CONVENIOS MARCO PARA UNIVERSIDADES DEL ESTADO

FORMATO DE PROPUESTAS AÑO 2016

IMPLEMENTACIÓN AÑO 1

PLAN PLURIANUAL DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL [2016-2020]

Antecedentes institucionales

Nombre: UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
RUT: 87.912.900-1
Dirección: Avenida Francisco Salazar 01145

Título de la propuesta:

Profundización y Fortalecimiento de la Complejización de la UFRO: Mejoramiento de la Gestión Institucional y de Indicadores de Desempeño

1. EQUIPO DIRECTIVO, RESPONSABLE Y UNIDAD DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL DEL CONVENIO MARCO INICIAL

1.1. EQUIPO DIRECTIVO DEL CONVENIO MARCO INICIAL

Nombre	RUT	Cargo en la Institución	Cargo en CM	Horas/mes asignadas a CM	Fono	E mail
Sergio Bravo E.	6.504.568-0	Rector	Director	12	45-2325090	sergio.bravo@ufrontera.cl
Rubén Leal R	5.802.617-4	Vicerrector Académico	Coordinador Área de Vinculación e Internacionalización	12	45-2642579	Ruben.leal@ufrontera.cl
Eduardo Hebel W.	6.532.761-9	Vicerrector de Investigación y Postgrado	Coordinador Área de Investigación y Transferencia Tecnológica	16	45-2744248	eduardo.hebel@ufrontera.cl
Hernán Fuentes S.	7.640.680-4	Vicerrector de Administración y Finanzas	Coordinador Área de Infraestructura de Apoyo	16	45-2325071	hernan.fuentes@ufrontera.cl
Ricardo Herrera L	7.430.679-9	Director de Análisis y Desarrollo institucional	Coordinador Área de Análisis y Planificación Institucional	20	45-2325159	ricardo.herrera@ufrontera.cl

1.2. EQUIPO EJECUTIVO DEL CM

Nombre	RUT	Cargo en la Institución	Cargo en CM (Indicar responsable por cada área)	Horas/mes asignadas a CM	Fono	E mail
César	10.025.477-	Jefe de	Gerente de	20	45-	Cesar.castill

Castillo R.	8	División de Seguimiento de Proyectos Institucionales	Operaciones		2325157	o@ufrontera.cl
Berta Schnettler M.	10.263.187-0	Directora de Investigación	Encargada de Investigación	16	45-2325095	berta.schnettler@ufrontera.cl
Claudina Uribe B.	10.731.064-9	Directora de Innovación y Transferencia Tecnológica	Encargada de Innovación y Transferencia Tecnológica	16	45-2325097	claudina.uribe@ufrontera.cl
Martha Ramírez V.	14.740.196-5	Directora de Calidad Académica	Encargada de Gestión de Calidad	16	45-2325058	martha.ramirez@ufrontera.cl
Nelson Araneda G.	7.645.394-2	Director de Extensión y Formación Continua	Encargado de Extensión y Formación Continua	16	45-2734076	nelson.araneda@ufronteraa.cl
Juan Carlos Parra A.	8.575.103-4	Director Académico de Postgrado	Encargado de Postgrado	16	45-2325068	juan.parra@ufrontera.cl

1.3. RESPONSABLE UNIDAD DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

Nombre	RUT	Cargo en la Institución	Cargo en CM	Horas/mes asignadas a CM	Fono	E mail
Ricardo Herrera L	7.430.679-9	Director de Análisis y Desarrollo institucional	Coordinador Área de Análisis y Planificación Institucional	20	45-2325159	ricardo.herrera@ufronteraa.cl

2. COMPROMISOS INSTITUCIONALES Y DE ENTIDADES EXTERNAS.

2.1. CARTA DE COMPROMISO INSTITUCIONAL

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
CARTA DE COMPROMISO INSTITUCIONAL

Yo **Sergio Bravo Escobar, Rector** de la **Universidad de La Frontera**, institución ejecutora de la propuesta para el Convenio Marco 2016, me comprometo junto con los actores involucrados de esta institución a:

- Desarrollar y gestionar las actividades para implementar el Plan Plurianual de Fortalecimiento Institucional (2016-2020) en su primer año.
- El plan abordará el fortalecimiento de la institución en términos de sus capacidades y estructura central.
- Asegurar las capacidades institucionales para lograr una implementación oportuna y eficaz del posterior convenio marco plurianual.
- Este plan se desarrollará en articulación con otras universidades del Estado.
- Garantizar la cantidad, calidad, disponibilidad y gestión oportuna de los equipos: directivos, académicos, profesionales y técnicos, necesarios para cumplir con los desempeños destacados comprometidos en el CM.
- Velar por el buen uso de los recursos materiales y financieros comprometidos.
- Cumplir con los compromisos de desempeño contraídos con los más altos estándares de calidad.
- Monitorear, sistematizar e instalar adecuadamente la experiencia para asegurar el cumplimiento de los resultados notables comprometidos, su sustentabilidad y replicación.

Nuestra institución asumirá todos los compromisos necesarios y pertinentes para el desarrollo e impacto en la Universidad de este plan y áreas asociadas, en el mediano y largo plazo.

