

ANEXO | **EVALUACIÓN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**
2013 - 2018



UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS



ACREDITADA 3 AÑOS

Diciembre 2013 - Diciembre 2016

Gestión Institucional
Docencia de Pregrado
Vinculación con el Medio

www.ulagos.cl



EVALUACIÓN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2013-2018



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	2
1.- ANÁLISIS DE CONTEXTO.....	3
2.- ESTRUCTURA DEL PEDI	4
3.- VISUALIZACION DE LOS VALORES.....	6
4.- FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	7
5.- AVANCES EN LOS OBJETIVOS TÁCTICOS	7

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica constituye hoy en día la mejor herramienta de gestión ya que permite orientar el curso de las acciones organizacionales con miras al logro de los objetivos institucionales, en contextos dinámicos y fuertemente competitivos.

Este tipo de planeación pone énfasis en los resultados, por lo que además de considerar los input o insumos con los que cuenta la organización (recursos humanos, recursos financieros, infraestructura, equipamiento), los output o salidas resultantes de los procesos (bienes y servicios generados), debe poner especial atención a los outcome o resultados que evidencian impacto.

En esta lógica, la Universidad de Los Lagos desarrolló un proceso de Planificación Estratégica bajo los principios de participación, legitimidad democrática, flexibilidad, cohesión y articulación. Como resultado de este proceso se elaboró el documento Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013 – 2018 (PEDI) el que fue aprobado por el Consejo Universitario y el Consejo Superior en mayo de 2013. A casi dos años de su elaboración y cumpliendo con uno de los procesos propios de la Planificación Estratégica se hace necesario evaluar dicho documento.

La evaluación del PEDI 2013 – 2018 considera dos aspectos:

- Una evaluación técnica orientada a identificar coherencia y consistencia interna, considerando todos sus componentes
- Una evaluación de resultados

Esta evaluación tiene como propósito proponer algunas recomendaciones para realizar un ajuste al Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2013-2018 en la línea de mejorar su potencial como instrumento de planificación susceptible de ser monitoreado y evaluado, e incorporar los cambios en el contexto institucional, regional y nacional.

Los objetivos específicos de esta evaluación fueron:

- a) Evaluar la coherencia entre el análisis de contexto y los objetivos estratégicos.
- b) Evaluar la estructura de PEDI considerando claridad en la definición de los elementos que componen esta estructura y suficiencia de categorías para que la planificación estratégica oriente a la planificación operativa.
- c) Evaluar el grado de visualización de los valores en los objetivos estratégicos.
- d) Analizar los objetivos estratégicos considerando cantidad, precisión de los mismos según el nivel de acción en que intervienen (estratégico, operativo, actividad, indicador) y complementariedad.
- e) Evaluar la factibilidad de establecer el nivel de logro de los Objetivos Tácticos.



1. ANÁLISIS DE CONTEXTO

Respecto a la sección que funda la planificación estratégica y que analiza el contexto externo e interno de Universidad de Los Lagos cabe señalar:

- a) El análisis general de las primeras páginas, aborda temáticas de interés que es necesario profundizar y ampliar con la visión de organismos internacionales en relación con los desafíos en educación superior y actualizar con elementos de la actual política pública en materia de educación superior, ciencia y tecnología.
- b) Sobre el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
 - ✓ Una condición necesaria en la Planificación Estratégica es que cada objetivo sea el resultado de un análisis profundo del entorno interno y externo. El PEDI contiene 62 objetivos tácticos, de los cuales aproximadamente un 50% se encuentra claramente vinculado al análisis estratégico. Si bien no es preciso una concordancia exacta entre enunciados del FODA y objetivos tácticos, es deseable que esta relación sea más explícita.



- ✓ Algunos enunciados en el FODA son muy generales. Además es deseable que los enunciados del FODA estén sustentados en datos referenciados que permitan comprender mejor el estado de situación.
- ✓ Es pertinente realizarlo por las funciones universitarias tradicionales (Docencia, Investigación y Vinculación con el Medio), incluyendo un elemento base como es la gestión universitaria. No obstante, para visualizar nuevas áreas de desarrollo conviene ampliar los focos de análisis estratégico, ya sea con nuevas temáticas emergentes como con ámbitos que cobran mayor relevancia y toman una posición preponderante para algún periodo.

2. ESTRUCTURA DEL PEDI

El PEDI actual está compuesto de 11 elementos que se agrupan en tres grandes áreas de la planificación:

1. Misión y valores corporativos que incluyen misión, visión y valores institucionales.
2. Análisis estratégico que incluye un examen de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Institución.
3. CMI que incluye objetivos estratégicos, objetivos tácticos, indicadores, metas, responsables y plazos.

La evaluación permite concluir que:

i) Es recomendable clarificar algunos elementos del CMI. Esto es, ajustar la definición de: Objetivo Estratégico, Objetivo Táctico, Indicadores, Responsables y Plazo/Meta.

ii) Si bien las categorías usadas son pertinentes, se recomienda incluir los siguientes elementos <<Línea Base>> ya que visibiliza el punto de partida y <<Actividades>> ya que orienta de forma coherente, a la planificación operativa.

A continuación se presenta una breve descripción de los elementos del PEDI actual y una propuesta de ajuste:

Componente	Descripción PEDI actual	Propuesta
1.	Es una afirmación que describe el concepto de la Institución, su naturaleza, la razón para que existe, la gente a la que sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.	Sin modificaciones
2.	Define lo que la organización quiere lograr en el futuro, es lo que la organización aspira llegar a ser. Señala el rumbo y le da dirección.	Sin modificaciones
3.	Conjunto de principios, reglas y aspectos culturales con los que se rige la organización. Son las pautas de comportamiento.	Sin modificaciones
4.	Análisis del entorno, retos y características propias de la organización.	Sin modificaciones
5.	Área vital de desarrollo de la Institución.	Sin modificaciones
6.	Objetivo a largo plazo que se formula a partir del análisis estratégico.	Sin modificaciones



Componente	Descripción PEDI actual	Propuesta
7.	Objetivo de mediano y corto plazo que operacionaliza el objetivo estratégico.	En general la planificación estratégica considera una definición operativa que se traduce en detallar al corto plazo (anual, bianual) resultados operativos que en su conjunto contribuyen al logro de objetivos estratégicos (Sánchez 2003; Armijo 2009). Por ello cada Plan estratégico tiene en su contraparte un Plan Operativo (PO) que se monitorea en un Cuadro de Mando Integral.
8.	Unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica del objetivo táctico.	Si bien se comparte la definición cabe precisar que el Plan debe incluir: - Indicadores de proceso que permiten verificar las actividades desarrolladas por estrategia, - Indicadores de resultados intermedios que permiten evidenciar el cambio en el estado de los beneficiarios toda vez que recibieron bienes y servicios, -Indicadores de impacto asociados a los resultados finales que tienen que ver con el logro de los objetivos estratégicos y un mejoramiento significativo en las condiciones institucionales y de los beneficiarios de la planificación estratégica.
9.	No incluye	Debe señalarse la línea base (valor y año) para calcular adecuadamente las metas y para poder establecer análisis comparativos en el seguimiento del PEDI.
10.	Expresión cuantitativa para lograr los resultados esperados del objetivo táctico.	Sin modificaciones
11.	Responsable a nivel jerárquico superior.	Debe distinguirse el tipo de responsabilidad. Se sugiere una adaptación a la Metodología RASCI para al menos identificar: a) Responsable de desarrollar estrategias que mejoren los indicadores. Se trata de los ejecutores de acciones que garantizan los resultados. Por lo general son las Unidades académicas y administrativas. b) Responsable de rendición de cuentas. Por lo general son las Vicerectorías.

