



# UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA



## PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS

*Versión ajustada / 2021*

Validación Comité Plan de Fortalecimiento: 27/01/2022

### I. Antecedentes institucionales

<b>Descripción general</b>	<b>Fundación</b>	1981
	<b>Ubicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Casa Central: Campus Andrés Bello, Temuco</li> <li>● Campus de la Salud, Temuco</li> <li>● Extensión UFRO, Temuco</li> <li>● Campus Pucón, Pucón</li> <li>● Campus Malleco, Angol</li> </ul>
	<b>Oferta académica</b>	48 programas de pregrado. 72 programas de posgrado (11 DR + 28 MG y 33 ESP).
	<b>Comunidad</b>	11.546 estudiantes de pregrado / 637 estudiantes posgrado 516,7 académicos/as (JCE) 1.155 funcionarios/as (no académicos y personal de colaboración).
<b>Plan de Desarrollo Institucional</b>	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2023	
<b>Misión institucional</b>	La Universidad de La Frontera es una institución de Educación Superior estatal y autónoma, socialmente responsable, ubicada en la Región de La Araucanía. Tiene como misión contribuir al desarrollo de la región y del país mediante la generación y transmisión de conocimiento, la formación integral de profesionales y postgraduados, y la promoción de las artes y de la cultura. Asume compromiso con la calidad y la innovación, con el respeto por las personas, el entorno y la diversidad cultural, con la construcción de una sociedad más justa y democrática.	
<b>Acreditación institucional</b>	6 años, desde el 28/11/2018 hasta el 28/11/2024 Acreditada en las áreas de: Gestión Institucional – Docencia de Pregrado – Docencia de Postgrado - Investigación – Vinculación con el Medio	
<b>Modelo Educativo</b>	Política de Formación Profesional – 2008	

## II. Diagnóstico institucional

### II.1. Escenario institucional

#### (AE1) GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

En un escenario desafiante se encuentra la Educación superior chilena, siendo también el caso de la Universidad de La Frontera. En los últimos años la universidad se comprometió a trabajar arduamente en las demandas sociales que se ven reflejadas en las reflexiones y relación con los estudiantes, académicos, funcionarios y en la comunidad en general, es por esto que ha fortalecido su gestión con un gran componente de responsabilidad social, entendiendo los cambios inminentes del escenario nacional y mundial. Al encontrarnos en un ecosistema de constante cambio, es que la universidad ha entendido que es necesario evaluar y actualizar nuestro proyecto de desarrollo institucional, que, expuesto a un nuevo escenario, debe reflejar la nueva fisonomía universitaria y la atención preferente a un nuevo conjunto de demandas. Desde esta perspectiva, la Universidad ha conducido su quehacer según los propósitos institucionales establecidos en su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2023, alineando el desarrollo y mejoramiento de todas las áreas estratégicas que cubren las labores universitarias con una gestión eficaz.

El Plan Estratégico es un instrumento de planificación amplio y flexible, que nos permite operar con holgura dado la extensión del mismo. Dicha amplitud es compensada por los cuadros de mando Institucionales que se elaboran cada dos años y que contemplan objetivos, indicadores, líneas base, metas y unidades responsables. El año 2019 la Universidad tomó la decisión de comenzar el proceso de **renovación de su Plan Estratégico, para un nuevo ciclo de 10 años comprendido entre el 2021 y 2031**, en respuesta a los cambios estructurales en el sistema de educación superior, así como los nuevos desafíos que deberá abordar producto de un entorno cada vez más dinámico. Este nuevo instrumento se enmarca en una metodología prospectiva, la cual permitirá, además, su articulación con el Plan de Fortalecimiento a 10 años. El plan estratégico de las facultades en concordancia con el Plan de Desarrollo Estratégico UFRO, nos permite operacionalizar a nivel de facultades y departamentos una estrategia de continuo monitoreo y ajuste, siendo coherente con lo plasmado en el Protocolo de Planificación de la Institución, poniendo el acento en la planificación como la principal herramienta de gestión institucional.

Desde el anterior proceso de acreditación, se creó la Vicerrectoría de Pregrado, lo cual permite a la Vicerrectoría Académica cumplir un rol de coordinador y articulador entre las demás vicerrectorías. Se fortalecieron, además las áreas de Calidad, Comunicaciones y Vinculación con el Medio. Estos cambios en la estructura han sido orientados por los lineamientos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y revelan el compromiso institucional con la calidad y el esfuerzo por complejizar la Universidad.

La Universidad de La Frontera ha generado, durante estos años, una gestión responsable, asegurando viabilidad y transparencia en sus procesos financieros, al mismo tiempo que ha procurado invertir en capital humano acorde a los desafíos e infraestructura para la formación, investigación y vinculación. Sin embargo, se hace patente la necesidad de seguir mejorando la eficiencia de la gestión para responder de manera oportuna a los desafíos que impone una universidad compleja, en un entorno tremendamente cambiante y abierto al mundo. En este sentido, un factor clave para el éxito de la gestión será la definición de un modelo de gestión y estructura organizacional que posibilite la implementación de las decisiones estratégicas y la administración de la organización, asegurando su funcionamiento y la obtención de resultados institucionales satisfactorios en todos sus ámbitos. De la misma forma, en cuanto a la gestión institucional se hace evidente la necesidad de fortalecer la capacidad de autorregulación institucional y de modernización de procesos para los ámbitos de gestión, formación, investigación y vinculación.

La expansión del capital humano se complementa con el crecimiento en los espacios para el desarrollo institucional. A pesar de los estrechos márgenes financieros y presupuestarios derivados de un sistema de

financiamiento centrado en el subsidio a la demanda, un rasgo distintivo de la gestión ha sido el sostenido aumento en el patrimonio e infraestructura en función de requerimientos académicos y estudiantiles, incrementándose las Jornadas Completas Equivalentes y superficie construida. En este escenario, resulta fundamental el contar con un Plan Maestro de Infraestructura e inversión que fortalezcan el desarrollo de las iniciativas institucionales; este plan proyecta a la Universidad de La Frontera en materia de crecimiento, no solo en el diseño de sus edificaciones, también estableciendo los lineamientos de mediano y largo plazo, para el desarrollo urbano de los campus universitarios; devolviendo espacios al territorio con la finalidad de ser un centro de conexión ciudadana.

Durante los últimos 5 años, el Aporte Fiscal Directo de la Institución, soporte económico, se ha incrementado notablemente en virtud del desarrollo alcanzado. Este aporte creció en un 55% en el período 2015-2019, lo que constituye el indicador más claro de una gestión basada en el logro de resultados notables que permiten viabilizar el Plan Estratégico de Desarrollo. Esta condición de autogeneración de recursos propios, permite a la Universidad disponer de recursos significativos, ayudando a mantener una caja que facilita su liquidez financiera de corto y mediano plazo. Con todo, es una prioridad de la Institución el seguir impulsando la diversificación de la matriz de ingresos que aseguren las condiciones materiales y financieras para el desarrollo de las distintas funciones institucionales: gestión, formación, investigación y vinculación.

Para que los ejes prioritarios de desarrollo se traduzcan en desempeños notables, se incrementó el número de jornadas completas equivalentes en un 29% en los últimos 5 años (2015-2019), destacando el aumento de un 37% a un 43% en el número de académicos con grado de Doctor. Con este mejoramiento, la Universidad de La Frontera exhibe al año 2020 un alto estándar en la dedicación académica por estudiante (20,6 estudiantes por académico de Jornada Completa Equivalente) y un potenciamiento en sus capacidades de investigación. No obstante, lo anterior, es necesario también identificar la relación con la redistribución de su cuerpo académico según género, puesto que, si bien el 37% de los académicos son mujeres, dicha cifra disminuye al 10% si se observa la más alta jerarquía de la carrera académica. Asimismo, la institución se encuentra en un estado incipiente en cuanto a gestión y desarrollo de personas, por lo que se deberán fortalecer de manera sistemática las acciones en este ámbito.