Sergio A. Bravo Escobar	UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA * TEMUCO * RECTOR **Firma del Rector o Representante Legal** **Timbre institución**

ABOGADO
Div. Seguimiento de
Proy. Institucionales

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
DIVISION DE SEGUIMIENTO
DE PROYECTOS
INSTITUCIONALES
TEMUCO - CHILE

3. DIAGNÓSTICO QUE FUNDAMENTA FOCOS DEL CM (extensión máxima 3 páginas)

Completar según áreas involucradas y eliminar las que no correspondan a su institución.

El foco del CM está en los aspectos críticos que se relacionan con la decisión estratégica de la Universidad de La Frontera de fortalecer su vocación de universidad que avanza y profundiza la **complejidad** de su quehacer. De ese modo, la investigación y transferencia tecnológica, la calidad de los programas de postgrado, la vinculación con el medio y la internacionalización de sus actividades académicas, constituyen aspectos críticos que se abordarán con los recursos del CM. Estos aspectos se basan en el Plan Estratégico de Desarrollo que, como carta de navegación con proyección de 10 años, se construyó participativamente en función de grandes propósitos, dejando espacios para su enriquecimiento.

En esa perspectiva, la implementación del CM 2016-2017 es un paso adicional valioso para la identificación conjunta de nodos específicos de excelencia, especialmente en lo referido a investigación, redes internacionales y desarrollo que deben implementarse, así como identificar formas particulares de análisis y planificación que constituyan ejemplos a seguir en todos los niveles de la gestión institucional. De igual manera, en un nuevo escenario de políticas públicas, emergen con mucha fuerza nuevos roles de **vinculación** que deberemos cumplir como universidad pública y estatal en beneficio del desarrollo de nuestra Región. En esa mirada, visualizamos el Plan Estratégico de Desarrollo y su complemento con el CM como una fuente que nos energice y nos conduzca a la innovación en todos los ámbitos del quehacer universitario.

1. ¿QUÉ HEMOS HECHO PARA AVANZAR Y PROFUNDIZAR LA COMPLEJIDAD EN LA UFRO?

Somos no sólo la Universidad, sino que la Institución que más crece en investigación en el país.

Fruto de políticas claras, del entusiasmo y voluntad de nuestros investigadores, de la focalización de esfuerzos y recursos, de alianzas estratégicas con importantes instituciones en el mundo, nuestra Universidad de La Frontera ha logrado cuadruplicar su producción científica en los últimos cinco años y ha hecho crecer 60 veces su índice de citaciones, lo que la sitúa en un lugar de gran visibilidad, no sólo nacional sino que internacional, en esta área tan crucial para nuestro desarrollo.

Somos una universidad referente en el ámbito de la innovación y la transferencia tecnológica.

Con el acercamiento de los académicos al mundo de los emprendimientos económicos y sociales del entorno, en los últimos años hemos logrado romper el aislamiento relativo en que se desarrollaba nuestra investigación e innovación incipientes. En un trabajo que nos potencia y enriquece al compartir experiencias y conocimientos, hemos logrado la sinergia necesaria para avanzar en proyectos de emprendimiento, bienes públicos, innovación y promoción de patentes, y la transferencia de resultados de investigación. Además, se ha logrado la consolidación de nuestra Incubadora de Negocios, lo que se expresa en diversos premios y galardones

Somos una universidad que ha aumentado significativamente su patrimonio y la superficie construida en función de requerimientos académicos y estudiantiles

A pesar de los estrechos márgenes financieros y presupuestales producto del sistema de financiamiento de la educación superior que se centra en el subsidio a la demanda, con un Estado que ha dejado abandonada a sus universidades, hemos logrado mantener no sólo una viabilidad financiera responsable, si no que hemos invertido en infraestructura y capital humano que nos hace mirar tranquilos el futuro en este aspecto. Es el resultado de una gestión académica responsable que nos ha permitido duplicar el Aporte Fiscal Directo en los últimos cinco años.

2. ¿QUÉ QUEREMOS HACER?

La coyuntura actual nos brinda una oportunidad de enriquecer nuestro Plan Estratégico de Desarrollo y de dirigir nuestra mirada hacia nuevas formas de asumir los desafíos en el contexto descrito anteriormente. Pensar en modelos más incluyentes intra y extra Universidad y establecer un tejido virtuoso que incorpore más el conocimiento y privilegie la innovación; serán parte de estos grandes desafíos, particularmente en nuestra Región. El reto de nuestra gestión es cómo enfrentar las limitaciones estructurales tradicionales para llegar a ser parte viva y activa de esta humanidad globalizada en la era de la información y el conocimiento.

Queremos una universidad acorde con los tiempos, es decir, con una alta proyección social, solidaria, que no sólo transmita conocimiento sino que lo desarrolle, que investigue, menos individualista, más

transformadora, más solidaria y con más redes internacionales. Una institución que integre la Región al conocimiento no sólo como factor de equidad con un sector de la población excluida históricamente de la educación superior, sino como gestora y promotora del desarrollo y transformación económica y social sostenible de la Región y el país.