Componente	Descripción PEDI actual	Propuesta
12.	Tiempo previsto para cumplir con lo programado.	Debe estar asociado a cada meta de objetivo operativo, por lo que no puede ser genérico ni para el periodo de 4 años. Es recomendable que sea anual. En el caso de tareas, acciones, o actividades concretas claro que puede estimarse un plazo preciso de realización, pero como lo que se busca es un cambio estratégico en la Gestión Universitaria, es un proceso constante.
13.	No incluye	Se describen las Macro actividades prioritarias a realizar para el logro de cada objetivo operativo. Son un referente del proceso. Pueden sufrir modificaciones ya que corresponden a los medios para cumplir los objetivos y éstos tienen un margen de variabilidad. En ningún caso deben poner en riesgo el logro de los objetivos.

3. VISUALIZACION DE LOS VALORES

La Misión y la Visión están redactados conforme los parámetros recomendados para la planificación estratégica.

De especial importancia tienen los valores dentro de la Visión, porque dan cuenta del sistema de creencias que sustenta el cambio en la cultura organizacional, y con ello su incidencia en las prácticas y forma de organización. Se observa que muy pocos objetivos estratégicos y operativos incorporan valores, y con ello, los énfasis que la Universidad quiere imprimir y que dan cuenta de su identidad particular. Se recomienda incorporarlos ya que dan a las acciones un sentido y contribuyen a construir la cultura organizacional que la Universidad ha decidido promover.

Si bien la mera explicitación no es garantía para que dichos valores pasen de un estadio declarativo a uno relacional, es una condición necesaria para intencionar la adopción de dichos valores y la sintonización de la comunidad Universitaria con esa cultura organizacional. Finalmente, al relacionar los objetivos con los valores se favorece explicitar de mejor manera el proceso que se desea impulsar.



4. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Considerando que la Planificación es un ordenamiento donde se prioriza el accionar de una institución a través de lo que se ha definido como estratégico y que se debe concretar en un periodo adecuado de tiempo, conviene que su redacción considere la factibilidad de realización. Por ello es recomendable que para cada foco o área estratégica se definan máximos tres objetivos estratégicos. Por cada Objetivo Estratégico, entre 2 y 5 objetivos operativos. En todos los casos puede haber excepciones, pero éstas no deben poner en riesgo el cumplimiento de las metas en un periodo regular de tiempo, en este caso 5 años.

El actual Plan presenta 17 objetivos estratégicos y 62 objetivos tácticos a realizar en 5 años (2013-2018). Además, el análisis de la redacción de los objetivos, evidencia que algunos no se ajustan a su nivel (estratégico u operativo), emergiendo redacciones que dan cuenta de actividades, de criterios de operación o de indicadores.

Considerando que la Universidad ha definido 4 focos o áreas estratégicas y éstas tienen que ver con las funciones universitarias. Sería deseable que existan 12 objetivos estratégicos y 24 objetivos operativos. Esto sería el mínimo suficiente. Se puede ampliar, pero siempre tratando de mantenerse alrededor de dicho esquema, ya que cada incremento implica mayor inversión en tiempo, recursos humanos y financieros, mayores coordinaciones intra e inter institucional. Además, contar con un número amplio de objetivos (OE y OO) puede dispersar los focos institucionales, con el peligro de abordar muchos aspectos pero no con la profundidad esperada.

5. AVANCES EN LOS OBJETIVOS TÁCTICOS

Como se señaló anteriormente el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional se encuentra estructurado en 62 objetivos tácticos clasificados en 4 focos o áreas estratégicas. Estos objetivos tácticos involucran 83 indicadores.

Para evaluar la factibilidad de establecer el nivel de logro alcanzado hasta la fecha para cada uno de los 62 objetivos tácticos se adoptó una metodología cualitativa que incluyó la realización de entrevistas semi estructuradas a informantes clave. El nivel de estructuración de la entrevista se estableció considerando el foco de cada objetivo táctico y sus indicadores.

Para sistematizar la información se elaboró una matriz de análisis que incluye los objetivos tácticos según los focos estratégicos (Docencia de Pregrado y Formación Técnica, Investigación y Postgrado, Gestión Institucional y Vinculación con el Medio). De esta manera se logró alinear todos los objetivos tácticos para así obtener un mejor ordenamiento de la información solicitada a las distintas unidades, direcciones y/o vicerrectorías.

Los informantes clave fueron seleccionados en función de su nivel de dependencia y relación con los indicadores establecidos en los diferentes objetivos tácticos. Se entrevistó a un total de 25 funcionarios.

Con esta metodología se logró obtener información para un 81% de los objetivos, para el 19% restante no fue posible obtener la información solicitada.

Para establecer los niveles de cumplimiento, en esta exploración preliminar, se determinaron cuatro niveles de cumplimiento en relación a los 83 indicadores comprometidos:

Nivel 1: Sin información

Nivel 2: Sin avances

Nivel 3: Avances parciales

Nivel 4: Con avances relevantes

El nivel de logro de los indicadores, por Foco Estratégico, se presenta en la siguiente tabla.

Foco Estratégico	Nivel de Logro				Total
	1	2	3	4	
Docencia	5	10	13	1	29
Investigación y Postgrado	1	8	7	-	16
Vinculación con el Medio	14	3	5	1	23
Gestión Institucional	3	6	9	1	19
Total	23	27	34	3	87

El análisis de esta información permite concluir que:

- Para un 26% de los indicadores no se cuenta con información
- Un 31% no presenta avances
- Un 39% evidencia avances parciales
- Menos de un 1% evidencia avances relevantes

Sin embargo, esta evaluación no da cuenta de la realidad institucional. Las razones para ello son varias, entre las más relevantes debe considerarse la calidad, precisión y oportunidad de la información. Aspecto que debe considerarse como requisito básico para establecer un sistema de evaluación y seguimiento del PEDI.

Por otra parte el propósito fundamental de este ejercicio no era realizar una evaluación de cumplimiento de objetivos, sino que evaluar la factibilidad de realizar este tipo de evaluación.

Las conclusiones más relevantes son:

- No existe claridad respecto de los responsables específicos en el desarrollo y monitoreo de indicadores asociados a objetivos tácticos. Más aún, en un caso específico se señaló desconocimiento respecto de objetivos asociados a su responsabilidad.
- Hay confusión en cuanto a responsabilidades sobre el PEDI y sobre otros instrumentos de planificación.



- Al no disponer de líneas de base establecidas en los indicadores del PEDI, es muy difícil establecer avances.
- Se observa una comprensión muy disímil de los indicadores, tanto a nivel conceptual como operacional.
- No hay metas de proceso, por tanto cuando el cumplimiento de meta es a varios años (2017 ó 2018) no es posible determinar avances específicos.
- No se han definido estrategias de monitoreo por objetivo táctico, con informes periódicos de avance, esto dificulta el contar con la información necesaria para evaluar su cumplimiento.



EVALUACIÓN DE ESTADO DE AVANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2013-2018

INTRODUCCIÓN

Contexto

Como parte de las estrategias evaluativas de la Universidad de Los Lagos en el ajuste del Plan Estratégico Institucional 2013-2018. La Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo a través de la Dirección de Estudios Estratégicos y Prospectivos y la Dirección de Análisis Institucional, han realizado un proceso de recopilación y ponderación de información que permita visualizar el nivel de cumplimiento de los objetivos tácticos y sus correspondientes metas establecidas en el Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018.

Este trabajo es una aproximación preliminar, dado que hay varios procesos que recién cumplen su ciclo anual en el mes de enero del 2015, y además no hay una precisión evaluativa fina, que permita juicios definitivos. A pesar de lo mencionado se puede dar cuenta de un alto porcentaje de indicadores del Plan Estratégico y dentro de ellos varios que no se han podido establecer niveles de avance al no contar con información sistematizada de las acciones desarrolladas.