Como ejes transversales para el desarrollo institucional, la Universidad se ha planteado como desafío incorporar las temáticas de interculturalidad, género, sustentabilidad ambiental e internacionalización, con acciones que impacten en cada uno de los ámbitos del quehacer institucional. Se ha considerado también la importancia de reforzar el trabajo en red con el Sistema de Educación Superior estatal, así como la colaboración con otras instituciones nacionales y extranjeras.

#### **(AE2) DOCENCIA Y PROCESOS FORMATIVOS: PRE Y POSGRADO.**

El universo de estudiantes que ingresan a la Universidad de La Frontera, configura una demanda muy compleja y tremendamente desafiante ante la cual se desarrollan una serie de estrategias para dar viabilidad a las expectativas de formación profesional. En la Admisión 2020, el 80% de los estudiantes de primer año provino de la Región de La Araucanía, siendo un 28,4% de ellos egresados de establecimientos públicos; un 53% de colegios particulares subvencionados; y un 6,6% de colegios particulares. Un 49% de los nuevos estudiantes es de género femenino; un 31% declaró ascendencia mapuche, y un 6% declaró algún tipo de discapacidad. A esta condición estructural de los estudiantes, se agregan los resultados obtenidos a nivel regional en la Prueba de Selección Universitaria (PSU). En 2020, el puntaje promedio PSU Lenguaje-Matemática llegó a 586, mientras que el promedio de ingreso a la UFRO fue de 617,6 puntos.

Entendiendo las características de nuestros estudiantes es que la universidad se ha comprometido través de distintas estrategias de apoyo, garantizar la equidad en el aprendizaje de este segmento tan particular de estudiantes, se puede señalar la caracterización de los estudiantes de reciente ingreso, evaluaciones diagnósticas en ciencias básicas, inglés y habilidades de aprendizaje, talleres de nivelación, apoyo a la progresión de los estudiantes a través del programa institucional de tutores pares y talleres de formación

integral (técnicas de estudio, gestión del tiempo, manejo del estrés, talleres de comunicación, etc.). Destaca también el perfeccionamiento permanente y sistemático de los académicos en docencia universitaria y la innovación curricular de todas las carreras de la Universidad, de acuerdo con los parámetros de la Política de Formación Profesional.

Como consecuencia de estos esfuerzos, la Universidad experimenta mejoras en las tasas de eficiencia del proceso de formación, con tasas de retención de 83% al primer año y de 60% al tercer año. La tasa de duración formal versus duración real es de un 16%. El 74% de los titulados encuentran trabajo en el primer año y el 80% de la oferta de carreras de formación profesional cuenta con la acreditación de su calidad. Acompañando esos esfuerzos y entendiendo su importancia es que la política de formación profesional fue actualizada recientemente lo que da cuenta de una universidad que se encuentra conectada con la dinámica del entorno. Sin embargo, y en función de los vertiginosos cambios que experimenta el entorno de la Universidad, surge la necesidad de definir un nuevo modelo educativo, que esté acorde a las necesidades formativas del siglo XXI y permita orientar una serie de transformaciones profundas en los procesos de formación. Un punto importante a destacar es la mejora en los porcentajes de aprobación de asignaturas críticas. Cerca del 50% de los titulados superan el tiempo oportuno de titulación. Estos indicadores, si bien dentro del contexto nacional no resultan deficientes, sí merecen la atención de la Institución a fin de optimizarlos. Asimismo, se ha identificado la necesidad de mejorar la autorregulación de las carreras y programas en coherencia a los criterios de acreditación CNA y agencias acreditadoras.

Parte de los esfuerzos de la Universidad se encuentra en su trabajo hacia la internacionalización, la que a nivel de Docencia de Pregrado se ha manifestado en la realización de convenios para el intercambio estudiantil. No obstante, se debe trabajar en el establecimiento de un sistema robusto que facilite la participación de los estudiantes que atiende, puesto que las condiciones socioeconómicas de los mismos no posibilitan la participación de todos en dichas instancias.

La decisión institucional de avanzar a la complejidad, se vio refrendada desde muy temprano en el compromiso con la consolidación de la formación de capital humano avanzado. En efecto, ya en el 2006, se aprecian los esfuerzos sistemáticos de articular la fortaleza en investigación con el impulso del postgrado. Ello explica los positivos resultados (67%) de estos procesos que, en conjunto, superan la media nacional de programas de doctorado acreditados y que es del 62%. La calidad en el postgrado permitió fortalecer las redes de colaboración e internacionalizar los programas de doctorado. Esto se refleja en la firma de convenios de doble graduación doctoral y doctorado conjunto con prestigiosas universidades extranjeras. La construcción de redes de colaboración y alianza con universidades internacionales que estuviesen en la frontera del conocimiento, surgió de la necesidad de reforzar la calidad de los programas brindando a sus académicos y estudiantes, posibilidades de acceso a nuevos espacios, experiencias y equipamiento.

En relación a los indicadores de progresión académica en el postgrado, las tasas de retención de primer año de magíster presentan una mejora progresiva desde 2012, llegando a 2019 a una tasa correspondiente al 94%, mientras que las de doctorado presentan cifras superiores al 75% en los últimos cinco años. En cuanto a las tasas de graduación, estas presentan una baja en los tres niveles y los tiempos de permanencia, en tanto, se han mantenido estables, aun cuando continúan existiendo espacios para su mejora.

Se ha alcanzado una interesante articulación de los programas con la investigación y el pregrado. Asimismo, gran parte de sus programas están acreditados nacionalmente, contando con altas tasas de acreditación de programas de Magíster (79%) y doctorados (90%). Se debe agregar que dos de los programas de doctorado fueron acreditados internacionalmente, por el máximo período, por una agencia alemana de acuerdo a estándares de la Unión Europea (siendo los únicos en el país que han logrado este reconocimiento).

Un desafío a corto plazo que comenzó el 2019 es el diseño de fortalecer lazos de vinculación con los egresados de la UFRO junto con promover una inserción positiva de los futuros profesionales en el mundo del trabajo, estas coordinaciones de esfuerzos se abocan a implementar programas y acciones que impulsen y fortalezcan los atributos de empleabilidad de los y las estudiantes. A su vez, apoya a las carreras y programas en el

seguimiento y en mantener una vinculación activa con sus alumni, espacios que contribuyen a la retroalimentación de los procesos formativos, su desarrollo profesional y a generar lazos significativos con su alma mater.

### **(AE3) INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y/O CREACIÓN.**

La Universidad de La Frontera, ha avanzado, de manera paulatina a un nuevo escenario previsible: la necesidad de articular estrechamente la investigación con la docencia y con los requerimientos sociales, científicos y tecnológicos del país, prestando especial atención a las necesidades, demandas y potencialidades de la Región. Siendo el desafío para los equipos converger la investigación y la innovación a un plano mucho más cercano a la comunidad. Se observa una aún incipiente cooperación en ámbitos de desarrollo científico y transferencia tecnológica entre la universidad y el entorno público-privado para dar respuesta a los desafíos del entorno y actividades ligadas a emprendimiento de base tecnológica. En este contexto, resulta vital la actualización de las estrategias para la difusión y socialización de los resultados de investigación a la comunidad, devolviendo el aporte en la generación de conocimiento científico y tecnológico, a la vez que se promueva la articulación de la investigación y el proceso formativo.

Con los años la Institución focalizó recursos que le permitieron fortalecer la estructura organizacional y los mecanismos de apoyo que su vez se tradujeron en una ágil gestión para el desarrollo sostenido de la investigación, donde jugó un rol preponderante el fortalecimiento de los Núcleos de Desarrollo Científico Tecnológico en Biorrecursos y de Ciencias Sociales y Humanidades. Asimismo, se profundizó la estrategia de concentración de equipamiento científico avanzado, lo que permitió mayores y mejores colaboraciones entre investigadores y un uso más eficiente del equipamiento científico.