En el ámbito específico de la gestión institucional, necesitamos articular, integrar y documentar nuestro quehacer, a fin de lograr coherencia en todos los procesos clave que se desarrollan en la Institución y avanzar hacia la automatización de dichos procesos. De esta manera, contaremos con información fiable y oportuna, como insumo fundamental para el análisis institucional, la toma de decisiones y la formulación de políticas.

2.1 Investigación y Desarrollo

Aún queda espacio para mejorar y seguir desarrollándonos, no sólo en la cantidad de publicaciones ISI, sino también en la calidad de ellas, entregando el justo reconocimiento por el esfuerzo desplegado.

La disponibilidad de fondos estratégicos provenientes del Aporte Basal por Desempeño permitió incrementar la presencia de postdoctorados, que hemos tratado de ajustar a reglas claras y compromisos formales. Sin duda alguna, la presencia de postdoctorantes ha mejorado nuestra posición en investigación y en publicaciones, pero debemos ser rigurosos en cumplir con las regulaciones del caso. Con esos elementos de trasfondo, las prioridades y énfasis en el área de investigación para los próximos años son:

- En el ámbito de la gestión de la investigación, necesitamos desburocratizar los procesos de administración y control de recursos.
- Necesitamos diversificar las fuentes de financiamiento externo. Hay fondos concursables que no han tenido ni la difusión ni la coordinación centralizada y que, sin embargo, pueden ser estratégicos en términos de dar señales y promover ciertas políticas públicas.
- Debemos ser más competitivos en los programas concursables de investigación científica, básica, aplicada y de innovación tecnológica y enfatizar, con decisión, el desarrollo de investigación consultorial.
- Deberemos incentivar el patentamiento de aquellas investigaciones que tengan este potencial, pero a su vez, cautelar que estemos estimulando por esta línea patentes que tengan una clara posibilidad de comercialización futura y que presenten posibilidades ciertas de aportar al financiamiento universitario, de otra manera pasan a constituir un gasto sin retorno.

En suma, la actividad investigativa desarrollada en la Universidad debe articularse estrechamente con la docencia, ser oportuna y aportar al desarrollo sostenible del país en sus hallazgos sociales, científicos y tecnológicos. Para ello, se deben definir prioridades de acuerdo con las demandas y potencialidades de la Región y del país. Es un imperativo, en nuestra estrategia de alianzas con otras universidades pares, fortalecer los grupos de excelencia, con el fin de obtener sinergias en el campo de la investigación y la innovación que nos permitan un desarrollo más acelerado.

2.2 Procesos de Formación de Postgrado

Contamos con una amplia oferta de programas de postgrado, incluyendo doctorados, magíster y especialidades, todos participando en procesos de autoevaluación con fines de acreditación. Quedan, sin embargo, espacios para mejorar en nuestra capacidad de autorregulación en la creación o demostración de la calidad de los programas. Las perspectivas en el postgrado son interesantes desde la mirada de una universidad que avanza hacia una creciente complejidad de su quehacer. La implementación de programas de Doctorado de gran prestigio, le ha dado mucho más visibilidad nacional e internacional a esta área de actividades y a la Universidad toda, además de cumplir con indicadores de resultados muy importantes en la perspectiva de la producción científica y movilidad académica. En esa perspectiva, los énfasis para el postgrado para los próximos años son:

- Profundizar en procesos formativos que hagan énfasis en la generación de competencias científicas y tecnológicas y fomenten la innovación. Hay entonces necesidad de crear programas de postgrado en nuevas áreas y disciplinas.
- Crear políticas específicas para ofrecer opciones atractivas a estudiantes extranjeros como estrategia de internacionalización de nuestros programas.
- Es esencial, para lograr lo anterior, avanzar en el *benchmarking* internacional que permita el reconocimiento de la calidad de nuestros programas de postgrado.
- Otro reto importante es incrementar el reconocimiento mutuo entre instituciones pares, que nos permita continuar ofreciendo programas conjuntos en áreas estratégicas con doble titulación y

promover las co-tutelas en las tesis doctorales como parte de ese intercambio académico.

2.3 Vinculación con el medio

En la Región, con el liderazgo de la Universidad de La Frontera, la relación de la universidad con el medio social, la empresa y el Estado viene produciendo resultados que se reflejan en la creciente actividad cultural, en los vínculos con empresas y servicios para inserción de estudiantes en práctica, en la calidad y pertinencia de nuestra actividad académica de formación continua, etc. Este clima de confianza y cooperación nos ayuda a consolidar este espacio de interlocución e intercambio de experiencias exitosas para lograr la transformación que la Región y el país nos demanda.