Alcances metodológicos

El plan Estratégico de Desarrollo Institucional se encuentra estructurado en 62 objetivos tácticos clasificados en 4 componentes o focos estratégicos. Estos objetivos tácticos involucran 76 indicadores. Se adoptó la decisión de utilizar entrevistas semi estructuradas a informantes claves para cada uno de los 62 objetivos tácticos. Evidentemente el nivel de estructuración de la entrevista estuvo establecido por el foco de cada objetivo táctico y sus indicadores.

Para estos fines se elaboró una matriz de análisis que sistematiza los objetivos tácticos según los focos estratégicos (Docencia de Pregrado y Formación Técnica, Investigación y Postgrado, Gestión Institucional y Vinculación con el Medio). De esta manera se logró alinear todos los objetivos tácticos para así obtener un mejor ordenamiento de la información que fue solicitada a las distintas vicerrectorías, direcciones y/o unidades responsables de la ejecución de las distintas actividades que conllevan la ejecución del Plan.

Referente a los informantes clave, se seleccionaron 25 funcionarios, en función de su nivel de dependencia y relación con los indicadores establecidos en los diferentes objetivos tácticos.



Resumen ejecutivo

Como bien se mencionaba en los alcances metodológicos el PEDI 2013-2018 se encuentra estructurada en 62 objetivos tácticos que particularizan los focos estratégicos en los cuales la Universidad de Los Lagos ha enfocado su desarrollo, un 88% de aquellos objetivos se logró obtener de alguna manera información necesaria para responder al objetivo. Un 11% no logró ser respondida y varias de los indicadores no pudieron ser respondidos al no existir información sistematizada que dé cuenta del indicador de manera cuantitativa, a pesar de existir avances en la materia. Detalle de la evaluación se puede encontrar en el anexo al final del documento.

A nivel de respuesta según los Focos Estratégicos en el que se encuentra constituido el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, en el área de Docencia de Pregrado y Formación Técnica de los 16 objetivos tácticos, 4 de ellos no lograron ser respondidos. Además, existen algunos indicadores del área de gestión institucional que por los procesos de cierre financiero, el resultado del año 2014 se genera en los primeros meses del año siguiente.

Algunas conclusiones preliminares relevantes:

Es relevante señalar que la evaluación no ha estado exenta de problemas metodológicos de definición de indicadores, alcance y cobertura de los mismos e inexistencia de líneas bases. Se puede señalar de manera más explícita lo siguiente:

- No existe claridad respecto de los responsables específicos en el desarrollo y monitoreo de indicadores asociados a objetivos tácticos.
- En algunos casos se señaló desconocimiento respecto de objetivos asociados a la responsabilidad directiva de las personas que ostentan cargos en la institución.
- Hay confusión en cuanto a responsabilidades sobre el PEDI y sobre otros instrumentos de planificación
- Al no disponer de líneas de base establecidas en los indicadores del PEDI, es muy difícil establecer avances.
- No hay metas de proceso, por tanto cuando el cumplimiento de meta a varios años (2017 ó 2018) no es posible determinar avances específicos.
- No existe un sistema de evaluación y seguimiento del PEDI, que sea preciso, claro e institucionalizado. Debiera definirse estrategias de monitoreo por objetivo táctico, con informes periódicos de avance.
- No se establecen ponderaciones en el PEDI ni en otro documento de planificación sobre las ponderación de los objetivos tácticos e indicadores para medir el grado de cumplimiento de la estrategia institucional

Evaluación cuantitativa y cualitativa

DOCENCIA DE PREGRADO Y FORMACIÓN TÉCNICA

El foco estratégico de Docencia de Pregrado y Formación Técnica se encuentra compuesto por 4 objetivos estratégicos, 16 objetivos tácticos y 23 indicadores ligados a los objetivos tácticos.

1.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: ASEGURAR LA CALIDAD DE LA OFERTA EN LOS DISTINTOS NIVELES DE FORMACIÓN

1.1. Objetivo Táctico: Acreditar/certificar carreras

INDICADOR: % DE CARRERAS PROFESIONALES PSU ACREDITADAS.

Al año 2014 el 72,2% de las carreras ingreso PSU acreditables (carreras vigentes con alumnos nuevos y con al menos una cohorte de egresados) están acreditadas $[(13/18*100)]$. El año 2013 este indicador era de un 68,4%

Evidencias:

Acuerdo de acreditación de las carreras.

Existe un cronograma de autoevaluaciones, de acreditación y re acreditación.

Manual de aseguramiento de la calidad;

Cronograma de autoevaluaciones, acreditaciones y re acreditaciones.

INDICADOR: % DE CARRERAS PROFESIONALES PARA TRABAJADORES ACREDITADAS.

Al año 2014 no existen carreras profesionales para trabajadores acreditadas. Estas carreras corresponden a 9 programas impartidos en los distintos Campus y modalidades (presencial y semipresencial) y jornadas (diurnas y vespertinas).

En las carreras profesionales sin licenciatura no se han determinado cursos de acción para avanzar en este indicador.

INDICADOR: % DE CARRERAS TÉCNICAS CERTIFICADAS.

Al año 2014 no existen carreras acreditadas y/o certificadas. Estas carreras corresponden a 11 programas impartidos en los distintos Campus y Sede Universitaria Chiloé en sus distintas jornadas (diurnas y vespertinas).

En las carreras técnicas se ha avanzado en la existencia de un manual de mecanismos de aseguramiento de la calidad específico para éstas carreras, el que debe ser sancionado. Se ha planteado el propósito de definir al menos dos carreras técnicas para autoevaluar, pero no se ha formalizado aún el nombre de esas carreras. Cabe hacer notar, que el esfuerzo del ITR se ha concentrado durante el año 2014 en los rediseños



curriculares de sus carreras, aspecto relevante a la hora de someter las carreras a acreditación.

1.2. Objetivo Táctico: Consolidar el modelo educativo en las carreras profesionales PSU y expandirlo hacia las carreras profesionales sin licenciatura y carreras técnicas.

INDICADOR: % DE CARRERAS PSU CON COMPETENCIAS INSTITUCIONALES DEL MODELO EDUCATIVO INCORPORADAS EN PROGRAMAS DE ASIGNATURAS.

No se cuenta con información para dar respuesta a este indicador.

INDICADOR: % DE CARRERAS PROFESIONALES PARA TRABAJADORES CON COMPETENCIAS INSTITUCIONALES DEL MODELO EDUCATIVO, INCORPORADAS EN PROGRAMAS DE ASIGNATURAS.

No se cuenta con información para dar respuesta a este indicador.

INDICADOR: % DE CARRERAS TÉCNICAS CON COMPETENCIAS INSTITUCIONALES DEL MODELO EDUCATIVO INCORPORADAS EN PROGRAMAS DE ASIGNATURAS.

Todas las carreras técnicas reformuladas (5 carreras con rediseño curricular) comienzan a ejecutarse con el modelo educativo institucional a partir del año 2015. Para ello es necesario desplegar capacitaciones docentes con la Unidad de Desarrollo Docente (UDEDOC). En Santiago y Chiloé ya se han desarrollado capacitaciones iniciales (diplomado); el rediseño curricular fue conducido por la UDEDOC y acompañado por los profesionales del ITR y campus Santiago. Se está diseñando una formación más específica para docentes de formación técnica que se piloteará en Chiloé a partir de 2º semestre de 2015.

1.3. Objetivo Táctico: Armonizar y actualizar los currícula de las carreras.

INDICADORES: % DE CARRERAS PSU CON ARMONIZACIÓN Y ACTUALIZACIÓN CURRICULAR

En la actualidad, la oferta de carreras presentadas al DEMRE es de 28 carreras, de las cuales 18 están implementando SCT en distintos grados de avances. En aquellas carreras recientemente creadas se ha hecho una asignación de créditos teórica, consultando a los académicos de las distintas especialidades. Para esta asignación se han tenido en cuenta los perfiles de ingreso de los estudiantes y los lineamientos establecidos en el Modelo Educativo institucional. Esta asignación es monitoreada por la Comisión de Actualización e Innovación Curricular (Consejo de Carrera) de manera de hacer ajustes si ello es necesario.