La Universidad ha privilegiado la productividad en cuanto a publicaciones WoS y Scopus, existiendo un aumento significativo de estas: WoS de 390 en el 2015 a 552 en el 2019 (incremento del 42%) y Scopus de 382 en el 2014 a 545 en el 2018 (incremento del 42%). No solo se incrementaron las publicaciones indexadas en revistas de corriente principal (WoS) sino que se mejoró en la calidad de estas. Prueba de ello es el 29% de publicaciones WoS en el primer cuartil (Q1), un 64% liderada por un académico UFRO, y un 60% con colaboración internacional. Además, la Universidad de La Frontera alcanzó el segundo lugar nacional en relación a la capacidad de incrementar la productividad por académico, en este período de acreditación. El incremento del número de doctores y las políticas de renovación de cuadros académicos potenciaron también las capacidades competitivas de la investigación, donde se advierte el incremento en los proyectos FONDECYT adjudicados en el período. Con todo, se mantiene de forma permanente la necesidad de seguir aumentando la actividad científica y tecnológica de la universidad en sus diversas áreas de desarrollo, y mantener la posición de liderazgo alcanzado en el último quinquenio; se deben considerar, además, las temáticas de género, inclusión y territorio. En este sentido, una estrategia clave es potenciar equipos de trabajo asociativo e interdisciplinario dentro de la Universidad, así como con otras instituciones de educación superior, e impulsar grupos de alta productividad al interior de la institución, propiciando además grupos con áreas de investigación emergentes.

### **(AE4) VINCULACIÓN CON EL MEDIO.**

La Universidad de La Frontera, entiende que la vinculación con el medio parte por la comunicación y colaboración directa con el territorio, buscando constantemente como contribuir en el desarrollo de la comunidad local, mediante una interacción bidireccional de beneficio mutuo con actores del medio externo regional, nacional e internacional, desde todos los ámbitos del quehacer universitario. En este rol, juegan una importante labor los 6 institutos interdisciplinarios pertenecientes a la universidad, trabajando de manera coordinada y atingente con distintas entidades, dentro de las cuales podemos encontrar el gobierno regional, municipalidades a lo largo del país, la industria local y nacional, entre otros; entregando herramientas para la implementación de programas y proyectos que contribuyen a resolver las necesidades que manifiesta el medio

educativo, medioambiental, indígena, productivo, emprendedor e institucional de los territorios. Sin embargo, se hace necesario profundizar el trabajo coordinado de la Dirección de Vinculación con los Institutos.

Por otro lado, La Universidad sostiene una profusa actividad de extensión cultural y artística de enorme trascendencia regional con alcance nacional e internacional, destacando la estabilidad y permanencia de sus cuerpos artísticos, lo que a su vez le ha permitido el prestigio en la comunidad local, quedando reflejado en el reconocimiento como Institución Patrimonio de la Ciudad.

La vinculación con el medio trasciende el quehacer universitario, desde los ámbitos de la docencia de pregrado y postgrado, investigación y transferencia tecnológica, formación continua, asistencia técnica y extensión académica, científica, artística, cultural, deportiva y de recreación, en una perspectiva bidireccional de beneficio mutuo. Avanzado en emprendimiento, innovación, patentes y transferencia tecnológica.

Dado el gran número de actividades realizadas de vinculación con el medio, es necesario, fortalecer la herramienta de repositorio de las actividades provenientes de la vinculación de todas las macrounidades de la universidad.

En ese contexto, destaca la capacidad para impulsar el emprendimiento, refrendado en el reconocimiento nacional e internacional de la Incubadora Incubatec UFRO, acelerando la generación de nuevas empresas e impactando positivamente en la generación de fuentes de empleo.

#### **(AE5) SISTEMA INTERNO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.**

La institución presenta fortalezas sobresalientes y debilidades de impacto reducido en su capacidad de análisis institucional y autoevaluación. Se destaca especialmente la implementación del Sistema de Gestión Integral de la Calidad, cuyo impacto a nivel institucional deberá evaluarse en el próximo proceso de acreditación, sin embargo, ya se pueden ver luces de lo que ha significado el trabajo de sistematización de procesos y el apoyo que ha consignado esta dirección en los procesos de acreditación y/o certificación de las carreras y programas de la universidad.

Dentro de este esquema de mejoramiento continuo, la Universidad ha otorgado especial importancia a los procesos de acreditación de programas de pre y postgrado, y atendiendo a la complejidad de estos procesos es que se ha potenciado un trabajo descentralizado en cada una de las facultades, permitiendo la articulación de los profesionales de las macrounidades con la Dirección de calidad, con el fin de facilitar tanto los procesos de acompañamiento, como la recolección de información. Producto de un esfuerzo colectivo y de la gestión orientada a la calidad de los procesos de formación impulsada estos últimos años, la Universidad posee un 100% de sus carreras de pregrado de acreditación obligatoria, acreditadas, ostentando un lugar de privilegio en el sistema universitario nacional en cuanto a cantidad y proporción. La acreditación de las carreras potencia y retroalimenta la implementación de la Política de Formación Profesional, demostrando además la pertinencia y calidad del proceso formativo.

El Sistema de Gestión Integral de la Calidad trae consigo la necesidad de continuar y profundizar las capacitaciones del personal directivo en aspectos de gestión y aseguramiento de la calidad, a fin de asegurar el éxito del modelo.

## **II.2. Análisis del territorio de influencia**

La Universidad de La Frontera, en línea con lo que establece la Ley Núm. 21.094 Sobre Universidades Estatales reconoce una vinculación preferente y pertinente con la Región de La Araucanía desde la comprensión de la vinculación como una relación horizontal y bidireccional, de mutua colaboración. La vinculación de la institución se ha establecido principalmente en base a los siguientes ámbitos: aporte al desarrollo de los territorios, esencialmente a partir del trabajo de los institutos interdisciplinarios, con sus respectivas temáticas, desarrollo local y regional, medio ambiente, informática educativa, agroindustria, estudios indígenas e

interculturales, innovación y emprendimiento. Como también a través del desarrollo del deporte, el arte y la cultura, como un compromiso institucional aportando en la igualdad de acceso y oportunidades para su apreciación, plasmándose en iniciativas de extensión académica, cultural, deportiva y artística, siendo la Universidad una importante fuente de este tipo de actividades, como también de infraestructura deportiva.

En cuanto a la formación, la institución vela tanto porque la formación de pregrado, postgrado y continua se encuentren en línea con las necesidades de la región. Con el propósito de contribuir a gestar e impulsar un ecosistema de innovación y emprendimiento la institución crea en el año 2001, una incubadora de negocios: Incubatec UFRO. Como también desde el 2016 los Centros de Desarrollo de Negocios ubicados en Temuco y Villarrica. Desde el 2018 la institución impulsará la Ciudad de Temuco como la primera ciudad inteligente del Chile modelo para replicar en sus pares de la región y otros países gracias a una alianza con la Municipalidad de Temuco, CORFO y la Empresa Multinacional EVERIS. Mientras que en lo que refiere a investigación refiere a investigación, la institución posiciona el concepto “Ciencia con Sentido” como una forma de reafirmar su compromiso, con la creación de conocimiento que impacte en desarrollo disciplinario o generen aplicaciones valiosas para el desarrollo económico y social del entorno, actuando a nivel local y global.

Advirtiendo el riesgo de centralizar el quehacer de vinculación en Temuco, la Universidad con el objetivo de un mejor alcance en la región instala campus en las comunas de Angol y Pucón, comunas insignes de dos de las actividades productivas más importantes de la región: la agricultura y el turismo, respectivamente. En febrero de 2018, la Universidad de La Frontera fue declarada Institución Patrimonio de Temuco por la Ilustre Municipalidad de Temuco, en un hecho inédito en Chile para el contexto en el que se desarrolla la vinculación entre las universidades y sus territorios.

La institución reconoce como objetivos comunes de desarrollo regional los objetivos de la “Estrategia Regional de Desarrollo ERD 2010 – 2022”. Como también destaca otros instrumentos con fuerte participación ciudadana como los “Diálogos Ciudadanos La Araucanía Habla. Proceso de construcción participativa de la visión de futuro para la región de La Araucanía al año 2030” realizado el año 2017 por el Instituto de Desarrollo Local y Regional, en adelante IDER, de la Universidad de La Frontera.