Por otra parte, sabemos que las universidades también se posicionan en términos de un intangible que es el prestigio. El prestigio en la vinculación con el medio se alcanza sólo colocando productos de calidad y no responde solamente a lógicas de eficiencia económica. En esa doble perspectiva, los énfasis en el área de vinculación con el medio para los próximos años, son los siguientes:

- Es fundamental la implementación y consolidación de una política institucional, formas organizativas y soportes académicos que le den pertinencia y visibilidad a la acción universitaria, como expresión de un proyecto académico integral que busca incidir en la transformación de la realidad social.
- Debemos avanzar hacia el aseguramiento de la calidad en todas nuestras formas de vinculación con el medio, a través de un análisis cuidadoso de nuestros vínculos en función de tres factores sinérgicos: su respuesta a las demandas sociales del entorno, al prestigio que puedan aportar a la Institución y, en la medida de lo posible, a la rentabilidad social y económica.
- Nos proponemos aumentar la oferta de programas virtuales -Internet, televisión y teleconferencias- en tiempo reales y diversificar la oferta con programas de gran pertinencia para el desarrollo local y nacional.

2.4 Internacionalización

Las orientaciones de política en materia de cooperación internacional han permitido a la Universidad de La Frontera fortalecerse académicamente mediante intercambios fructíferos de doble vía de académicos y estudiantes con diversas instituciones y centros de investigación de países de los cinco continentes. Este esfuerzo ha posibilitado incrementar la participación de la Institución en redes académicas, el desarrollo de investigaciones conjuntas, la doble titulación de programas de doctorado con universidades de gran prestigio en el extranjero y la producción académica en convenio con instituciones del exterior. Sin embargo, es necesario implementar más redes universitarias, invertir en sus organizaciones y mejorar el nivel de preparación para utilizar los nuevos vínculos de cooperación con eficiencia. La internacionalización de las universidades será muy pronto un eje estratégico de desarrollo en una economía basada en el conocimiento sin fronteras.

En ese contexto, los principales desafíos en esta área emergente y relevante para el desarrollo institucional en los próximos años son:

- Promover y desarrollar más programas que nos vinculen recíprocamente con el desarrollo del conocimiento, la investigación y la innovación internacional.
- Continuar promoviendo alianzas con otras universidades de alto nivel en otros países para el desarrollo de programas de pregrado y postgrado conjuntos en un esquema de doble titulación, tal como lo venimos haciendo con las universidades de Federal de Rio de Janeiro, de Sao Paulo y Federal de Sao Paulo en Brasil; de Minho en Portugal; y Federico II de Nápoles, Italia.
- Persistir con el propósito de universalización del dominio de un segundo idioma como instrumento indispensable para interactuar con la comunidad internacional en un mundo globalizado.
- Incrementar significativamente la movilidad estudiantil y académica financiada, con una oferta cultural y académica que atraiga estudiantes internacionales a nuestra Universidad.

3. ¿CÓMO LO HAREMOS? (Una breve reflexión sobre los principios de nuestra gestión)

Desde hace un tiempo nuestra Universidad ha aprendido a actuar en función de resultados e indicadores, con atención a las demandas del entorno, pero sin abandonar la tradición académica, lo que nos ha ubicado en la posición de privilegio que tenemos hoy manteniendo los equilibrios entre la innovación y la tradición. Gran mérito en estos logros lo ha tenido la aproximación a la toma de decisiones basada en evidencias y planificación estratégica participativa, catalizada por la muy temprana implementación de la **Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional (DADI)**.

Los tiempos que se avecinan, con toda su carga de desafíos, debe llevarnos al enriquecimiento de nuestro proyecto institucional, produciendo a su vez la recreación de nuestra identidad institucional, que debiera

afectar las formas de organización centradas en la autonomía, entendida como la responsabilidad de la Institución y de sus miembros sobre nuestra propia conducción y desempeño; a la revisión de la estructura organizacional institucional y a la profesionalización de la gestión en los distintos niveles de la organización. Para alcanzar este propósito, debemos construir formas consensuadas de gestión. Así, seremos más efectivos para trabajar con un amplio rango de modelos de estructura institucional. Deberemos, por lo tanto, implementar a nivel de las macroestructuras, sistemas de seguimiento que permitan monitorear en tiempo real los procesos de administración y gestión descentralizados, a objeto de que en los decanatos se asuman funciones más académicas de conducción y liderazgo en el quehacer de sus áreas disciplinares. Junto a ello, abordaremos el desafío de la diseminación de las capacidades instaladas en la DADI.

4. CONVENIO MARCO: OBJETIVO GENERAL, OBJETIVOS ESPECIFICOS INSTITUCIONALES, OBJETIVOS ESPECIFICOS EN RED, ESTRATEGIAS, HITOS Y ACTIVIDADES.

Objetivo General

Reforzar y potenciar las capacidades institucionales para abordar los objetivos contenidos Plan Estratégico de Desarrollo y que se relacionan con la investigación, el postgrado y la vinculación con el medio, en el contexto de la complejidad institucional creciente y en su adaptabilidad a las condiciones cambiantes del entorno y escenario de la educación superior nacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS EN RED

Objetivo Específico en Red N°1: Medir y caracterizar a los estudiantes de las universidades del Estado de Chile, considerando su pertenencia o adscripción a pueblos originarios, personas en situación de discapacidad, género, entre otros.

Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico en Red N°1:

Hito	Actividades	Inicio (Mes/Año)	Término (Mes/Año)	Medios de Verificación
Hito 1: Diagnóstico de los instrumentos de caracterización y medición existentes en las universidades levantados (Octubre 2016/enero 2017)	Levantamiento de los instrumentos existentes en cada universidad.	octubre 2016	enero 2017	Informe
	Realización de primera reunión mesa técnica con Mineduc.	Octubre 2016	Octubre 2016	Acta
Hito 2: Diseño del instrumento de caracterización y medición. (Noviembre 2016	Realización de segunda y tercera reunión mesa técnica con Mineduc.	Noviembre 2016	Diciembre 2016	Actas
	Definición de propuesta de instrumento de caracterización estudiantil.	Enero 2017	Abril 2017	Propuesta de instrumento

/mayo 2017)	Validación de instrumento con mesa técnica y la red.	Mayo 2017	Mayo 2017	Actas y documento con instrumento final
Hito 3: Aplicación piloto y evaluación del instrumento de caracterización y medición. **(Junio 2017 /Noviembre 2017)**	Aplicación de instrumento piloto en las universidades estatales.	Junio 2017	Julio 2017	Informes
	Formulación de Informe de caracterización y resultados por institución y de la red.	Agosto 2017	Septiembre 2017	Informe consolidado
	Revisión y afinación del instrumento para siguiente aplicación.	Octubre 2017	Noviembre 2017	Instrumento revisado

Objetivo Específico en Red N°2: Realizar un diagnóstico y diseño para la instalación y/o fortalecimiento de unidades de inclusión en las universidades del Estado (funciones, dependencia, alcances, áreas mínimas de trabajo y acción, necesidades que cubriría).

Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico en Red N° 2:

Hito	Actividades	Inicio (Mes/Año)	Término (Mes/Año)	Medios de Verificación
Hito 1: Diagnóstico de los modelos de inclusión existentes en las UES **(Octubre 2016/abril 2017)**	Levantamiento de los modelos existentes en cada rguuniversidad.	Octubre 2016	Diciembre 2016	Informe
	Realización de benchmarking nacional e internacional.	Enero 2017	Marzo 2017	Informe
	Identificación de brechas	Abril 2017	Abril 2017	Informe
Hito 2: Propuesta de parámetros comunes para abordar la inclusión en las Ues del CUECH [1] **(May2017/Sep 2017)**	Identificación de los parámetros comunes	Mayo 2017	Junio 2017	Informe
	Acuerdo y definición de los parámetros comunes	Junio 2017	Julio 2017	Informe
	Difusión de la propuesta acordada.	Septiembre 2017	Septiembre 2017	Informe

[1] Consorcio de Universidades Estatales

Objetivo Específico en Red Nº 3: Consolidar el trabajo en red de las instituciones de educación superior estatales desarrollando y propiciando acciones conjuntas en los ámbitos de la gestión estratégica, calidad, investigación y vinculación con el medio, pertinente y en sintonía con su identidad pública.				
Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico en Red N°3:				
Hito	**Actividades**	**Inicio** (Mes/Año)	**Término** (Mes/Año)	**Medios de Verificación**
Hito 1 : Modelo de colaboración estable que sustente el trabajo en red de las instituciones de Educación Superior Estatales **(Oct 2016/Dic2016)**	1. Desarrollo de propuesta de modelo de colaboración institucional en base a evaluación preliminar Convenio Marco (CM) en red 2015.	Octubre 2016	Noviembre 2016	Informe con modelo
	2. Socialización de modelo de colaboración	Diciembre 2016	Diciembre 2016	Jornada
Hito 2 : Planes de acción de cada Red evaluados **(Sep 2016/ Dic2016)**	1. Socialización de propuestas de planes de trabajo por Red	Septiembre 2016	Septiembre 2016	Jornada de trabajo
	2. Análisis de planes de trabajo	Octubre 2016	Noviembre 2016	Informe
	3. Evaluación de planes de trabajo	Octubre 2016	Noviembre 2016	Jornada de trabajo
	4. Priorización de actividades a realizar en cada red para 2016	Noviembre 2016	Diciembre 2016	Informe
Hito 3 : Actividades priorizadas 2016 por red implementadas **(Marzo 2017/Octubre 2017)**	1.Ejecución de plan de trabajo	Marzo 2017	Octubre 2017	Informe
	2.Socialización de los resultados	Octubre 2017	Octubre 2017	Informe
	3.Evaluación de resultados	Octubre 2017	Octubre 2017	Informe

Objetivo Específico en Red Nº 4: Incrementar la producción científica, el posgrado y desarrollo tecnológico de las Universidades de La Frontera, Antofagasta y Magallanes fortaleciendo los grupos de investigación a partir del reforzamiento de una red vinculada a otras redes internacionales (académicas y empresariales), en el área de los biorecursos de zonas extremas.				
Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico en Red N°4:				
Hito	**Actividades**	**Inicio** (Mes/Año)	**Término** (Mes/Año)	**Medios de Verificación**
Hito 1: Constitución funcional de los equipos	1. Establecer el soporte financiero y técnico de la RIB[2]	Nov/2016	Dic/2016	Presupuesto RIB aprobado