En aquellas carreras que han realizado un Proceso de Armonización (Renovación) Curricular, la implementación se lleva a cabo una vez construidos los programas de asignatura. Esta asignación es realizada por la Comisión de Actualización e Innovación Curricular de cada carrera con la asesoría de las Expertas SCT y Área Curricular UDEDOC.

INDICADORES: % DE CARRERAS PROFESIONALES PARA TRABAJADORES CON ARMONIZACIÓN Y ACTUALIZACIÓN CURRICULAR

No se cuenta con información para dar respuesta a este indicador.

INDICADORES: % DE CARRERAS TÉCNICAS CON ARMONIZACIÓN Y ACTUALIZACIÓN CURRICULAR

No se cuenta con información para dar respuesta a este indicador.

INDICADORES: % DE CARRERAS DE PREGRADO CON PLANES DE ESTUDIO EXPRESADOS EN SCT.

No se cuenta con información para dar respuesta a este indicador.

1.4. Objetivo Táctico: Articular vertical y horizontalmente las carreras técnicas y profesionales

INDICADOR: N° DE CARRERAS ARTICULADAS

2 programas técnicos se articulan con carreras profesionales con licenciatura y 5 carreras técnicas se articulan con 5 carreras Profesionales sin licenciatura.

En las carreras articuladas existe una coherencia entre las mallas curriculares lo que ha facilitado la articulación vertical entre las carreras técnicas a PSL y PSU, sin embargo no hay un procedimiento establecido jurídicamente (reglamento). En articulación horizontal no existe experiencia institucional, dado que el mecanismo debiera ser el SCT y éste no está implementado en la formación técnica.

Evidencias: Actas de convalidación.

1.5. Objetivo Táctico: Asegurar la pertinencia de la oferta de las carreras con el medio socio-laboral.

INDICADOR: % CARRERAS VALIDADAS POR CONSEJOS EXTERNOS DE LA UNIVERSIDAD

En el año 2014, el 42,8% de las carreras ingreso PSU han sido validadas por consejos externos a la universidad $[(12/28)*100]$.



Evidencias: Listado de carreras con consejo asesor externo.

2. OBJETIVO ESTRATÉGICO: CAUTELAR LA PERMANENCIA DE ESTUDIANTES VULNERABLES EN LAS CARRERAS.

2.1. Objetivo Táctico: Aplicar un plan de articulación entre liceos/carreras técnicas y carreras profesionales.

INDICADOR: N° DE INSTITUCIONES ARTICULADAS.

No existe ningún convenio vigente, sin embargo, hay 12 convenios de articulación con liceos técnicos profesionales que están en proceso de firma (asesoría jurídica). Estos convenios comenzarían a operar el año 2015.

Evidencias: Borradores de convenios.

2.2. Objetivo Táctico: Evaluar impacto de aprendizajes en grupos estudiantes vulnerables.

INDICADOR: TASA DE APROBACIÓN DE ASIGNATURAS AL PRIMER AÑO.

La aprobación de estudiantes vulnerables de primer año de los quintiles 1 y 2 para carreras PSU es de un 83,6% para la cohorte 2012 y de un 83,2% para la cohorte 2013 (cálculo en base a formulario único de acreditación socioeconómica y registro de notas sistema e-delfos).

El año 2014 se aprobó un Plan de Mejoramiento con recursos MINEDUC vinculado a la caracterización y seguimiento académico de los estudiantes de la universidad; dicho sistema nos permitirá, junto a la encuesta de caracterización 2014 y 2015 evaluar de mejor manera a los alumnos vulnerables, incluyendo a los alumnos de carreras técnicas y profesionales sin licenciatura.

Evidencias: Programas de mejoramientos e informes de esos programas/proyectos y resultados encuesta de caracterización socioeducativa

2.3. Objetivo Táctico: Implementar y evaluar el Sistema de formación integral de estudiantes.

INDICADOR: TASA DE APROBACIÓN DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y GENERALES.

Las tasas de aprobación de las asignaturas de competencias transversales para el año 2012 corresponden a un 92,9% y el año 2013 a un 92,8%. Las carreras donde se dictan éstas asignaturas alcanzan a 22 carreras, 16 en el Campus Osorno y 6 en el Campus Pto Montt.

Evidencias: Cálculo en base a registro de notas sistema e-delfos.

2.4. Objetivo Táctico: Institucionalizar el sistema de ayudantías y tutorías

INDICADOR: TASA DE APROBACIÓN DE ASIGNATURAS CRÍTICAS

Las tasas de aprobación de las asignaturas críticas identificadas para el año 2012 corresponden a un 72,4% y el año 2013 a un 75,4%. Las asignaturas críticas para el año 2012 afectan a 371 asignaturas de un total de 1027 (36,1%) y para el año 2013 alcanzan las 386 asignaturas de un total de 1083 (35,6%). (Cálculo en base a registro de notas sistema e-delfos).

Evidencias: Las acciones de mejora relacionadas a las asignaturas críticas establecen becas de ayudantías definidas por la Dirección de Docencia según DU 1366 que establece criterios técnicos para establecer el N° de alumnos ayudantes los que se han asignado según DU 2757 y 2758. Complementando lo anterior, desde la Dirección de Análisis Institucional, se ha desarrollado un Informe asignaturas críticas 2009-2013 y un Informe asignaturas críticas para determinación de ayudantías primer semestre 2014. En la misma línea de lo anterior, para carreras técnicas hay avances al respecto solo para las carreras técnicas de Chiloé, sin existir un porcentaje que referencie al ITR en su totalidad.

3. OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECER LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DOCENTES DEL CUERPO ACADÉMICO PARA EL BUEN DESARROLLO DE LA DOCENCIA Y GESTIÓN ACADÉMICA

3.1. Objetivo Táctico: Capacitar en metodologías de enseñanza.

INDICADOR: % DE ACADÉMICOS CAPACITADOS.

Los años 2013 y 2014 se han realizado acciones de capacitación en docencia eficaz y evaluación de aprendizajes. Al 2014 hay al menos 200 docentes capacitados (Todos los campus y sedes). Hasta ahora no hay un sistema de seguimiento a dicha capacitación, sin embargo a través del ULA1306 se está instalando un modelo que permita hacer dicho seguimiento.

Evidencias: Material educativo, programas de trabajo, listas de asistencia, certificaciones, etc.

3.2. Objetivo Táctico: Capacitar en competencias para la armonización y actualización curricular.

INDICADOR: % DE ACADÉMICOS CAPACITADOS.

La Dirección de Docencia ejecuta dos iniciativas al respecto, una capacitación en diseño curricular a los académicos y una asesoría específica a las carreras que entran en



procesos de rediseño. Cada carrera que entra al proceso, firma un compromiso de rediseño, constituyendo un comité de armonización curricular. Al 2014 hay 7 carreras del campus Osorno, 3 en Puerto Montt, en proceso de ajuste.

Evidencias: Material educativo, programas de trabajo, listas de asistencia, certificaciones, etc.

3.3. Objetivo Táctico: Perfeccionar a los docentes en Gestión Directiva Académica.

INDICADOR: N° DE ACADÉMICOS PERFECCIONADOS.

Hasta el momento no existen perfeccionamientos a los docentes en gestión académica.

3.4. Objetivo Táctico: Fortalecer la capacidad de investigación en docencia Universitaria.

INDICADOR: N° DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN APROBADOS ORIENTADOS AL MEJORAMIENTO DE LA DOCENCIA.

Al año 2014 no hay proyectos aprobados para el mejoramiento de la docencia. El 2014 hubo una convocatoria de investigación en docencia, donde la dirección de Investigación actúa como ente administrativo y UDEDOC convoca. Postularon 7 proyectos los que se encuentran en etapa de revisión, estimándose el inicio de su ejecución para marzo.