En un esfuerzo por revisar el quehacer de la institución a la luz de estas prioridades regionales se ha identificado algunos factores comunes de estos y otros documentos en el contexto de la planificación de institución. Desde donde se desprenden los siguientes ámbitos de acción: cohesión social, equidad e inclusión, a través del fortalecimiento de los derechos sociales de los hombres y mujeres de la Región de La Araucanía y de cada uno de sus territorios reconociendo una población regional diversa, propiciando la igualdad de oportunidades en el acceso a las políticas e instrumentos conducentes al bienestar personal, la vida familiar, la integración comunitaria y la reducción de las desigualdades en un marco multicultural que valora la identidad regional el respeto y entendimiento mutuo.

El reconocimiento de la cultura, patrimonio e identidad de La Araucanía a nivel nacional e internacional, en esta línea se encuentra la promoción de las diferentes expresiones que componen la variante inmaterial del patrimonio regional. La incorporación y puesta en valor de los pueblos originarios, en particular del pueblo mapuche, en sus diferentes expresiones y ámbitos, entre estos destaca educación multicultural, promoción del mapudungun, rescate de tradiciones, salud mapuche, autoridades tradicionales, entre otros; avanzar en una mayor autonomía de los espacios locales en cuanto a decisión, implementando procesos de descentralización. Fomento de la participación ciudadana, la educación cívica y de los espacios de los espacios de diálogo social al interior de la región, avanzando hacia una participación ciudadana vinculante, donde las decisiones que se toman en estas instancias son efectivas superando la participación consultiva.

Fomentar el desarrollo económico con enfoque endógeno que surja de las particularidades territoriales, basado en la sustentabilidad socio ambiental, donde el crecimiento, empleo, producción primaria e industrial, comercio y sistema financiero, funcionen de manera tal que los recursos naturales, su biodiversidad y las relaciones socioculturales del territorio vinculadas a éstos, se encuentren garantizadas para las futuras generaciones y no perjudiquen la calidad de vida actual de su población. Ejes claves de este desarrollo serán la

industria agroalimentaria, fruticultura, turismo y otros que se identifiquen en el futuro. Avanzar en el encadenamiento productivo y transformación digital, por medio del desarrollo de investigación e innovación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, tanto del ámbito urbano como rural, propiciando los nuevos emprendimientos, la asociatividad y los encadenamientos productivos, como también la vinculación universidad-empresa-gobierno.

La Vinculación además se da de manera transversal, compartiendo y apoyando los lineamientos que centran los distintos ámbitos de desarrollo de la región; siendo clave en los procesos de urbanización, conectividad e infraestructura regional, tanto al interior de las ciudades o pueblos, como entre ellos, para facilitar tanto el acceso a servicios como a fuentes de empleo, posibilitando la formación de una red armónica de asentamientos humanos de todo tamaño poblacional. Transitar hacia una arquitectura amigable en relación a la inclusión e integración, con identidad regional potenciando el turismo. Priorizar la inversión en infraestructura cultural, deportiva y recreacional y generación de espacios para acoger la participación ciudadana y la vida en familia (ERD, 2012; IDER, 2017).

Por su parte como sectores productivos para el desarrollo económico, destacan el sector agroalimentario, energía, principalmente enfocado en la diversificación de la matriz energética regional, favoreciendo la utilización de fuentes de energías renovables no convencionales ERNC y la eficiencia energética, el turismo, vocación regional presente en distintos instrumentos de planificación comunal y regional.

La educación desde el fomento de procesos educativos que incluyan ejes claves para la región, entre las que destacan interculturalidad, medio ambiente, educación cívica, como también la educación orientada al desarrollo de los sectores productivos de la región o de posibilidades de desarrollo regional contribuyendo a que los jóvenes no emigren. Salud, principalmente el fortalecimiento al acceso a salud, como también a procesos de promoción y prevención (ERD, 2012; IDER, 2017; Plan Impulso 2018). Desde el punto de vista de la generación de empleo en la región, igualmente relevantes son el comercio, la educación, la salud, la construcción y la industria (INE, 2020). Un sector de influencia que ha comenzado a destacar de modo reciente es la industria de tecnologías de información y comunicación, esto de la mano de algunas empresas regionales de alcance internacional, y del desarrollo de proyectos como Smart Araucanía en alianza con el BID, CORFO, Gobierno Regional, la Ilustre Municipalidad de Temuco y la Universidad de La Frontera, como también del Plan Territorial Integrado PTI Araucanía Digital llevada a cabo por CORFO y SOFO, que cuenta con la participación de distintas organizaciones del mundo académico, público y privado en la región. Por último, se destaca el fomento del Borde Costero de la Región en lo que dice relación con sus recursos pesqueros, acuícolas, silvoagropecuarios, turísticos y con las ventajas de localización y características técnicas para la instalación de un puerto comercial (ERD, 2012).

Estos ámbitos de interés regional se reconocen como elementos de articulación con el quehacer de la universidad, considerando que pudieran ir surgiendo otros en el futuro.

### III. Colaboración con otras Universidades del Estado

El Sistema de Universidades Estatales (SUE) conformado por 18 Instituciones de Educación Superior, Públicas y Estatales; tiene como lineamiento contribuir al desarrollo del país y de la sociedad en las diversas áreas del conocimiento y dominios de la cultura, bajo un enfoque de excelencia y colaboración. Para cumplir con este mandato, estas instituciones educativas se han ido transformado cada vez más en organizaciones complejas, de gestión especializada y estratégica que requiere un cambio de paradigma urgente.

Las Universidades del Estado están llamadas a colaborar y cooperar entre ellas para un desarrollo integral del Sistema de Educación Superior, es así como el mejoramiento y fortalecimiento de cada una de las áreas estratégicas que agrupan el quehacer cada una estas 18 casas de estudios superiores; deben propiciar una mirada de consensos y crecimiento equitativo en ellas, para que la vinculación bidireccional con y entre ellas

permita cumplir sus misiones en los temas de la formación, investigación reconociendo las particularidades de cada una. El enfoque de mejora continua con un propósito integral de colaboración interuniversitario; permitirá poder avanzar de manera eficiente y coordinada, comprendiendo que, como sistema, es necesario que los esfuerzos se centren en las relaciones colectivas por sobre los intereses propios.

Desde sus inicios la Universidad de La Frontera ha fomentado alianzas en temas de la formación de pre y postgrado con iniciativas de movilidad estudiantil; también el área de la investigación permitiendo una mirada de cooperación y trabajo colaborativo frente a desafíos que se presentan. Más aún con la implementación de los Convenio Marco en Red, el desafío se ha centrado en fortalecer y potenciar las áreas estratégicas priorizadas con la creación y consolidación de redes de trabajo y/o iniciativas en los temas de: Aseguramiento de la Calidad; Análisis Institucional; Pregrado; Artes, Cultura y Patrimonio; Vinculación con el Medio; Investigación.

Bajo la perspectiva de la colaboración entre las Universidades Estatales se destaca que desde el 2020 la Universidad de La Frontera se encuentra desarrollando el proyecto en red Ethos, cuya finalidad es “Consolidar de manera efectiva y colaborativa la identidad del Sistema de Universidades del Estado de Chile, con el objeto de contribuir de manera diferenciadora al desarrollo humano, social, económico, científico y tecnológico del país, a través del quehacer coordinado y complementario de las universidades estatales, favoreciendo su fortalecimiento y posicionamiento estratégico en los ámbitos de la docencia de pregrado”. Este proyecto ha proporcionado un conjunto de herramientas que ha propiciado el trabajo colaborativo e integrado de las Universidades estatales en pos de fortalecer el desarrollo institucional con el objeto de compartir una experiencia unificadora de criterios en cuanto a los procesos estratégicos de formación en docencia de pregrado.

