3. Universidad estatal**

La Facultad de Medicina es una de las cuatro facultades que conforma la Universidad de La Frontera, corporación de derecho público, con patrimonio propio y perteneciente al Estado de Chile.

### **4. Pluralista**

Coexistencia en la Facultad de Medicina de opiniones o grupos dispares u opuestos en el seno de la organización.

### **5. Socialmente responsable**

La Facultad de Medicina se compromete a difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores a través de sus funciones básicas de docencia, investigación, extensión y gestión.

### **6. Principios y valores definidos por la Institución**

**6.1.- Plano Personal:** Respeto, compromiso, integridad, ética y autocrítica.

**6.2.- Plano social:** Equidad, desarrollo sustentable, solidaridad, participación, aceptación a la diversidad, asistencial y democracia.

**6.3.- Plano Universitario:** Excelencia, calidad, innovación y verdad.

## **7. Funciones de docencia, investigación, extensión y gestión**

La Facultad de Medicina es una comunidad de aprendizaje para la formación de recursos humanos en salud en pre y postgrado con metodologías docentes innovadas, en donde sus alumnos y egresados aprenden a trabajar en equipos multi e interdisciplinarios. A su vez, se entregan las herramientas para transformarse en aprendedores de por vida.

Desarrolla investigación básica y aplicada con énfasis en problemas relevantes en salud, con sólidas bases metodológicas y comunica los resultados a niveles nacional e internacional.

La Extensión se realiza con el fomento, creación y divulgación de actividades, capacitación, entrega de servicios, asesorías y el desarrollo de las áreas artística y cultural.

La Facultad de Medicina ha decidido diversificar sus funciones universitarias con el propósito de apoyar la sustentabilidad de la Institución.

## **8. Región de La Araucanía**

La Facultad de Medicina de la Universidad de La Frontera se ubica en la IX Región del país, que se caracteriza por la heterogeneidad cultural, que incluye especialmente población mapuche, alta ruralidad además, de bajos índices socioeconómicos, en salud y educación.

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

### FORTALEZAS

PREGRADO	POSTGRADO	INVESTIGACIÓN	EXTENSIÓN
Mallas y planes de estudio innovados.	Programas de especialidades y de postítulo.	Tecnología adecuada.	Difusión actividades académicas en medios de prensa.
Acreditación de carreras Facultad y Universidad.	Programas acreditados.	Centros de Excelencia.	Desarrollo de la Oficina de Extensión.
Nuevas Metodologías de enseñanza - aprendizaje.	Aumento sustantivo de programas de postítulo y postgrado.	Cuerpos académicos reconocidos por sus investigaciones y publicaciones.	Redes con organizaciones sociales.
Amplia oferta académica de carreras de la salud.	Reglamentación de programas de postgrado.	Líneas de investigación consolidadas.	Servicios a la comunidad.
Experiencia en trabajo comunitario.		Capacidad para generar proyectos de investigación de fondos concursables en algunas áreas.	
Existencia de PIRI.		Equipos de trabajo.	
Existencia de OFECS.			
Buena formación clínica.			
Actividades integradas.			

<b>GESTIÓN</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>RECURSO HUMANO</b>
Capacidad de gestión como Facultad- Gestión estratégica.	Infraestructura y tecnología adecuada.	Recurso humano con trayectoria.
Participación estudiantil.	Nuevo edificio Odontología.	Académicos con prestigio nacional e internacional.
Liderazgo regional y nacional.	Campus de la Salud único.	Docentes y equipos de trabajo consolidados, experimentados, reconocidos y comprometidos.
Capacidad para crear e incrementar recursos propios.	Equipamiento de informática y comunicaciones. (Red de computación moderna y eficiente)	Alto número de académicos con postgrado o en proceso de obtenerlo
Convenios nacionales e internacionales a nivel universitario.	Laboratorios bien equipados.	Proceso de Jerarquización Académica reglamentado.
Relaciones internacionales.	Renovada infraestructura.	
Lazos con servicios de salud y departamentos municipales.		