La UDEDOC señala que a pesar de que la meta es alcanzable, el tema es el financiamiento, hay recursos para financiar 2 proyectos el 2015 (de esos 7). El financiamiento se realiza con la contraparte del U1a1306. Hasta ahora no hay claridad sobre el financiamiento para el 2016. Los montos a financiar para el 2015, se ajustaron a las políticas de fomento de la investigación, así los proyectos de investigación en la docencia son comprendidos como proyectos de investigación internos, con los mismos requisitos y financiamiento, es decir 2,5 millones anuales x proyecto.

Evidencias: Nomina de proyectos presentados.

3.5. Objetivo Táctico: Aumentar el % de post-graduación de académicos.

INDICADOR: (N° DE POSTGRUADOS/N° TOTAL DE ACADÉMICOS) X 100.

Para el año académico 2013 se contaban 185 académicos con postgrado, lo que representa un 72,3% del total de académicos contratados y para el año 2014 182 académicos con postgrado, representando un 67,7% del total. Este indicador solo se cuenta de manera precisa para académicos contratados asociados a carreras ingreso PSU. Para el año 2015 se espera contar con información del total de académicos de la institución, contratados y honorarios.

Evidencias: Cálculo realizado por la Dirección de Análisis Institucional.

4. OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LAS CARRERAS TÉCNICAS Y PROFESIONALES.

4.1. Objetivo Táctico: Aumentar la retención estudiantil.

INDICADOR: TASA DE RETENCIÓN (1ER AÑO): CARRERAS PROFESIONALES PSU, PROGRAMA ESPECIAL PARA TRABAJADORES, CARRERAS TÉCNICAS.

Las tasas de retención de alumnos de pregrado considerando el total de alumnos por tipo de programa son las siguientes: en el año 2013, para la cohorte 2012 un 86,8% para carreras ingreso PSU, un 77,3% para carreras profesionales sin licenciatura y un 66,8% para carreras técnicas. En el año 2014 para la cohorte 2013 un 82,1% para carreras ingreso PSU, un 71,4% para carreras profesionales sin licenciatura y un 69,5% para carreras técnicas.

4.2. Objetivo Táctico: Aumentar la titulación oportuna.

INDICADOR: TASA DE TITULACIÓN OPORTUNA: CARRERAS PROFESIONALES PSU, PROGRAMA EDUCACIONAL PARA TRABAJADORES, CARRERAS TÉCNICAS.

Las tasas de titulación oportuna de alumnos de pregrado PSU es de un 21,9% en el año 2013 y un 20,3% para el año 2014. Respecto a carreras técnicas y profesionales sin licenciatura, el año 2015 se revisará la confiabilidad de las bases de datos existentes para contar con cálculos precisos de la titulación de alumnos.

INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

El foco estratégico de Investigación y Postgrado se encuentra constituido por 3 objetivos estratégicos los cuales a su vez se encuentran compuestos por 13 objetivos tácticos.

5. OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECER LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA BÁSICA Y LA INNOVACIÓN BASADA EN CONOCIMIENTO VINCULADA A LAS NECESIDADES E INTERESES REGIONALES Y NACIONALES

5.1. Objetivo Táctico: Incrementar las publicaciones ISI, Scielo.

INDICADOR: N° DE PUBLICACIONES ANUALES.

Las publicaciones ISI y Scielo en el año 2012 son 70 y para el año 2013 son 62.

Evidencias: Estadística de dirección de investigación.

5.2. Objetivo Táctico: Incrementar el N° de proyectos FONDECYT, FONDEF adjudicados.

INDICADOR: N° DE PROYECTOS NUEVOS ANUALES.

Los proyectos adjudicados el año 2013 son 19 proyectos y para el año 2014 son 6 proyectos. El año 2013 se adjudicaron 6 proyectos Fondecyt regular, 1 fondecyt regular, 1 fondecyt postdoctorado, 4 fondef y 7 proyectos FIC-regionales. El año 2014 se cuentan 3 proyectos postdoctorales y 3 proyectos FONDECYT regulares.

Evidencias: Estadística de dirección de investigación.

5.3. Objetivo Táctico: Renovar el equipamiento científico en las áreas con investigación demostrada.

INDICADOR: ÁREAS PRIORITARIAS CON EQUIPAMIENTO RENOVADO/CONCURSO INTERNO

No hay avances en esta materia por restricciones presupuestarias.

5.4. Objetivo Táctico: Reforzar grupos de investigación a través de la contratación de investigadores.

INDICADOR: N° DE INVESTIGADORES NUEVOS CONTRATADOS.

No existe la denominación de 'investigador'. Se contrata a académicos con más o menos vinculación a la investigación. No hay avances en contratación, las restricciones presupuestarias no lo han permitido.

5.5. Objetivo Táctico: Orientar la búsqueda de fondos internacionales hacia el fortalecimiento de las áreas de investigación y desarrollo de la Universidad.

INDICADOR: N° DE PROYECTOS NACIONALES ADJUDICADOS/N° DE PROYECTOS INTERNACIONALES ADJUDICADOS

Ha habido algunos avances. El año 2014 se realizó un seminario con un grupo de investigadores de las islas Falkland, iniciando un vínculo entre investigadores. Los investigadores extranjeros se encuentran interesados en la explotación de sus recursos naturales y reconocen el know how de la universidad. En este ámbito se debería generar una coordinación con Dirección de Relaciones Internacionales e institucionalizar los vínculos asociados a iniciativas personales de algunos investigadores.

5.6. Objetivo Táctico: Incrementar los proyectos de investigación vinculados con las necesidades de la Región.

INDICADOR: N° DE PROYECTOS VINCULADOS A NECESIDADES REGIONALES/N° DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN.

En este indicador se asocian los proyectos del Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC) y proyectos fondef que se ejecutan en las áreas de silvoagropecuaria y de acuicultura y pesca, con un impacto directo en la comunidad regional. Calculado en base a los proyectos adjudicados se obtiene que el año 2013, 11 de los 19 proyectos adjudicados se relacionan a las necesidades regionales y el año 2014 de los 6 proyectos adjudicados, ninguno se asocia a las necesidades regionales.

La institución ha definido áreas de desarrollo en líneas de investigación, como son recursos naturales y ciencias sociales. Los análisis de las condiciones internas, concluyen que si bien, como institución existen avances y dominios, en muchos temas no los hay; esta heterogeneidad obliga al desarrollo de trabajo multidisciplinar. Por determinación geográfica, las temáticas investigativas tienen relación directa con los procesos regionales, participando activamente en la agenda de innovación de la región que el año 2014 inició la fase de divulgación. Hay expectativas de que la Universidad pueda vincularse activamente con las necesidades regionales y los FIC pueden ser un buen instrumento.

Evidencias: Estadística de dirección de investigación.

6. OBJETIVO ESTRATÉGICO: PERFECCIONAR LA ESTRUCTURA Y PROCESOS DE GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA.

6.1. Objetivo Táctico: Institucionalizar una estructura en I+D+I

INDICADOR: REGLAMENTO QUE FAVOREZCA LA INVESTIGACIÓN APLICADA.

Para construir el reglamento se ha trabajado en una política institucional de innovación y transferencia tecnológica, propuesta enviada a la Vicerrectoría Académica en octubre del 2014 para su análisis. El borrador de reglamento se construyó con el consejo asesor de investigación, el que recibirá los comentarios de la Vicerrectoría Académica para integrarlos al documento para su posterior discusión en los Cuerpos Colegiados. Este reglamento debería estar vigente en el transcurso del año 2015.

Evidencias: Borrador del documento

INDICADOR: INCENTIVOS PARA PROMOVER I+D+I ENTRE PROFESIONALES Y ACADÉMICOS.

No se ha desarrollado una política específica para promover la I+D+I, por ahora solo existe la política de incentivo a la investigación.

Evidencias: Política de incentivo a la investigación.