Todas estas acciones hoy en día tienen como carta de navegación, el plan de Fortalecimiento a 10 años; instrumento que permite una visualización no solo de las brechas también de los desafíos que como Universidad tenemos y que retribuye al SUE. Contar con una visión compartida de futuro, en los escenarios socio-políticos que vive el país, poniendo énfasis en el rol de las Universidades Estatales en cada uno de sus territorios, nos invita a una definición de referentes comunes para las acciones institucionales en relación a los Planes; con la intencionalidad de provocar la acción conjunta y de sinergia de las 18 universidades.

El desafío a futuro, es contar con un Plan que contribuya a marcar la hoja de ruta, reconociendo las capacidades y competencias de cada una de las universidades.

**IV. Formulación del Plan de Fortalecimiento**

**AE1: Gestión y planificación estratégica**

<b>Brechas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Necesidad de mejorar la eficiencia de la gestión para responder de manera oportuna y adecuadamente a los desafíos que impone una universidad compleja, en un entorno cambiante y abierto al mundo.</li> <li>● Falta de un Plan Maestro de Infraestructura e inversión que fortalezcan el desarrollo de iniciativas institucionales.</li> <li>● Incipiente gestión y desarrollo de personas al interior de la institución.</li> <li>● Necesidad de fortalecer la capacidad de autorregulación institucional y de modernización de procesos para los ámbitos de gestión, formación, investigación y vinculación.</li> <li>● Escaso reconocimiento, promoción e incorporación de la interculturalidad en los distintos ámbitos del quehacer institucional.</li> <li>● Consolidación de una cultura de equidad de género, basada en la superación de brechas en los distintos ámbitos del quehacer universitario.</li> <li>● Carencia de un modelo de sustentabilidad ambiental transversal en las distintas áreas del quehacer universitario.</li> <li>● Consolidación de internacionalización de la institución en sus distintas áreas.</li> <li>● Incipiente trabajo en red con el Sistema de Educación Superior promoviendo la transferencia y construcción permanente del conocimiento y de las buenas prácticas académicas e institucionales.</li> </ul>
----------------	---

<b>Objetivo estratégico AE1-OE1</b>	<b>Mejorar continuamente la gestión institucional</b>	
<b>Unidad responsable</b>	VRAC, VRAF, Secretaría General	
<b>Estrategias</b>	<b>Cambios esperados</b>	<b>Horizonte de logro</b>
1. Modernización de procesos y actos administrativos que permitan una autorregulación institucional.	Aumentar el número de procesos institucionales actualizados, digitalizados y/o interconectados.	Corto Plazo
2. Fortalecimiento de los equipos en el ámbito de gestión en la educación superior.	Aumento de equipos capacitados en ámbitos de gestión de la educación superior.	Corto Plazo
3. Definición de un modelo de gestión y estructura organizacional que posibilite la implementación de las decisiones estratégicas y la administración de la organización, asegurando su funcionamiento y la obtención de resultados institucionales satisfactorios en todos sus ámbitos	Contar con un modelo de gestión institucional integrado y ágil para la toma de decisiones estratégicas en los distintos ámbitos del quehacer universitario.	Mediano Plazo
4. Generación de acciones de mejora continua en la gestión y desarrollo de la comunidad universitaria, que incorpore los valores y acciones de inclusión y cohesión.	Contar con procesos de gestión y desarrollo de personas actualizados a los requerimientos internos y externos.	Mediano Plazo

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA**  
**Versión ajustada / 2021** (Validación: 27/01/2022)

5. Implementación de Sistemas Integrado de información, control y análisis para la gestión institucional; desarrollando capacidades de análisis en las unidades administrativas y académicas.	Contar con un sistema integrado de registro, control y análisis de información para la gestión institucional ampliamente utilizada por la institución para las distintas funciones universitarias.	Mediano Plazo
---	--	---------------

<b>Objetivo estratégico AE1-OE2</b>	<b>Avanzar hacia el desarrollo de propósitos institucionales</b>	
<b>Unidad responsable</b>	VRAC, Dirección de Equidad de Género, VRAF	
<b>Estrategias</b>	<b>Cambios esperados</b>	<b>Horizonte de logro</b>
1. Promover las relaciones institucionales de cooperación con universidades y entidades nacionales y extranjeras, en el ámbito propio de las funciones de educación superior.	Mayor participación de la UFRO en las redes nacionales e internacionales de colaboración.  Incremento de la movilidad estudiantil.	Corto Plazo
2. Consolidar una cultura de equidad de género basada en el reconocimiento y respeto en los distintos estamentos y ámbitos universitarios	Contar con una Política Institucional de Género instalada y asumida por la institución en los distintos ámbitos del quehacer universitario.	Corto Plazo
3. Fomentar la sustentabilidad en las distintas áreas: gestión, formación, investigación y vinculación.	Contar con lineamientos que propicien acciones de sustentabilidad en los distintos ámbitos del quehacer universitario.	Mediano Plazo
4. Impulsar un modelo de internacionalización transversal para las áreas estratégicas de la universidad, fortaleciendo redes internacionales, utilizando mecanismos e instrumentos de cooperación descentralizada.	Contar con un modelo de internacionalización transversal para todas las áreas estratégicas, fortaleciendo redes internacionales y utilizando mecanismos e instrumentos de cooperación descentralizada.	Mediano Plazo
5. Fortalecer las relaciones de interculturalidad en los distintos ámbitos universitarios.	Fortalecer, reconocer y promover una cultura de relaciones interculturales en los distintos ámbitos del quehacer universitario.	Largo Plazo

<b>Objetivo estratégico</b> AE1-OE3	<b>Asegurar las condiciones materiales y financieras para el desarrollo de las funciones universitarias.</b>	
<b>Unidad responsable</b>	VRAF	
<b>Estrategias</b>	<b>Cambios esperados</b>	<b>Horizonte de logro</b>
1. Fortalecer la infraestructura y equipamiento necesario para el adecuado funcionamiento en las distintas áreas del quehacer institucional.	Contar con infraestructura y equipamiento acorde a los requerimientos internos y externos en las distintas áreas del quehacer institucional	Corto Plazo
2. Diversificar la matriz de ingresos para asegurar las condiciones materiales y financieras para el desarrollo de las distintas funciones institucionales gestión, formación, investigación y vinculación.	Contar con una matriz de ingresos con mayor diversificación que la actual para todas las funciones institucionales.	Mediano Plazo

**AE2: Docencia y procesos formativos: pre y postgrado**

<b>Brechas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Necesidad de avanzar desde una Política de Formación Profesional a un nuevo modelo educativo acorde a las necesidades formativas del siglo XXI.</li> <li>● Necesidad de mejorar la autorregulación de las carreras y programas en coherencia a los criterios de acreditación CNA y agencias acreditadoras.</li> </ul>
----------------	--

<b>Objetivo estratégico</b> AE2-OE1	<b>Modernizar la estrategia formativa de pre y postgrado mediante la implementación de un modelo educativo formulado en base a los principios institucionales y al mandato de la ley de Universidades Estatales.</b>	
<b>Unidad responsable</b>	VIPRE, VRIP	
<b>Estrategias</b>	<b>Cambios esperados</b>	<b>Horizonte de logro</b>
1. Determinar los principios, fundamentos y valores institucionales que sustentan el modelo educativo de la Universidad de La Frontera, en base a procesos amplios de consulta y diálogo con distintos actores participantes del proceso formativo.	Actualizar las bases para el sustento del instrumento orientador de la formación de pre y postgrado de la institución.	Corto plazo
2. Planificar y ejecutar la elaboración e implementación de un modelo educativo para el proceso formativo que incorpore pre y postgrado, en base a los principios institucionales y al mandato de la Ley de Universidades Estatales.	Contar con instrumento, actualizado y acorde a las exigencias de formación del siglo XXI, que guíe la formación de pre y postgrado.	Mediano plazo