<b>CAMPOS CLÍNICOS</b>	<b>OTROS</b>
Convenios Docente - Asistenciales: SSAS, SSAN, municipales y entidades privadas.	Única universidad estatal de la Región.
Proyectos docente-asistenciales en centros de atención primaria.	Prestigio institucional.
Acceso a campos clínicos regionales.	Más de 40 años formando profesionales de la salud.
Convenios con el MINSAL.	Imagen corporativa de universidad regional reconocida por la comunidad.
Campos Clínicos vinculados con los PIRI.	Proyecto RUPU apoyo a estudiantes mapuches.
	Altos puntajes de ingreso y de corte.

## DEBILIDADES

DOCENCIA	GESTIÓN	POSTGRADO
Escasez de materiales e insumos para apoyar la docencia.	Centralización de las decisiones.	Falta de apoyo al Postgrado.
Deficiente administración del currículo, se cruzan asignaciones sin prerrequisitos.	Sistema de contratos que produce inestabilidad laboral, especialmente en los docentes a honorarios y part-time	Docentes no pueden cursar postgrados en la misma institución.
Instrumentos de evaluación ineficientes.	Falta de definición de roles entre departamentos y carreras.	Políticas de apoyo al postgrado poco claras.
Internados insuficientes.	Red de comunicaciones ineficiente.	
Falta programa sistemático de formación docente para académicos		
Carreras Técnicas inexistentes.		
Renovación insuficiente de planta académica.	Exceso de poder administrativo de los directores de departamentos.	
Integración de módulos de pregrado insuficientes.	Estructura Organizacional.	
Enfoque preventivo de la educación en salud deficiente.		

<b>GESTIÓN</b>	<b>INVESTIGACIÓN</b>	<b>EXTENSION</b>
Visión empresarial inexistente.	Baja productividad científica.	Política de difusión de actividades académicas deficiente.
Políticas de perfeccionamiento insuficientes.	Insuficientes líneas de investigación definidas.	Imagen externa de la Universidad deteriorada.
Seguimiento a titulados insuficientes.	Generación de proyectos de investigación insuficientes (FONDECYT)	Difusión de programas académicos y culturales inexistentes.
Nombre de la Facultad no es suficientemente representativo.	Escaso apoyo a la investigación por parte de la Universidad.	Generación de programas atractivos para la comunidad insuficiente.
Imagen corporativa deficiente.	Programa sistemático de formación en metodología de investigación para docentes inexistente.	Centro de atención en salud integral e interdisciplinario inexistente.
Escasos convenios realizados con universidades extranjeras.		Actividades deportivas y recreativas inexistentes.

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>
Alta edad promedio de los académicos.	Biblioteca en espacio reducido – falta de textos.
Desigualdad entre los estamentos de la Facultad.	Textos insuficientes para el desarrollo de la docencia innovada.
Apoyo al perfeccionamiento deficiente.	Oficinas para docentes y salas de clases insuficientes.
Sistema de evaluación académica inadecuado.	Espacios para recreación, estudio y reunión inexistentes.
Bajas remuneraciones y falta de incentivos.	Sistema de biblioteca no coherente con el modelo pedagógico.
Motivación escasa.	Facultad físicamente muy fraccionada.

<b>EQUIPAMIENTO</b>	<b>CAMPOS CLÍNICOS</b>	<b>ESTUDIANTES</b>
Recursos para equipamiento de docencia e investigación insuficientes.	Convenios docente asistenciales debilitándose.	Deberes y derechos de las organizaciones estudiantiles no reglamentados.
Programa de mantención de equipamiento inexistente.	Pérdida de campos clínicos en la atención primaria.	Tomas, huelgas, desmanes, agresión.
Soporte informático-insuficiente.	Recursos insuficientes para acceder a los campos clínicos de la Región	
Política de equipamiento inexistente.		