6.2. Objetivo Táctico: Incentivar el incremento de número de patentes y registros de marca basada en convenios.

INDICADOR: N° DE PATENTES.

A la fecha existe una patente. En Chile, Europa y Países Bajos se tramitan otras patentes. Este objetivo se asocia directamente con los objetivos anteriores y con una política clara de innovación y transferencia y el desarrollo de los incentivos adecuados, el número de patentes debería incrementarse.

6.3. Objetivo Táctico: Desarrollar proyectos de innovación y transferencia tecnológica con el sector productivo y de servicios.

INDICADOR: N° DE PROYECTOS DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA COLABORATIVOS/N° DE PROYECTOS PRESENTADOS.

El único concurso en que se puede calcular el indicador es en el “I+D 2 etapas”. Allí se presentaron 16 proyectos (FONDEF 2 etapas) y se adjudicó 1. En otro concurso “FONDEF idea tecnológico”, se presentaron 7 pero no hay resolución. EL FIC aún no se presenta. El indicador para el año 2013 es 0,06, un 6% de adjudicación. Para el año 2014 el indicador es 0.

7. OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECER LOS PROGRAMAS DE POSTGRADO EN LAS ÁREAS PRIORITARIAS INSTITUCIONALES.

7.1. Objetivo Táctico: Aumentar la acreditación de los programas de postgrado.

INDICADOR: N° PROGRAMAS DE DOCTORADO ACREDITADOS.

No hay programas Doctorales acreditados, cada programa está realizando procesos de autoevaluación bajo la coordinación de la dirección de Postgrado, liderando los procesos los jefes de cada programa.

INDICADOR: N° PROGRAMAS DE MAGÍSTER ACREDITADOS.

La acreditación de programas de magíster para el año 2013 es de un 11% y para el año 2014 es de un 22%. La universidad cuenta con 9 programas de magíster en estado de régimen, de ellos al año 2013 solo 1 cuenta con acreditación vigente y para el año 2014, 2 programas acreditados. Además, hay un tercer programa que está presentándose a acreditación y de acuerdo a las proyecciones del área, al menos deberían existir 5 programas acreditados a corto plazo.

Evidencias: Informes de autoevaluación y acuerdos de acreditación.

7.2. Objetivo Táctico: Aumentar las vinculaciones formales con centros de excelencia internacional.

INDICADOR: N° DE CONVENIOS CON INSTITUCIONES EXTRANJERAS CON ACTIVIDAD DEMOSTRABLE.

El año 2013 la Universidad de los Lagos cuenta con 140 convenios internacionales vigentes, los que aumentaron a 175 el año 2014. Si bien, no todos los convenios cuentan con acciones específicas, todos ellos tienen vigencia para poder establecer vinculaciones formales.

7.3. Objetivo Táctico: Aumentar el número de estudiantes becados en los programas de postgrado.

INDICADOR: N° DE ESTUDIANTES BECADOS/N° DE ESTUDIANTES EN LOS PROGRAMAS.

El año 2013 se matricularon 76 estudiantes, de los cuales 52 recibieron beca (68%). El año 2014 se matricularon 121 estudiantes, de los cuales 40 recibieron beca (33%). Existe bajo el decreto 1939 del 2010 heterogeneidad en los tipos de beneficios y en su distribución, según tipo de programa (disciplinar y/o profesionalizante).

7.4. Objetivo Táctico: Promover la generación de programas de postgrado en áreas emergentes.

INDICADOR: N° DE PROGRAMAS CREADOS/TOTAL DE PROGRAMAS.

El indicador para el año 2013 es 0 y el año 2014 es 0,16, un 16% de los programas ofertados son programas nuevos. El año 2013 no se ofertaron nuevos programas y el año 2014 se ofertaron dos nuevos programas de postgrado, el Doctorado en Cs. Sociales en Estudios Territoriales y el Magister en Educación Técnico Profesional. El año 2013 hubo 12 programas de postgrado (2 doctorados, 6 magíster disciplinares y 4 magíster profesionales) y el año 2014 hubo 14 programas (3 doctorados, 7 magíster disciplinares y 4 magíster profesionales)

Evidencias: Decretos y mallas



VINCULACIÓN CON EL MEDIO

El foco estratégico de Vinculación con el Medio posee 6 objetivos estratégicos constituidos por 16 objetivos tácticos.

8. OBJETIVO ESTRATÉGICO: CONTRIBUIR A LA INCLUSIÓN Y A LA EQUIDAD EN EL ACCESO DE GRUPOS VULNERABLES A LA UNIVERSIDAD.

8.1. Objetivo Táctico: Consolidar programas de inclusión de talentos provenientes de grupos vulnerables.

INDICADOR: N° DE ESTUDIANTES DE QUINTILES I Y II PROVENIENTES DEL PREUNIVERSITARIO QUE INGRESAN A PRIMER AÑO.

El año 2012 se registran 5 alumnos matriculados del preuniversitario, de ellos 4 se identificaron con quintil 1 y 2 matriculados el año 2013. El año 2013 se registran 6 alumnos matriculados del preuniversitario, de ellos 3 se identificaron con quintil 1 y 2 matriculados el año 2014.

Evidencias: Calculado por la Dirección de Análisis con los registros de matrícula del sistema e-delfos y bases de datos del sistema FUAS:

INDICADOR: ESTUDIANTES DE QUINTILES I Y II PROVENIENTES DEL PROPEDEÚTICO QUE ENTRAN A PRIMER AÑO.

Año 2012, 20 alumnos pertenecen al quintil I y II, Total alumnos 21.

Año 2013, 17 alumnos pertenecen al quintil I y II, Total alumnos 20.

Evidencias: listado de alumnos del propedéutico

8.2. Objetivo Táctico: Consolidar Sistema de Becas y beneficios estudiantiles para grupos vulnerables.

INDICADOR: % DE ALUMNOS DE QUINTIL I Y II CON BECAS DE ARANCEL.

Para el año 2013: Carreras profesionales 0,6%; carreras técnicas 28,7%; carreras PSU 56,5%.

Para el año 2014: Carreras profesionales 0,4%; carreras técnicas 22,6%; carreras PSU 49,1%.

Este indicador se debe considerar por tipo de matrícula para diferenciar mejor a los alumnos, ya que la cobertura es mayor en los alumnos PSU, al ser alumnos que dedican su tiempo en su mayoría exclusivamente al estudio, no así para alumnos de carreras técnicas o profesionales, que son carreras orientadas más bien a un alumno trabajador, que costean sus estudios con su trabajo o crédito.

Evidencias: Dirección de Análisis Institucional, cálculo en base a datos FUAS.

9. OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECER LA MOVILIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL DE ESTUDIANTES DE CARRERAS TÉCNICAS Y PROFESIONALES.

9.1. Objetivo Táctico: Aumentar la movilidad estudiantil.

INDICADOR: % DE ESTUDIANTES DE ULAGOS EN EL EXTRANJERO.

El año 2013 un 0,5% (19) de alumnos ULagos participaron en movilidad estudiantil al extranjero y el año 2014 un 0,1% (4) de los alumnos.

Evidencias: Dirección de Relaciones Internacionales.

INDICADOR: % DE ESTUDIANTES EXTRANJEROS EN ULAGOS.

El año 2013 un 1,3% (48) de alumnos extranjeros participaron en movilidad estudiantil desde instituciones extranjeras y el año 2014 un 1,0% (38) de los alumnos.

Evidencias: Dirección de Relaciones Internacionales.

INDICADOR: % DE ESTUDIANTES ULAGOS EN IES NACIONALES.

La movilidad en instituciones nacionales, registra 0 alumnos el año 2013 y un 0,05% (2) de los alumnos el año 2014.

Evidencias: Dirección de Relaciones Internacionales.