<b>Objetivo estratégico AE2-OE2</b>	<b>Implementar un sistema de mejora continua del proceso formativo, incorporando mecanismos de evaluación integrales y sistemáticos que proporcionen información para la toma de decisiones y el establecimiento de acciones de mejora y de autorregulación.</b>		
<b>Unidad responsable</b>	VIPRE		
	<b>Estrategias</b>	<b>Cambios esperados</b>	<b>Horizonte de logro</b>
	1. Validar mecanismos de evaluación progresiva en diferentes momentos de la implementación del proceso formativo, que permitan verificar el desempeño de los estudiantes en la consecución del perfil de egreso.	Contar con un sistema de evaluación que retroalimente y oriente la mejora continua del proceso formativo.	Corto plazo
	2. Modernizar la estrategia institucional para abordar la mejora sistemática del proceso formativo.	Fortalecer la autorregulación de las carreras y programas, generando una “cultura de la calidad” donde el principal enfoque sea la evaluación del proceso formativo.	Mediano plazo

<b>Objetivo estratégico AE2-OE3</b>	<b>Vincular el área de formación de la institución con las otras universidades del Estado, contribuyendo a la colaboración y al trabajo conjunto en concordancia con lo establecido en la Ley de Universidades Estatales.</b>		
<b>Unidad responsable</b>	VIPRE, VRIP		
	<b>Estrategias</b>	<b>Cambios esperados</b>	<b>Horizonte de logro</b>
	1. Participar en redes, mesas de trabajo y otras instancias que se generen para el trabajo en red de universidades del Estado.	Trabajar articuladamente para el cumplimiento e implementación de los ejes estratégicos de la ley	Corto plazo
	2. Potenciar la vinculación de la institución, en el área de formación, con las demás universidades del Estado para el trabajo en red de acuerdo con lo establecido en la Ley de Universidades Estatales	Mejorar la vinculación con las universidades del Estado.	Corto plazo

<b>AE3: Investigación, innovación y/o creación</b>	
<b>Brechas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Actualización estrategias de difusión y socialización de los resultados de investigación a la comunidad, devolviendo el aporte en la generación de conocimiento científico y tecnológico.</li> <li>● Incrementar la actividad científica y tecnológica de la universidad en sus diversas áreas de desarrollo; considerando además género, inclusión y territorio.</li> <li>● Necesidad de promover la articulación de la investigación y el proceso formativo.</li> <li>● Necesidad de potenciar equipos de trabajo asociativos e interdisciplinarios dentro de la Universidad, así como con otras instituciones de educación superior.</li> <li>● Incipiente cooperación en ámbitos de desarrollo científico y transferencia tecnológica entre la universidad y el entorno público-privado para dar respuesta a la demanda del entorno y actividades ligadas a emprendimiento de base tecnológica.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Necesidad de impulsar grupos de alta productividad al interior de la institución, propiciando además grupos con áreas de investigación emergentes.</li> </ul>
--	--

<b>Objetivo estratégico AE3-OE1</b>	<b>Incrementar sostenidamente la actividad científica y tecnológica de la universidad en sus diversas áreas de desarrollo</b>	
<b>Unidad responsable</b>	VRAC, VRIP	
<b>Estrategias</b>	<b>Cambios esperados</b>	<b>Horizonte de logro</b>
1. Potenciar áreas de investigación emergentes y consolidar grupos de alta productividad al interior de la institución.	Identificación y apoyo de líneas de investigación emergente. Fomento y apoyo a áreas de investigación emergentes. Mejora en indicadores de rendimiento en grupos de alta productividad	Corto Plazo
2. Fomentar la internacionalización de la investigación	Búsqueda e identificación de nuevas contrapartes académico/científicas y oportunidades de financiamiento a nivel global. Focos: Latinoamérica (Sao Paulo); Europa del Este (Lovaina); Norteamérica (vínculos específicos en EEUU y Canadá); Nueva Zelanda y Australia (Macquarie)	Corto Plazo
3. Aumentar los indicadores de calidad en la productividad científica, con énfasis principal en colaboración internacional, Impacto, liderazgo y cuartiles de las revistas en donde se publica.	Aumento de las publicaciones con preferencia en los cuartiles superiores, liderazgo de estas y su estrecha vinculación con investigadores internacionales. Incrementar el número de académicos acreditables en los Claustros de todos los programas de Doctorado.	Corto Plazo
4. Generar nuevos espacios para investigación colaborativa e interdisciplinaria	Fortalecimiento de las iniciativas gestionadas desde la Dirección de Investigación: en materia de colaboración, con la formulación de concursos en conjunto con otras universidades; en relación a la investigación interdisciplinaria, creación de nuevos concursos con esta característica, asociados principalmente a la creación y difusión de las investigaciones	Mediano Plazo
5. Fortalecer transversalmente la gestión y estructura de soporte involucrados en la actividad científica y tecnológica.	Generación de nuevas capacidades para fomentar a la investigación, desarrollo e innovación	Mediano Plazo
6. Articular y desarrollar unidades de investigación institucionales afines para la cooperación público –	Generación de nuevos proyectos de investigación con diversas fuentes de	Mediano Plazo

privada y la búsqueda de nuevas formas de financiamiento para la investigación	financiamiento (convencionales y no convencionales)	
--	---	--

<b>Objetivo estratégico AE3-OE2</b>	<b>Fomentar institucionalmente la difusión de los resultados de investigación, transferencia de conocimientos e información a la sociedad</b>		
<b>Unidad responsable</b>	VRIP		
<b>Estrategias</b>	<b>Cambios esperados</b>		<b>Horizonte de logro</b>
1. Diversificar y fomentar nuevos mecanismos destinados a la difusión y socialización de los resultados de investigación.	Fomento en la vinculación de la investigación con el medio externo a la universidad. Difusión de resultados de investigación y vinculación con el territorio, mediante un programa institucional para la divulgación.		Corto Plazo
2. Fortalecer plan de trabajo transversal de la Universidad en investigación y transferencia tecnológica.	Actualización del reglamento de Propiedad Intelectual de la Universidad incorporando la participación de los estudiantes de pre y postgrado (plan de procedimientos y procesos). Generación de un plan de vinculación con el sector público y privado, con miras a lograr una validación temprana de líneas de investigación de cara a una futura transferencia efectiva de tecnologías.		Corto Plazo
3. Incorporar los resultados de investigación generada por la Universidad en los procesos formativos.	Aumento de la vinculación entre los procesos formativos y la investigación. Propiciar iniciativas que vinculen la investigación y el proceso formativo. Generación de alianzas y acuerdos de colaboración en ámbitos de investigación con instituciones de referencia a nivel internacional. Organización y/o participación de eventos internacionales.		Corto Plazo
4. Fomentar la protección intelectual e industrial de los resultados de investigación.	Resultados de investigación protegidos para ser transferidos al entorno. Aumento en I+D+i promoviendo la gestión de propiedad intelectual e industrial.		Mediano Plazo

<b>Objetivo estratégico AE3-OE3</b>	<b>Fomentar el desarrollo de la I+D+i como motor de desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de las personas, con énfasis en el impacto económico y social de nuestra región</b>		
<b>Unidad responsable</b>	VRIP		

Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
1. Avanzar en una plataforma que propicie de manera sistemática la articulación de capacidades científicas para el desarrollo de proyectos de investigación pertinentes a las necesidades sociales que sean transferibles a la comunidad científica y comunidad social regional, nacional e internacional.	Crear y fortalecer una unidad de Innovación Social al alero de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado que incentive el desarrollo de proyectos de investigación y desarrollo con un fuerte componente de impacto social en el foco y usos de los resultados de investigación logrados, en alianza con actores académicos, científicos y sociales relevantes a nivel nacional e internacional.  Desarrollo de Scouting tecnológico, estrategia de propiedad intelectual y transferencia tecnológica, acceso a inversión, e Internacionalización, a fin de fortalecer las competencias en innovación y emprendimiento de investigadoras e investigadores.  Implementación de plan de trabajo conjunto con Programas de Doctorado, magíster, especialidades y pregrado que permita la orientación, identificación y validación temprana de áreas de investigación consolidadas, emergentes y/o con potencial de transferencia vía emprendimiento de base científica y tecnológica.	Largo Plazo