#### **OPORTUNIDADES**

<b>LOCALES</b>	<b>REGIONALES</b>	<b>NACIONALES</b>	<b>INTERNACIONALES</b>
Misión de la Facultad congruente con las políticas sanitarias.	Región con diversidad étnica.	Nueva Reforma de Salud.	Convenios con Universidades extranjeras.
Promoción de trabajos en red.	Competencia con otras universidades locales y regionales (motiva aumentar estándares).	Exigencias ministeriales de acreditación institucional y profesional.	Miembro de The Network Forwards Unity for Health.
Alta oferta de perfeccionamiento.	Indicadores sanitarios deteriorados.	Mayor demanda en la formación de especialistas.	Intercambios estudiantiles.
Programas presenciales, semipresenciales y a distancia.	Alta ruralidad.	Mecesup II- Genera investigación interuniversidades.	Relación con Inclén, Mac Master, CHF.
Convenios Docente Asistenciales con Servicio de Salud, municipalidades, y sector privado.	Pertenecer al grupo B en el ranking de las universidades del Consejo de Rectores.	Aumento fondos concursables FONIS, Royalty.	Pertenencia al Consejo de Rectores, a ACHEO y a ASOFAMECH.
		Nueva Ley de Créditos Universitarios.	
		Aumento de recursos del país a la salud pública.	

## AMENAZAS

LOCALES	REGIONALES	NACIONALES
Aumento universidades privadas.	Fuga de docentes calificados hacia universidades privadas oferta atractiva para nuestros académicos.	Política de Financiamiento Universitaria.
Cohabitación en campos clínicos.	Competencia por campos clínicos.	Ley LOCE.
Contratación de docentes UFRO por universidades privadas.	Dispersión geográfica de la población.	Insuficiente regulación del Estado en la educación superior.
Riesgo de pérdida de campos clínicos.	Región con alta pobreza.	Centralismo en la adjudicación de proyectos hacia las universidades.
Migración de buenos alumnos.	Inseguridad socioeconómica de la Región.	Inadecuado documento asignación de campos clínicos por parte del Ministerio de Salud.
Escasa promoción de las carreras.	Escaso desarrollo industrial.	Proceso de implementación de reforma de salud.
Disminución de puntajes de ingreso y su efecto en el financiamiento estatal.	Deterioro de prestigio institucional.	Disminución paulatina de aportes fiscales.
	Bajo nivel de escolaridad de la Población - Menor acceso de la población regional a la educación.	

## IDEAS FUERZA EMANADAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ser una Facultad y Universidad de tradición estatal que goza de prestigio nacional e internacional.</li><li>• Calidad de sus académicos.</li><li>• Proceso de innovación del modelo pedagógico que intenta la integración en la formación y el trabajo en equipo.</li></ul>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura organizacional que dificulta el desarrollo de departamentos y carreras.</li><li>• Insuficientes políticas de apoyo al perfeccionamiento docente, investigación y contratación de recurso humano.</li><li>• Fragilidad del status que se relaciona con la productividad de sus académicos.</li><li>• Mallas curriculares exclusivas que limitan la movilidad estudiantil.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Características propias de la región que requieren acciones creativas de la Facultad.</li><li>• Políticas ministeriales de salud.</li><li>• Convenios regionales, nacionales e internacionales que permiten un mayor desarrollo de la Facultad.</li></ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presencia de las universidades privadas que compite en la captación de estudiantes y académicos, y en la ocupación de campos clínicos.</li><li>• Factores sociales adversos.</li></ul>