[2] RIB: Red interuniversitaria de biorecursos en zonas extremas.

de trabajo **(Nov/2016)**	2. Definición plan de actividades 2016-2017 de la RGU[3]	Oct/2016	Nov/2016	Plan 2016-2017 RIB validado
Hito 2: Levantamiento de áreas programáticas comunes **(Dic/2016)**	1. Priorización de ámbitos de trabajo 2016-2017 tanto en el área de los biorecursos como en el foco particular de vinculación entre las instituciones	Nov/2016	Dic/2016	Informe áreas prioritarias
	2. Definir 3 proyectos pilotos en Red	Dic/2016	Dic/2016	Registro de 3 proyectos en red
Hito 3: Inicio de la Ejecución de proyectos y bases para el incremento de la productividad científica de la RIB **(May/2016)**	1. Visita a los laboratorios concernidos en las 3 universidades constitutivas de la RIB	Abr/2017	May/2017	Registro de visitas y actividades en laboratorios RIB
	2. Visita a centros de excelencia y universidades extranjeros	May/2017	Oct/2017	Convenios de Cooperación Internacional
	4. Desarrollo y validación de un Plan de Movilidad Académica y estudiantil de investigación y postgrado	May/201	Jun/2017	Plan de Movilidad validado
	5. Creación de fondo para el desarrollo de un Programa de Estadías para investigadores extranjeros connotados.	Ene/2017	Dic/2017	Registro de Visitas y de actividades en laboratorios RIB
Hito 4: Proyección de la RIB a 2018-2020	1. Consolidación y registro de la experiencia.	Ene/2017	Ene/2017	Workshop Internacional
	2. Elaboración de propuestas y Plan de Trabajo para la RIB en el período 2018-2020	Nov/2017	Dic/2017	Documento de proyecciones de la RIB

OBJETIVOS ESPECÍFICOS INSTITUCIONALES

1. Plan Plurianual año 1

Objetivo Específico Institucional N° 1: Fortalecer las Capacidades de Análisis, de Planificación y de Gestión de la Calidad en la Administración Central y Facultades
Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico Institucional N° 1:

[3] RGU: Red de Gestión Universitaria.

Hito	Actividades	Inicio (Mes/Año)	Término (Mes/Año)	Medios de Verificación
Hito 1: Sistema integral de gestión de calidad diseñado **(Jun/2017)**	1. Definición de elementos claves a incorporar en el sistema	Oct/2016	Nov/2016	**Res. Ex, Aprobatoria de Sist. de Gestión**
	2. Identificación de puntos críticos	Nov/2016	Ene/2017	
	3. Elaboración de Términos de Referencia para la contratación de expertizaje externo	Oct/2016	Nov/2016	
	4. Análisis de factibilidad y diseño de un sistema de gestión integrada de la calidad	Nov/2016	Mar/2017	
	5. Socialización del sistema	Ene/2017	Mar/2017	
	6. Elección de unidades piloto para implementación (Facultad, Vicerrectoría)	Mar/2017	Jun/2017	
Hito 2: Reajuste de estructuras intermedias de gestión académica **(Dic/ 2017)**	1. Análisis y/o redefinición de Estructura de Facultades y Campus	Oct/2016	Dic/2017	**D.U. modificatorio de estructuras**
	2. Redefinición de Núcleos y otras estructuras intermedias	Oct/2016	Permanente	
Hito 3: Sistemas automatizados e integrados de apoyo a la toma de decisiones en todos los niveles de gestión **(Junio/2017)**	1. Culminar el diseño e implementación de un tablero de indicadores automatizado	Oct/2016	Ene/2017	**Informes de Gestión Basados en Evidencias**
	2. Poblar el tablero con indicadores estratégicos de gestión en todos los niveles	Ene/2017	Permanente	
	3. Consolidar entrega de reportes de uso de herramientas de *Business Intelligence*	Mar/2017	Jun/2017	
Hito 4: Implementar procedimientos de evaluación periódica de mejoramiento de la calidad **(Dic/2018)**	1. Diseñar los planes de desarrollo en todas las unidades académicas	Nov/2016	Jun/2017	**Reportes de Acreditación**
	2. Instalar planes de trabajo en todas las macrounidades	Mar/2017	Oct/2017	
	3. Implementar sistemas de evaluación de planes	Ago/2017	Permanente	
	4. Acreditar la totalidad de las áreas institucionales elegibles	Dic/2016	Ago/2018	