**AE4: Vinculación con el Medio**

<b>Brechas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de un sistema de registro informático dinámico, de alimentación permanente, que dé cuenta de las acciones de vinculación con el Medio ejecutadas por parte de todas las unidades académicas de la Universidad de La Frontera</li> <li>● Carencia de un sistema de seguimiento y monitoreo sistemático institucional de las relaciones de la Universidad con socios externos nacionales e internacionales en relación a las acciones de vinculación con el medio de la Universidad de La Frontera.</li> <li>● Escasa proyección de la Formación Continua de la Universidad de La Frontera en el ámbito nacional e internacional, considerando los fenómenos de globalización, las tecnologías y los desafíos que se enfrentan en la actualidad.</li> <li>● Incipiente desarrollo de una estructura y estrategia de gestión de los titulados y graduados de la Universidad (ALUMNI)</li> </ul>
----------------	---

<b>Objetivo estratégico AE4-OE1</b>	<b>Desarrollar acciones de vinculación que impacten en el medio y potencien las funciones institucionales</b>	
<b>Unidad responsable</b>	VRAC	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
1. Implementar un sistema de registro dinámico de las acciones de vinculación con el Medio.	Implementación de sistema integrado de registro de las acciones de vinculación con el medio.	Mediano plazo

	Desarrollo de una metodología efectiva de seguimiento y monitoreo de los vínculos con los actores externos.	
2. Generar una plataforma de formación continua que incluya los campos de formación a distancia, semipresencial y presencial, incorporando tecnologías de la información.	Actualización de la modalidad y metodología empleada en los programas de formación continua adaptándose a los cambios que demanda una sociedad globalizada. Articulación con el sector público y privado para establecer una oferta académica de formación continua atinentes a las necesidades del medio. Generación de capacidades en el área de formación continua.	Mediano plazo
3. Generar una unidad que permita promover y mantener vínculos permanentes y dinámicos con titulados, graduados y colaboradores de la Universidad de La Frontera.	Implementación de una estructura organizada en la comunidad universitaria que dé a conocer de forma efectiva las ventajas y servicios a los cuales puede acceder los ALUMNI de la Universidad de La Frontera.	Mediano Plazo
4. Desarrollar mecanismos sistemáticos de evaluación de impacto bidireccional de las acciones de vinculación con el medio.	Desarrollo de una metodología de evaluación de impacto bidireccional para las acciones de vinculación con el medio. Medición de impacto bidireccional para las acciones de vinculación con el medio. Identificación y análisis de los factores críticos para el establecimiento de relaciones con agentes externos para la toma de decisiones institucionales.	Largo Plazo

**AE5: Sistema interno de aseguramiento de la calidad**

<b>Brechas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Disímiles resultados de acreditación como consecuencia de una capacidad heterogénea en la autorregulación en la gestión de la calidad de la Institución</li> <li>● Implementación del Sistema de Gestión Integral de la Calidad en los distintos niveles y ámbitos del quehacer de la Institución.</li> <li>● Necesidad de fortalecer las capacidades directivas y el acompañamiento en aspectos de gestión y aseguramiento de la calidad, a fin de conducir una instalación exitosa del Sistema de Gestión Integral de la Calidad</li> </ul>
----------------	--

<b>Objetivo estratégico AE5-OE1</b>	Consolidar las capacidades de autorregulación y mejora continua de la calidad institucional, de carreras y programas, fomentando la adecuada implementación del Sistema de Gestión Integral de la Calidad (SGIC)
<b>Unidad responsable</b>	VRAC

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA**  
**Versión ajustada / 2021** (Validación: 27/01/2022)

<b>Estrategias</b>	<b>Cambios esperados</b>	<b>Horizonte de logro</b>
1. Evaluar el nivel de avance del SGIC, y en base a esto definir acciones para asegurar su implementación, con foco y alineación en los procesos de acreditación, garantizando una adecuada articulación con las distintas unidades responsables de la calidad de procesos y resultados institucionales.	Instalación del SGIC a nivel de carreras y programas, y en las distintas áreas del quehacer institucional.	Corto Plazo
2. Apoyar la integración de planes de mejoramiento y planes de desarrollo a nivel institucional y de carreras y programas, a través de plataformas que permitan automatizar la planificación y el seguimiento, detectar las necesidades oportunamente y asignar los recursos financieros de manera eficiente.	Mejora en la capacidad de articulación de compromisos derivados de los procesos de acreditación/autorregulación y los sistemas de gestión institucional.	Corto Plazo
3. Fortalecer los apoyos a nivel de facultades para mejorar el sistema de aseguramiento de la calidad y autorregulación de carreras, programas y especialidades médicas y odontológicas acreditadas.	Mejora en las tasas de acreditación de carreras y programas de pre y posgrado.	Mediano Plazo
4. Continuar y profundizar las capacitaciones a directivos y actores institucionales en aspectos de gestión y aseguramiento de la calidad, a fin de asegurar la implementación del SGIC.	Fortalecer una cultura permanente de calidad, autorregulación y mejora continua para afrontar los desafíos propios del ámbito universitario.	Largo Plazo
5. Diseñar una nueva estructura organizacional para la Dirección de Calidad, con el objetivo de dar respuesta oportuna a los requerimientos del SGIC a nivel institucional.	Instalar la División de Gestión de la Calidad, División de Autoevaluación y Acreditación y División de Mejora Continua y Seguimiento, con el fin de tributar al sello de calidad institucional.	Largo Plazo

**V. Indicadores del Plan de Fortalecimiento**

V.1. Indicadores de resultado							
AE-OE	Indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base	Metas			Fuente de verificación
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
AE1 – OE1	Nivel de avance en la implementación del Sistema URP	Porcentaje de avance en la implementación del Sistema URP	0%	50%	70%	100%	Vicerrectoría de Administración y Finanzas
AE1 –OE3	Módulos del sistema de seguimiento de planificación institucional implementados	Número de módulos implementados/Total de módulos	2/4	3/4	4/4	4/4	Dirección de Informática
AE2-OE1 AE2-OE2 AE2-OE3	Tasa de sobre duración en carreras profesionales	Suma del total de semestres en exceso que se toman los estudiantes para completar su titulación, respecto de la duración formal de su carrera.	16,2%	16,2%	16,2%	16,0%	Indicadores S.U.E.
AE2-OE1 AE2-OE2 AE2-OE3	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	N° de estudiantes Q1, Q2 y Q3 que desertan respecto de N° de total de estudiantes Q1, Q2 y Q3 matriculados, de la cohorte.	33,7%	33,7%	33,5%	33,0%	Indicadores S.U.E.
AE2-OE1 AE2-OE2 AE2-OE3	Tasa de aprobación de asignaturas barrera (alta reprobación)	Tasa de aprobación de asignaturas barrera (alta reprobación según metodología establecida)	58%	56%	54%	50%	Reporte del Registro académico estudiantil
AE3-OE1	Publicaciones científicas con indexación en WoS	N° de publicaciones WoS anuales	483,3	550	600	700	Reporte productividad WoS de ANID
AE3-OE2	Número de académicos acreditados para claustros de programas de doctorado	N° de Número de académicos acreditados para claustro	254	280	300	350	Informe de la Dirección Académica de Postgrado
AE3-OE2	Número de proyectos ANID-Nuevo Milenio en ejecución	N° de proyectos en ejecución anuales	155,3	170	185	200	Reporte de proyectos del ministerio
AE4-OE1	Nivel de avance en la implementación del sistema integrado de registro y medición del impacto de	Porcentaje de avance en la implementación del sistema	0%	60%	80%	100%	Informe de implementación del software de VCM

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA**  
**\_\_Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022**

	acciones de vinculación bidireccional con el medio.						
AE5-OE1	Tasa de carreras con 5 ó más años de acreditación obligatoria	Número de carreras con 5 ó más años de acreditación/ Número de carreras acreditadas	(7/8) 88%	100%	100%	100%	Reporte CNA
AE5-OE1	Tasa de acreditación doctorados	Número doctorados acreditados/ Total de doctorados	90%	100%	100%	100%	Reporte CNA

V.2. Indicadores del Sistema de Universidades Estatales						
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Línea Base (2019)	Situación Universidad (datos 2020)	Metas		
				2021	2022	2023
PDOx	Cada Universidad definirá, de acuerdo a su realidad institucional, de qué forma atenderá indicadores de desarrollo del Proyecto con el Banco Mundial, así como los compromisos y metas que se establezca.					