## OBJETIVOS Y METAS

### PREGRADO

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
<p>1. Asegurar formación de profesionales con herramientas que les faciliten procesos de aprendizaje continuo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr perfil de egreso de los alumnos declarado en los Planes de Estudio.</li> <li>2. Seguimiento y control de la implementación de los planes de mejoramiento de los Programas acreditados.</li> <li>3. Implementar sistema de seguimiento de egresados.</li> <li>4. Mejorar la eficiencia interna.</li> <li>5. Implementar programas de evaluación de la docencia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de satisfacción de los egresados.</li> <li>2. Porcentaje de cumplimiento de metas y planes.</li> <li>3. Porcentaje de egresados y porcentaje de inserción laboral.</li> <li>4. Porcentaje de retención primeros años. Porcentaje de titulación a tiempo real.</li> <li>5. Porcentaje de carreras evaluadas (MECE).</li> </ol>
<p>2. Fortalecer herramientas metodológicas innovadas en los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reforzar el perfeccionamiento en metodologías innovadas en los docentes.</li> <li>2. Incorporar instrumento de información y comunicación como herramientas de soporte.</li> <li>3. Incrementar estrategias pedagógicas centradas en estudiante con base en el perfil profesional.</li> <li>4. Innovar programas hacia formación profesional basada en competencias.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de académicos con perfeccionamiento.</li> <li>2. Número de asignaturas en la plataforma de la Facultad.</li> <li>3. Número de asignaturas incorporadas al Sistema ECE.</li> <li>4. Número de programas innovados según competencias.</li> </ol>
<p>3. Revisar la oferta de programas antiguos y nuevos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar diagnóstico de las necesidades de formación en nuestro medio.</li> <li>2. Implementar nuevos programas según diagnóstico.</li> <li>3. Evaluar la sustentabilidad de los nuevos programas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informe de diagnóstico.</li> <li>2. Número de nuevos programas.</li> <li>3. Informe de sustentabilidad de los programas nuevos.</li> </ol>

## POSTÍTULOS Y POSTGRADOS

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
<p>1. Asegurar la calidad de los actuales programas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Someter a todos los programas de la Facultad a procesos de Acreditación y reacreditación nacional, eventualmente internacionales.</li> <li>2. Implementar los planes de mejoramiento de los programas acreditados.</li> <li>3. Estimular el perfeccionamiento docente para su participación en la docencia de postgrado.</li> <li>4. Definir el perfil del académico para la docencia de postgrado y postítulo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de Programas acreditados y/o reacreditados.</li> <li>2. Grado de cumplimiento de los planes de mejoramiento.</li> <li>3. Número de docentes perfeccionados.</li> <li>4. Número de docentes con perfil para la docencia de postgrado.</li> </ol>
<p>2. Incentivar el desarrollo de programas de postgrado y postítulos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transformar los postítulos (especialidades médicas) en maestrías.</li> <li>2. Creación de nuevos Postítulos en diferentes áreas de las Ciencias de la Salud.</li> <li>3. Creación de maestrías y/o doctorados propios de la Facultad.</li> <li>4. Creación de postgrados en red con instituciones nacionales y/o internacionales.</li> <li>5. Propender a una administración centralizada de los programas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de especialidades transformadas en maestrías.</li> <li>2. Número de nuevos postítulos</li> <li>3. Número de nuevos postgrados</li> <li>4. Número de postgrados en red</li> <li>5. Número de postgrados con administración centralizada.</li> </ol>

## INVESTIGACIÓN

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
1. Incrementar la productividad científica.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar horas protegidas para la Investigación.</li> <li>2. Aumentar apoyo formal de los departamentos para la generación de investigación.</li> <li>3. Incrementar el número de publicaciones indexadas y de proyectos.</li> <li>4. Implementar programas de inserción de científicos jóvenes.</li> <li>5. Implementar programas de implementación de renovación de equipos.</li> <li>6. Crear sistema de incentivo a la investigación a nivel de Facultad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de horas protegidas para la Investigación.</li> <li>2. Apoyo formal y por escrito a la investigación por parte de los departamentos.</li> <li>3. Número de publicaciones y proyectos.</li> <li>4. Número de jornadas académicas dirigidas a científicos jóvenes.</li> <li>5. Número de equipos nuevos y renovados.</li> <li>6. Tipos de incentivos a la investigación a nivel de la Facultad.</li> </ol>
2. Crear núcleos de Investigación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear Centros de Excelencia en Investigación.</li> <li>2. Agrupar científicos en áreas disciplinarias.</li> <li>3. Insertar científicos jóvenes en torno a los grupos de Investigación.</li> <li>4. Incentivar la investigación en redes locales nacionales e internacionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de Centros de Excelencia.</li> <li>2. Número de científicos y número de grupos de investigación</li> <li>3. Número de científicos jóvenes.</li> <li>4. Número de investigaciones en redes.</li> </ol>