	5. Acreditar la totalidad de la oferta de pre y postgrado	Oct/2016	Dic/2018	
Hito 5: Unidad de apoyo al seguimiento de Proyectos y Desarrollo Institucionalizada **(Dic/2017)**	1. Elaborar plan de análisis de experiencias externas	Oct/2016	Mar/2017	**Res.Ex. con Roles y Funciones de la División de Seguimiento de Proyectos**
	2. Elaborar de flujos de información inter unidades (protocolos)	Oct/2016	Mar/2017	
	3. Generación de Documentación regulatoria normativa de gestión y operación	Oct/2016	Ene/2017	
	4. Formalizar protocolos	Ene/2017	Dic/2017	
	5. Capacitación del personal de la Unidad	Oct/2016	Permanente	
	6. Instalar protocolos de operación	Dic/2017	Permanente	
Hito 6: Plan de actividades anual de la División de Seguimiento de Proyectos Implementado **(Dic/2017)**	1. Acompañamiento de proyectos de desarrollo institucional	Ene/2017	Permanente	**Plan de Trabajo Publicado**
	2. Diseñar e instalar plan de actividades de seguimiento de acuerdo a protocolo	Ene/2017	Dic/2017	
	3. Implementación de software de seguimiento para proyectos de todas las unidades académicas	Oct/2016	Ago/2017	
Hito 7: Política de transparencia en funcionamiento **(permanente)**	1. Análisis de experiencias externas	Oct/2016	Mar/2017	**ResEx Aprobatoria de Política de Transparencia**
	2. Levantamiento de información disponible sobre orientaciones de políticas	Oct/2016	Mar/2017	
	3. Diseñar una política institucional de transparencia articulada con política pública y otras relacionadas	Mar/2017	Dic/2017	
	4. Implementar política institucional de transparencia	Mar/2018	Permanente	

Objetivo Específico Institucional N° 2: Fortalecer las capacidades institucionales de Vinculación con el Medio
Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico Institucional N° 2:

Hito	Actividades	Inicio (Mes/Año)	Término (Mes/Año)	Medios de Verificación
Hito 1: Política de Vinculación Instalada (Jun/2017)	1. Socialización de la política con participación de actores relevantes	Oct/2016	Oct/2016	**Anuario de Vinculación**
	2. Instalación de la Dirección de Vinculación en la VRAC[4]	Oct/2016	Nov/2016	
	3. Levantamiento de nodos críticos de la política y la nueva estructura	Dic/2016	Mar/2017	
	4. Articulación de la Dirección de Vinculación con sus homólogas de Facultades	Mar/2017	Mar/2017	
	5. Sintonización de las estructuras y actividades de vinculación existentes con la nueva política	Abr/2017	Jun/2017	
Hito 2: Operacionalización Normativa de la Política (Ene/2017)	1. Discusión definitoria de Normativa de la política	Oct/2016	Nov/2016	**Procedimientos de Operacionalización de la Política**
	2. Generar normativa y formalización	Oct/2016	Nov/2016	
	3. Alineamiento normativo de las unidades que concurren a la vinculación con el medio	Oct/2016	Nov/2016	
	4. Talleres de socialización de la normativa de la Política	Dic/2016	Ene/2017	
Hito 3: Sistema de Gestión de Información de la Vinculación con el Medio (Dic/2017)	1. Generar un conjunto de indicadores relativos a vinculación con el medio	Oct/2016	Nov/2016	**Software en funcionamiento**
	2. Identificación de procesos críticos	Oct/2016	Nov/2016	
	3. Elaboración de un protocolo de captura y procesado de información	Nov/2016	Dic/2016	
	4. Implementar un Software de Gestión de Información	Ene/2017	Dic/2017	
Hito 4: Colaboración interinstitucional en	1. Identificar los Convenios que son caracterizados como de vinculación con el medio	Oct/2016	Oct/2016	**Res. Ex. de Creación de Consejo**

[4] VRAC: Vicerrectoría Académica.

los ámbitos público y privado de carácter bidireccional en funcionamiento **(Dic/2017)**	2. Instalación de Consejo Consultivo para la vinculación con el medio	Ene/2017	Mar/2017	**Consultivo**
	3. Incentivar el carácter bidireccional de los convenios de colaboración	Permanente	Permanente	
Hito 5: Acciones sistemáticas y formales de vinculación con los titulados y la comunidad instalada **(Permanente)**	1. Articulación de las unidades que se vinculan con titulados	Oct/2016	Permanente	**Reporte anual de acciones desarrolladas**
	2. Elaboración de lineamientos institucionales de vinculación con titulados	Oct/2016	Dic/2016	
	3. Desarrollo informático de apoyo a acciones sistemáticas institucionales para la vinculación con titulados	Mar/2017	Dic/2017	

Objetivo Específico Institucional N° 3: Aumentar la productividad científica, innovación, transferencia tecnológica, I+D+I y capacidades de investigación al interior de la Universidad				
Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico Institucional N°3:				
Hito	**Actividades**	**Inicio** (Mes/Año)	**Término** (Mes/Año)	**Medios de Verificación**
Hito 1: Adquisición de equipamiento científico mediano **(Jun/2017)**	1. Identificación de necesidades de equipamiento en los centros de investigación de mayor impacto en términos de su productividad (Biorecursos, Medicina, Odontología, Morfología)	Oct/2016	Dic/2016	Equipos Instalados
	2. Firma de contratos de desempeño en productividad de los grupos de investigación	Dic/2016	Ene/2017	
	3. Licitación de equipos	Ene/2016	Jun/2017	
Hito 2:Incorporación de Masa Crítica para Investigación **(Abr/2017)**	1. identificación de necesidades de apoyo con investigadores postdoctorales o profesionales de apoyo	Oct/2016	Dic/2016	Contratos firmados Plan de Renovación de Cuadros Académicos Aprobados
	2. Firma de contratos de desempeño	Mar/2017	Abr/2017	
	3. Elaboración de Plan de Renovación de cuadros académicos en áreas prioritarias definidas en Hito 1	Nov/2016	Abr/2017	
Hito 3: Programa de Intercambio de Investigadores con	1. Fortalecer las competencias idiomáticas de los investigadores y doctorantes	Oct/2016	Permanente	Convenios con Universidades y Centros de