II.3. Indicadores Sistema de Universidades Estatales							
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Meta / Valor efectivo	Años Proyecto Banco Mundial				
			2018	2019	2020	2021	2022
PDO1-1	% de universidades estatales con al menos el 45% de académicos jornada completa con grado de doctor [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	44% (8/18)	44% (8/18)	-	-	-
	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor	Valor efectivo Sistema (%)	47,7%	50%	-	-	-
		Valor efectivo Universidad (%)	57,8%	59,8%	60%	62%	63%
PDO1-2	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Field-Weighted Citation Impact" SCOPUS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	44% (8/18)	-	-	-
	"Field-Weighted Citation Impact" Scopus	Valor efectivo Universidad	1,12	1,16	1,18	1,20	1,21
PDO1-3	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Citation Impact Normalized" WOS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	39% (7/18)	-	-	-
	"Citation Impact Normalized" WOS	Valor efectivo Universidad	0,92	0,95	0,98	1	1,05

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA**  
**\_\_Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)**

PDO1-4	% de universidades estatales con 4 años o más de acreditación (o su equivalente) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	78% (14/18)	78% (14/18)	-	-	-
	4 años o más de acreditación	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
PDO1-5	% de universidades estatales acreditadas en 4 áreas o más (o su equivalente) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	61% (11/18)	61% (11/18)	-	-	-
	Acreditadas en 4 áreas o más	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
PDO1-6	% de universidades estatales con al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	61% (11/18)	61% (11/18)	-	-	-
	Al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto)	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
PDO1-7	% de universidades estatales con sobre duración hasta el 35% en carreras (profesionales) (16 universidades) [10%]	Valor efectivo Sistema (%)	38% (6/16)	38% (6/16)	-	-	-
	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades)	Valor efectivo Sistema (%)	36,7%	37%	-	-	-
		Valor efectivo Universidad (%)	16,0%	16,2%	16,0%	16,0%	16,0%
PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	Meta Sistema Univ. Estatales (%)	36,6%	36,4%	36,2%	35,9%	35,6%
		Valor efectivo Sistema (%)	36%	34,6%	-	-	-
		Valor efectivo Universidad (%)	37,03%	33,70%	35,0%	34,0%	33,0%
PDO3	Proporción de proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados a universidades estatales	Meta Sistema Univ. Estatales (%)	49,3%	49,5%	49,6%	49,8%	50%
		Valor efectivo Sistema (%)	48,8%	49,8%	48,8%	-	-
	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados.	Valor efectivo Sistema (N°)	1.773,5	1.825,5	1.865,5	-	-
		Valor efectivo Universidad (N°)	160	176	180	182	185

**VI. Compromiso institucional**

*Temuco, 27 enero 2022*

Yo, **Eduardo Hebel Weiss, rector de la Universidad de La Frontera**, mediante la suscripción del presente documento, ratifico que el Plan de Fortalecimiento a 10 años ha sido desarrollado según lo requerido, y responde fehacientemente a los desafíos institucionales.

Así mismo, comprometo los esfuerzos de la Universidad para desarrollar y gestionar las estrategias necesarias para una satisfactoria implementación del Plan construido por esta casa de estudios.



**Dr. Eduardo Hebel Weiss**

**Rector**

**Universidad de La Frontera**

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA**  
**\_\_Versión ajustada / 2021** (Validación: 27/01/2022)

<b>ANEXO: Indicadores Sistema de Universidades Estatales / Proyecto BIRF 8785-CL</b>							
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Meta / Valor efectivo	Proyecto Banco Mundial (años)				
			2018 <sup>1</sup>	2019 <sup>2</sup>	2020 <sup>3</sup>	2021 <sup>4</sup>	2022
PDO1	<b>Mejora del Índice de Calidad Institucional de las universidades estatales<sup>5</sup></b>	<b>Meta Sistema U. Estatales (%)</b>	<b>51%</b>	<b>52%</b>	<b>52,5%</b>	<b>53%</b>	<b>54%</b>
		Valor efectivo Sistema (%)	56,5%	56,8%	58,7%	60,9%	-
PDO1-1	% de universidades estatales con al menos el 45% de académicos jornada completa con grado de doctor [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	44% (8/18)	44% (8/18)	56% (10/18)	61% (11/18)	-
	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor	Valor efectivo Sistema (%)	47,7%	50%	52,5%	54,4%	-
		Valor efectivo Universidad (%)					-
		Valor efectivo Universidad (%)					-
PDO1-2	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Field-Weighted Citation Impact" SCOPUS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	44% (8/18)	44% (8/18)	56% (10/18)	-
	"Field-Weighted Citation Impact" Scopus	Valor efectivo Universidad					-
PDO1-3	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Citation Impact Normalized" WOS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	39% (7/18)	44% (8/18)	56% (10/18)	-
	"Citation Impact Normalized" WOS	Valor efectivo Universidad					-
PDO1-4	% de universidades estatales con 4 años o más de acreditación (o su equivalente) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	78% (14/18)	78% (14/18)	78% (14/18)	78% (14/18)	-
	4 años o más de acreditación	Valor efectivo Universidad (SI/NO)					-
PDO1-5	% de universidades estatales acreditadas en 4 áreas o más (o su equivalente) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	61% (11/18)	61% (11/18)	61% (11/18)	61% (11/18)	-
	Acreditadas en 4 áreas o más	Valor efectivo Universidad (SI/NO)					-
PDO1-6	% de universidades estatales con al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	61% (11/18)	61% (11/18)	61% (11/18)	61% (11/18)	-
	Al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto)	Valor efectivo Universidad (SI/NO)					-
PDO1-7	% de universidades estatales con sobre duración hasta el 35% en carreras (profesionales) (16 universidades) [10%]	Valor efectivo Sistema (%)	38% (6/16)	38% (6/16)	31% (5/16)	31% (5/16)	-
		Valor efectivo Sistema (%)	36,7%	37%	36,1%	37,5%	-

<sup>1</sup> Resultado corresponde a dato 2017.

<sup>2</sup> Resultado corresponde a dato 2018.

<sup>3</sup> Resultado corresponde a dato 2019.

<sup>4</sup> Resultado corresponde a dato 2020.

<sup>5</sup> Índice considera 7 dimensiones [con % específico asignado a cada dimensión]

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA**  
**\_\_Versión ajustada / 2021** (Validación: 27/01/2022)

	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades)	Valor efectivo Universidad (%)					-
PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	Meta Sistema U. Estatales (%)	36,6%	36,4%	36,2%	35,9%	35,6%
		Valor efectivo Sistema (%)	36% <sup>6</sup>	34,6% <sup>7</sup>	32,9% <sup>8</sup>	29,9% <sup>9</sup>	-
		Valor efectivo Universidad (%)					-
PDO3	Proporción de proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados a universidades estatales	Meta Sistema U. Estatales (%)	49,3%	49,5%	49,6%	49,8%	50%
		Valor efectivo Sistema (%)	48,8%	49,8%	48,8%	48,4%	-
	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados.	Valor efectivo Sistema (N°)	1.773,5	1.825,5	1.865,5	1.219	-
		Valor efectivo Universidad (N°)					-

<sup>6</sup> Valor efectivo 2018: Retención al año 2018 de cohorte 2015.

<sup>7</sup> Valor efectivo 2019: Retención al año 2019 de cohorte 2016.

<sup>8</sup> Valor efectivo 2020: Retención al año 2020 de cohorte 2017.

<sup>9</sup> Valor efectivo 2021: Retención al año 2021 de cohorte 2018.