9.2. Objetivo Táctico: Consolidar el programa competencias transversales de la enseñanza del inglés.

INDICADOR: % DE ALUMNOS CON ESTUDIOS DE SEGUNDA LENGUA.

Los alumnos con cursos de competencias de enseñanza inglés para el año 2012 son 980 y para el año 2013 son 1035, un 27,7% el año 2012 y un 28,9% el año 2013 (se consideran la totalidad de los alumnos de carreras pedagógicas de inglés). Las carreras que cuentan con asignaturas asociadas a la lengua inglesa son 29 carreras en los años 2012 y 2013.

Evidencias: Cálculo Dirección de Análisis Institucional en base a registros de asignaturas del sistema e-delfos



10. OBJETIVO ESTRATÉGICO: CONSOLIDAR LA POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA.

10.1. Objetivo Táctico: Socializar la política y modelo de RSU en los estamentos y unidades de la Universidad.

INDICADOR: NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE LA POLÍTICA DE RSU.

No se ha realizado una evaluación al respecto, pero existen algunas acciones que favorecen el nivel de conocimiento de la política RSU. Se elaboró un díptico informativo en el cual se sintetizó la información del modelo, objetivo y líneas de acción del Programa de Responsabilidad Social ULagos. Este folleto informativo fue socializado en las reuniones de representantes por departamento de Vinculación con el Medio y Responsabilidad Social Universitaria y entregado al comité de Responsabilidad Social conformado durante el año 2014. La información fue explicada solicitando puedan difundir en sus respectivos departamentos y estamentos.

Evidencias: Folletos informativos.

10.2. Objetivo Táctico: Aumentar las acciones desarrolladas por la ULAGOS hacia comunidades vulnerables.

INDICADOR: N° DE COMUNIDADES VULNERABLES APOYADAS POR ULAGOS.

No existe una estadística para este indicador. Para el año 2014 se formula la propuesta de Voluntariado ULagos, por medio de la cual se busca articular a estudiantes de pregrado del Campus Osorno para entregar servicio comunitario a partir de los conocimientos disciplinares que adquieran durante su formación. En el mes de diciembre se generó una iniciativa piloto en una Jornada de Aprendizaje y Servicio, desarrollada en la Fundación Niño y Patria del centro residencial de Osorno, Catalina Keim.

Evidencias: trabajo realizado por estudiantes de Kinesiología y Pedagogía en Educación Física.

10.3. Objetivo Táctico: Aumentar las alianzas estratégicas con empresas e instituciones para contribuir al bienestar de comunidades vulnerables.

INDICADOR: N° DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES.

No existen registros estadísticos para el cálculo de este indicador.

11. OBJETIVO ESTRATÉGICO: CONSOLIDAR LAS ACTIVIDADES DE ARTE, CULTURA Y DEPORTE HACIA LA COMUNIDAD.

11.1. Objetivo Táctico: Potenciar la oferta de actividades artísticas y culturales.

INDICADOR: N° DE EVENTOS ARTÍSTICO CULTURALES.

No existen registros estadísticos para el cálculo de este indicador.

INDICADOR: N° DE ACCIONES DE ARTE Y CULTURA QUE COLABORAN A LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS SOCIO-ECONÓMICOS.

No existen registros estadísticos para el cálculo de este indicador.

11.2. Objetivo Táctico: Aumentar el número de eventos deportivos dirigidos a la comunidad externa.

INDICADOR: % DE AUMENTO DE EVENTOS DEPORTIVOS.

No existen registros estadísticos para el cálculo de este indicador.

12. OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECER LA RELACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CON SUS TITULADOS.

12.1. Objetivo Táctico: Desarrollar programas de formación continua.

INDICADOR: N° DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN CONTINUA/N° DE CARRERAS DE FORMACIÓN TÉCNICAS Y PROFESIONAL.

El cálculo del indicador para el año 2013 es de 0,13 y para el año 2014 es de 0,19, existiendo el año 2013, 0,13 programas de formación continua por carrera de pregrado y el año 2014 0,19 programas de formación continua por carrera de pregrado.

Programas de formación continua	2013	2014
2018-LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL		X
2068-PROGRAMA DE DIPLOMADO EN GERENCIA Y ORGANIZACIONES		X
5068-POST.M/PARA SEG.CICLO ED.BAS. SUBSECTOR LENG.Y COMUNICACION		X
5069-POST.M/PARA SEG.CICLO ED.BAS...SUBSECTOR ED.MATEMATICA		X
5070-POST.M/PARA SEG.CICLO ED.BAS..SUB.EST.Y COMPR.DE LA NAT.		X
5136-DIPLOMA DE PERFECCIONAMIENTO MUSICAL		X
5142-DIPLOMADO COMP. PARA EL LIDERAZGO Y LA GESTION ESTRATEGICA		X
5145-DIPLOMADO GEST. TERRIT. P/ASENTAMIENTOS DE PESCADORES ARTESA		X
5229-POST. M/ EN INGLÉS PARA DOCENTES DE EDUC. BÁSICA - DIURNA 2		X
5302-POSTITULO EN DEFICIENCIA MENTAL E INTEGRACION ESCOLAR		X
5309-DIPLOMA MÚSICA M/ COMP. DIR. CORAL ORQ. O INTERPRETACIÓN		X

Evidencias: Registros de matrícula sistema E-delfos

12.2. Objetivo Táctico: Generar oportunidades de empleo contribuyendo a la formación personal y profesional de los egresados.

INDICADOR: N° DE FERIAS DE EMPLEO.

1 feria de empleo el año 2013 y 2 ferias el año 2014. En Osorno se ha organizado una feria de empleo desde el año 2012 todos los años y el año 2014 se organizó 1 feria en Chiloé.

Evidencias: Imágenes, afiches invitaciones, encuestas de satisfacción, noticias en periódicos oficiales de la región.

12.3. Objetivo Táctico: Impulsar red de empleadores vinculadas a las carreras profesionales y técnicas de la universidad.

INDICADOR: N° DE REDES DE EMPLEADORES VINCULADAS CON ÁREAS DE CARRERAS/N° DE CARRERAS.

No existen registros estadísticos para el cálculo de este indicador. Existen acciones desde las carreras y se ha desarrollado un programa que fomenta la vinculación con empleadores.

12.4. Objetivo Táctico: Promover espacios formales que faciliten la retroalimentación de los titulados con los currícula de las carreras.

INDICADOR: N° DE CARRERAS PROFESIONALES Y TÉCNICAS CON CENTROS DE TITULADOS/N° DE CARRERAS.

El año 2013 no existen centros de titulados y el año 2014 se han generado 2. El cálculo para el año 2013 es 0 y para el año 2014 es 0,05.

Evidencias: Encuentros de carreras como asociación de egresados: Pedagogía en historia y Contador Público y Auditor.

13. OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECER VÍNCULOS PERMANENTES ENTRE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y SU ENTORNO PARA MEJORAR EL QUEHACER INSTITUCIONAL.

13.1. Objetivo Táctico: Consolidar los actuales consejos asesores de la universidad: Social, Arte y Cultura, y Empresarial.

INDICADOR: AGENDAS CONSTRUIDAS Y EJECUTADAS DE ALTO IMPACTO REGIONAL E INSTITUCIONAL.

No existen registros estadísticos para el cálculo de este indicador. Los consejos mencionados durante el año 2013 funcionaron los tres con reuniones periódicas y el año 2014 solo mantuvo reuniones aisladas el Consejo Empresarial.

13.2. Objetivo Táctico: Crear e implementar el consejo estratégico para la Sede universitaria en Chiloé.

INDICADOR: CONSEJO ESTRATÉGICO DECRETADO CON SU RESPECTIVO REGLAMENTO Y FUNCIONAMIENTO.

El año 2014 se decretó el Consejo Estratégico de Chiloé y ha funcionado de manera periódica.

Evidencias: Decreto 1076 del 6 de mayo de 2014 que crea y reglamente el consejo estratégico Chiloé, sesiona todos los meses.