Universidades Extranjeras **(desde May/2017)**	2. Selección de universidades y centros de investigación de excelencia	Nov/2016	Permanente	Excelencia firmados WoS[5]
	3. Establecimiento de redes de colaboración en investigación y postgrado y aumentar el factor de impacto de las publicaciones	Ene/2017	Permanente	
	4. Firma de contratos de aprendizaje y desempeño	Permanente	Permanente	
Hito 4: Mejoramiento de la Infraestructura de Apoyo a la Investigación en áreas prioritarias definidas en Hito 1 **(Dic/2017)**	1. Identificación de necesidades de infraestructura y profesionales de apoyo	Dic/2016	Ene/2017	**Obras ejecutadas y entregadas** **Profesionales contratados**
	2. Licitación de espacios e infraestructura	Ene/2017	Mar/2017	
	3. Construcción e implementación de los espacios, con personal de apoyo contratado	Abr/2017	Dic/2017	

1.1. INDICADORES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONALES PARA EL CM 2016

Nº. Obj. Específico asociado	Nombre Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Línea base	2016	2017	Medio de Verificación
1	Reportes automáticos para la toma de decisiones	N° Reportes Automáticos/N° Unidades de Gestión	Número	0% 2015	100 %	100 %	Reportes Disponibles en Plataforma
3	Incremento de las Publicaciones Indexadas	(Publicaciones Indexadas Año N/ Publicaciones Indexadas Año (N-1))-1	%	21% WoS 2015 vs 2014	25%	30%	Publicaciones WoS; CONICYT[6]
3	Incremento de porcentaje de publicaciones en los quartiles1 y 2	(Publicaciones WoS Quartil 1 y 2)/Total Publicaciones WoS	%	38% WoS 2015	40%	45%	Publicaciones WoS; CONICYT
3	Incremento de las publicaciones con co-autoría internacional	(Publicaciones Indexadas Año N con Autoría Internacional/ Publicaciones Indexadas Año (N-1) con autoría internacional)-1,	%	A Determinar 2015 vs 2014	X +5%	X + 10%	Publicaciones WoS; CONICYT
3	Incremento de vínculos formales con universidades y centros de excelencia	(Convenios Activos Año N/Convenios Activos Año(N-1))-1	%	A Determinar 2015 vs 2014	X +5%	X + 15%	Registro Convenios D. Coop. Internacional

[5] Web of Science

[6] Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica

2. DATOS E INDICADORES INSTITUCIONALES	AÑO				
Datos e indicadores a nivel institucional	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Matrícula total pregrado	7.417	8.005	8.228	8.348	8.334
Matrícula de primer año	1.897	2.017	2.094	2.057	2.198
Matrícula de primer año quintiles 1, 2 y 3	1.214	1.267	1.295	1.352	1.427
PSU promedio de la matrícula de primer año	599	589	589	586	592
Tasa de retención en el primer año	83%	83%	83%	84%	82%
Tasa de retención en el primer año quintiles 1, 2 y 3	82%	84%	86%	85%	83%
N° de estudiantes con la totalidad de sus cursos remediales aprobados	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
Tasa de titulación por cohorte de ingreso					
•Carreras de 5 años	44%	51%	47%	53%	47%
•Carreras de 6 años	42%	40%	26%	29%	31%
•Carreras de 7 años	69%	76%	79%	74%	79%
Tiempo de titulación	13	12	12	12	13
Empleabilidad de pregrado a 6 meses del título	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
Número total de académicos de dedicación completa (JC, base 40 horas)	284	282	295	312	326
% de académicos de dedicación completa (JC) con doctorado	38%	42%	46%	50%	56%
Número total de académicos jornada completa equivalente (JCE, base 44 horas)	368	360	375	391	411
Número académicos JCE (base 44 horas) con doctorado.	108	118	137	155	181
% académicos JCE con especialidades médicas, maestrías y doctorado	68%	70%	73%	75%	80%
% Carreras de pregrado acreditadas (N° carreras acreditadas / N° carreras elegibles para acreditar)	58%	43%	69%	80%	81%
N° de proyectos de investigación Conicyt	39	60	66	85	118
N° publicaciones SCOPUS	268	282	220	261	396
N° Publicaciones Web of Science (Ex ISI)	206	254	265	322	390
N° publicaciones Scielo	131	97	86	159	148
Matrícula total doctorados	134	128	119	118	162
N° doctores graduados	16	24	14	18	28
Matrícula total maestrías	581	413	347	466	516
N° magister graduados	127	125	142	186	184