## EXTENSIÓN Y COMUNICACIONES

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
1. Crear espacios de comunicación permanente y efectiva con la comunidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer coordinación permanente con instituciones y organizaciones comunitarias.</li> <li>2. Difundir en diferentes medios de comunicación las actividades que realiza la comunidad académica.</li> <li>3. Crear nuevos medios de comunicación interna como boletines, cartas informativas, afiches, etc.</li> <li>4. Motivar a los estudiantes a crear su propio boletín informativo.</li> <li>5. Nombrar un Encargado de Extensión por Unidad Académica.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de instituciones y organizaciones comunitarias en coordinación con la Facultad.</li> <li>2. Número de actividades difundidas en medios de comunicación.</li> <li>3. Número de medios de comunicación en funcionamiento.</li> <li>4. Número de encargados de Extensión representativos de las unidades académicas.</li> </ol>
2. Incentivar el sentido de pertenencia con la Institución.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unificar imagen corporativa, papelería, página Web, e-mail, presentaciones a congresos etc.</li> <li>2. Fomentar creación de grupos culturales.</li> <li>3. Facilitar la infraestructura de la Facultad para el cultivo de las ciencias, artes y cultura.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de unidades con imagen corporativa unificada.</li> <li>2. Número de grupos culturales.</li> <li>3. Número de eventos organizados.</li> </ol>
3. Crear políticas de seguimiento a titulados.	<p>Crear registro de datos de ex alumnos. Mantener vínculos con los ex alumnos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Registro de datos de ex alumnos.</li> <li>2.- Número de ex alumnos que mantienen contacto y /o participan en actividades de la Facultad.</li> </ol>

## 1.-FACTOR ESTRATÉGICO: CALIDAD PROGRAMAS ACADÉMICOS

### Definición

Característica cualitativa distintiva de los programas académicos, tanto de los procesos académicos como de su pertinencia ante las necesidades del entorno.

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PLAZO</b>
Evaluación de los programas académicos: A) Pregrado a través de la contratación de servicios externos B) Postítulo C) Postgrado	Número de programas evaluados.	Director de Pregrado y Postgrado.	18 meses a partir de Marzo de 2007.
Reformulación de perfiles profesionales orientados al logro de competencias.	Número de perfiles reformulados.	Consejos de carreras ampliados y Departamentos.	31-12-2009
Perfeccionamiento continuo de los docentes en docencia, estrategias pedagógicas, TICs, evaluación, competencias y disciplina.	Número de cursos ofrecidos. Número de profesionales perfeccionados.	OF ECS y Departamentos.	Permanente.
Implementación de TICs.	Número de programas en la plataforma ADECCA y/o MOODLE en uso por los alumnos.	CARI, Oficina de Recursos.	Permanente.

## 2.- FACTOR ESTRATÉGICO: INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA

### Definición

Que la Facultad de Medicina tenga una propuesta para desarrollar la investigación como acción importante del quehacer académico.

ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	PLAZO
Definir áreas prioritarias de investigación.	Número de áreas identificadas.	Dirección de Investigación y Postgrado.	1 año
Crear base de datos al servicio de los investigadores con fuentes de financiamiento, revistas donde publicar.	Número de investigadores que consultan bases de datos.	Dirección de Investigación y Postgrado.	1 año
Fomento de grupos de investigación disciplinarios e interdisciplinarios que permitan desarrollar o fortalecer redes locales y externas.	Números de ponencias Numero de publicaciones ISI / Scielo Número de proyectos enviados/ aprobados Internos/ externos Número de equipos multidisciplinarios	Dirección de Investigación y Postgrado en colaboración con Vicerrectoría de Investigación y Postgrado.	2 años
Creación de Oficina de Apoyo a la Generación y Formulación de Proyectos de Investigación y Publicaciones	Número de ponencias Número de publicaciones ISI / Scielo Número de proyectos presentados / aprobados Internos/ Externos Número de asesorías	Dirección de Investigación y Postgrado	1 año

### 3.-FACTOR ESTRATÉGICO: IMAGEN CORPORATIVA

**Definición:**

Desarrollar la imagen corporativa de la Facultad de Medicina.

ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	PLAZO
Fortalecer la relación de la Oficina de Extensión y Comunicaciones con la distintas Unidades Académicas en el ámbito de asesorías en imagen corporativa y comunicación.	Designar encargado de extensión por Departamento. Número de asesorías realizadas.	Oficina de Extensión y Comunicaciones.	1 año
Incrementar actividades de extensión con la comunidad local, regional y nacional	Número de actividades realizadas.	Oficina de Extensión y Comunicaciones.	1 año
Profundizar trabajo Imagen Corporativa de la Facultad, incluyendo creación de distintivos para uso de estamentos.	Número. de asesorías Número de distintivos.	Oficina de Extensión y Comunicaciones.	1 año
Capacitar al personal administrativo en el contacto diario con nuestros usuarios.	Número de capacitaciones.	Oficina de Extensión y Comunicaciones.	1 año

#### 4.-FACTOR ESTRATÉGICO: CAMPOS CLÍNICOS Y CENTROS DE PRÁCTICA

##### Definición

Se refiere a que la Facultad de Medicina cuente con campos clínicos y centros de práctica adecuados, suficientes y de excelencia para la docencia de pre y postgrado.

ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	PLAZO
Fortalecer la relación docente asistencial con el Hospital HHA y SSAS.	Número. de reuniones con representantes de cada institución. Número de reuniones COLDAS.	Equipo Decanato.	Inmediato
Actualizar convenios Docente-Asistenciales con instituciones del Servicio de Salud, municipalidades, privadas u otras.	Número de convenios.	Equipo Decanato.	1 año
Definir Campos Clínicos y Centros de Práctica prioritarios para la docencia de pre y postgrado.	Identificación y número de Campos Clínicos y Centros de Práctica prioritarios.	Equipo Decanato Consejo de Facultad.	6 meses
Reconocimiento permanente de la actividad docente de los profesionales no académicos que colaboran con la docencia en los diferentes Campos Clínicos y Centros de Práctica.	Número de constancias docentes a profesionales no académico.  Número de cursos, becas, etc. para los profesionales no académicos.	Departamentos y Carreras.	Permanente y semestral
Crear coordinación de campos clínicos y centros de Práctica dependiente del Decanato.	Creación de la Coordinación.	Decanato Dirección de Pregrado.	6 meses
Evaluar creación de Campo Clínico propio de la UFRO en el contexto de la Atención primaria con un modelo de Medicina Familiar.	Creación del Campo Clínico.	Decanato	1 año

## 5.-FACTOR ESTRATÉGICO: POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

### Definición

Se refiere a que la Facultad de Medicina tenga, en forma explícita, una política de desarrollo de sus recursos académicos, orientada a satisfacer las demandas de su visión y misión, así como a otorgar identidad, estabilidad y satisfacción laboral.

ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	PLAZO
Determinar las horas reales necesarias para las actividades académicas: a. Docencia de Pregrado b. Postítulo y Postgrado c. Investigación d. Extensión y Educación continua	Número horas requeridas	Departamentos	6 meses
Regularizar contratos según necesidades	Número jornadas contratadas	Decanato Directores de Departamentos.	1 año
Definir políticas de contratación y perfiles de los académicos y/o profesionales a contratar: a. Docencia de Pregrado y Postgrado b. Investigación	Políticas definidas	Decanato y comisiones ad-hoc	1 año
Evaluar las demandas en torno a la satisfacción laboral y proponer posibles soluciones	Porcentaje de personal laboralmente satisfecho	Secretaría de Facultad	6 meses

## 6.-FACTOR ESTRATÉGICO: POLÍTICA DE GESTIÓN

### Definición

Que la Facultad de Medicina presente una política de gestión estratégica, más allá de los cambios propios de las personas, caracterizada por la profesionalización, la participación, la toma de decisiones compartida y velando por la sustentabilidad.

ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	PLAZO
Difundir Planificación Estratégica de la Facultad	Porcentaje de académicos, funcionarios y centros de alumnos que hayan recepcionado el documento.	Decanato	3 meses
Evaluar periódicamente Plan Estratégico de la Facultad	Informe y cuenta anual pública.	Decanato	Una vez al año
Mantener Plan Estratégico actualizado, incorporar eventuales redireccionamiento de ejes estratégicos.	Informe y taller anual para el redireccionamiento de ejes estratégicos.	Decanato	Una vez al año
Promover reuniones al interior de los departamentos con el objetivo de favorecer la participación en la toma de decisiones de la Facultad.	Número de reuniones por Departamento.	Departamentos	Inmediato

## 7.-FACTOR ESTRATEGICO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### Definición

Ordenamiento de la Facultad de Medicina siguiendo sus intereses y estrategias prioritarias con el objeto de cumplir integralmente su misión y acercarnos a la visión que hemos construidos al interior de la Facultad.

ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	PLAZO
Revisar estructura organizacional y proponer cambios que se adecuen a los nuevos escenarios de la Facultad.	Informe de la propuesta	Equipo de Decanato	1 año
Evaluar sustentabilidad económica de los eventuales cambios estructurales de la organización.	Informe	Equipo de Decanato	1 año

## 8.-FACTOR ESTRATÉGICO: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

### Definición

Contar con la infraestructura y equipamiento necesarios para desarrollar adecuadamente las actividades del pregrado, postgrado, investigación y extensión.

ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	PLAZO
Desarrollar diagnóstico de las necesidades de infraestructura.	Informe anual	Secretaría de Facultad	Anualmente
Aumentar los espacios para las actividades académicas de pre y postgrado.	Nuevo edificio de la Salud	Decanato y Rectoría	3 años
Realizar diagnóstico de las necesidades de equipamiento para el pregrado.	Informe anual	Vice-decanato	Anualmente
Establecer un plan de mantención de equipamiento.	Plan de mantención	Secretaría de Facultad	Anualmente

## 9.-FACTOR ESTRATÉGICO: ALIANZAS ESTRATÉGICAS

### Definición

Capacidad de la Facultad de Medicina de relacionarse con el entorno y, en particular, con otras entidades universitarias y, en especial, facultades de Medicina del país.

ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	PLAZO
Generar una base de datos de convenios vigentes, su seguimiento y evaluación.	Número de convenios nacionales e internacionales	Vice - Decanato	6 meses
Incentivar nuevos convenios con actividades evaluables.	Número de nuevos convenios nacionales e internacionales	Decanato/ Dirección de Cooperación Internacional	1 año
Crear Normativa para pasantías de alumnos extranjeros.	Normativa	Decanato/ Dirección de Cooperación Internacional	1 año
Gestionar pasantías para docentes y alumnos en el extranjero.	Número de pasantías en las universidades con convenio.	Decanato/ Dirección de Cooperación Internacional	Permanente

## 10.- FACTOR ESTRATÉGICO: RELACIÓN CON ESTUDIANTES

### Definición

Capacidad de la Facultad de Medicina de vincularse fluida y armónicamente con sus estudiantes

ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	PLAZO
Fortalecer Consejo de Centros de Alumnos y Equipo de Decanato	Número de reuniones anuales	Secretaría de Facultad	Inmediato
Incentivar participación de los representantes estudiantiles en el Consejo de Facultad.	Número de asistencias al Consejo de Facultad	Decanato	Inmediata
Definir y respetar tiempos de atención a los alumnos por parte de los docentes	Normativa	Dirección de Pregrado/ Directores de Carrera	Permanente