13.3. Objetivo Táctico: Consolidar la presencia institucional en los espacios estratégicos de decisión regional.

INDICADOR: PARTICIPACIÓN DE LA UNIVERSIDAD EN LOS DISTINTOS CONSEJOS REGIONALES.

No existen registros estadísticos para el cálculo de este indicador.



GESTIÓN INSTITUCIONAL

El foco estratégico de Gestión Institucional se encuentra constituido por 5 objetivos estratégicos que se encuentran compuestos por 17 objetivos tácticos.

14. OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL MEDIANTE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE CALIDAD.

14.1. Objetivo Táctico: Implementar un sistema de inteligencia de la información que permita automatizar la generación de indicadores e información relevante.

INDICADOR: % DE AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL.

100% Implementado y en funcionamiento a partir del año académico 2014. El año 2013 se realizaron reuniones con empresas externas que disponen de software de inteligencia de negocios, se evaluaron las distintas alternativas y en el mes de diciembre se decidió la compra del software implementado.

Evidencias: Informe de indicadores Qlikview. Taller de socialización en enero de 2015 para socializar el software a las áreas de gestión administrativa y académica.

14.2. Objetivo Táctico: Perfeccionar los sistemas informáticos para automatizar la gestión académica y administrativa.

INDICADOR: % SISTEMAS EDELFO E IDELFO OPTIMIZADOS Y OPERATIVOS.

No existen registros estadísticos para operacionalizar y calcular este indicador.

14.3. Objetivo Táctico: Continuar evaluando y controlando los Planes Directivos, de Calidad, bienales en coherencia con el Plan Estratégico Institucional.

INDICADOR: % DE PLANES DIRECTIVOS EVALUADOS.

El año 2013 y 2014 se construyeron los planes de calidad directivos. La evaluación 2013 no se realizó por el cambio de autoridades superiores y evaluación de su formato y ajuste del Plan Estratégico Institucional. El año 2014 será evaluado en diciembre de 2015.

Evidencias: Información dispersa por varias unidades y/o direcciones.

15. OBJETIVO ESTRATÉGICO: PERFECCIONAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

15.1. Objetivo Táctico: Perfeccionar el sistema de calificación académica de la Universidad.

INDICADORES: REGLAMENTO DE JERARQUÍA, ASCENSO Y PROMOCIONES ACTUALIZADO/ SISTEMA DE CALIFICACIÓN ACTUALIZADO.

Ambos reglamentos se unificaron y se encuentran en instancias de revisión una vez entregados por la comisión a cargo a las autoridades universitarias. SE debe socializar con los Departamentos Académicos y se espera pasar a los Cuerpos Colegiados en el primer semestre de 2015.

Evidencias: Borrador del reglamento

15.2. Objetivo Táctico: Perfeccionar el sistema de evaluación de desempeño del personal no académico.

INDICADORES: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO EN SU NUEVA MODALIDAD.

Porcentaje de cumplimiento jefaturas Primer Informe de Evaluación del Desempeño 79% cumplimiento (55 jefaturas), 21% pendiente (15 jefaturas).

Porcentaje de cumplimiento jefaturas segundo informe de evaluación del desempeño 70% cumplimiento (49 Jefaturas), 30% pendiente (21 jefaturas), porcentaje de cumplimiento de jefaturas precalificación 67% cumplimiento (47 jefaturas), 33% pendiente (23 jefaturas).

Evidencias: Primer y Segundo Informe de Evaluación del Desempeño.

15.3. Objetivo Táctico: Capacitar y perfeccionar al personal no académico para maximizar su contribución a la gestión de la Institución.

INDICADORES: N° DE FUNCIONARIOS CAPACITADOS.

El año 2013 y 2014 a través de franquicia SENCE la totalidad de los funcionarios de planta y contrata han sido capacitados. El año 2014, 779 funcionarios capacitados de las cuales existen 576 capacitaciones transversales (involucran a la totalidad de la estructura administrativa) y 203 capacitaciones emergentes (específicas solicitadas por las jefaturas).

Evidencias: Inscripción Sence, Registros de Asistencias, Decretos Universitarios de Comisión de Estudios, Nóminas de participantes, Plan de Capacitación.

15.4. Objetivo Táctico: Capacitar para el mejoramiento de las habilidades directivas.

INDICADORES: (N° DIRECTIVOS CAPACITADOS/N° TOTAL DE DIRECTIVOS) X 100.

El año 2013 no existen capacitaciones específicas a directivos y el año 2014 el 100% de los directivos han sido capacitados en materias de estatuto administrativo.

Evidencias: Inscripción Sence, Registros de Asistencias, Decretos Universitarios de Comisión de Estudios, Nóminas de participantes, Plan de Capacitación.

16. OBJETIVO ESTRATÉGICO: GARANTIZAR LA SUSTENTABILIDAD FINANCIERA Y ECONÓMICA DE LA UNIVERSIDAD.

16.1. Objetivo Táctico: Alcanzar las metas de proyección de matrícula anual en carreras profesionales PSU y para trabajadores y carreras técnicas.

INDICADORES: N° MATRICULADOS/N° DE ESTUDIANTES PROYECTADOS

Las proyecciones de matrículas para el año 2013 se lograron en un 94% y para el año 2014 en un 98%.

Tipo de carreras	Proyección de matrícula		Matrícula Real	
	2013	2014	2013	2014
Ingreso PSU	3776	3883	3658	3883
Técnica	3585	4759	4047	4503
Profesionales	4268	3528	3254	2998
Total	11629	12170	10959	11384

Evidencias: Proyecciones de matrícula Dirección Financiera y bases de datos de matrícula e-delfos

16.2. Objetivo Táctico: Ajustar los aranceles de acuerdo al análisis de competitividad.

INDICADORES: ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DE ARANCELES DE CARRERAS PROFESIONALES Y TÉCNICAS.

Se realizó en el año académico 2013 un estudio de competitividad de aranceles, la Dirección de Estudios Estratégicos y Prospectivos lo realizó. Actualmente existen otras variables para reajustes de aranceles que no contemplan la competitividad con otras instituciones, sino que son de acuerdo a reajustes del IPC, como también las expectativas de desarrollo económico del país. En los años 2013 y 2014 el ajuste de aranceles se realizó considerando el IPC del año.

Evidencias: Estudio de aranceles 2013

16.3. Objetivo Táctico: Diversificar las fuentes de financiamiento.

INDICADORES: MANTENER LA COMPETITIVIDAD EN ADJUDICACIÓN DE PROYECTOS.

El año 2013 se adjudicaron 3 proyectos institucionales y el año 2014 6 proyectos institucionales. El año 2013 se adjudicaron los siguientes proyectos: 1 PM (ULA1306) y 2 FDI Estudiantiles. El año 2014 los proyectos adjudicados fueron: 3 PM (ULA1403; Ula1406; ula1407), 1 FDI Mejoramiento de proceso y 2 FDI Estudiantiles.

Evidencias: Decretos de adjudicación del Ministerio de Educación

16.4. Objetivo Táctico: Diseñar y ejecutar proyectos de inversión.

INDICADORES: % DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE INVERSIÓN ANUAL.

El 2013 se cumplió en un 100% el plan de inversiones, sin considerar las variables externas. Para el año 2014 la información se obtiene una vez cerrado el año académico. El 2013, se ejecutó lo que estaba planificado, a excepción de dos inversiones afectadas por variables externas, 1) variable remodelación de edificio en Puerto Montt, intención de comprar el Colegio San Javier lo cual no se ejecutó debido a problemas de tasación, 2) Variable pabellón de ciencias administrativas en Osorno, se licitó el proyecto pero las propuestas son de mayor valor a lo presupuestado, por lo tanto el 2015 se llevara a cabo la obra.

En relación a los % de cumplimiento del plan de inversión anual para enero de 2015 se encontraran los informes respectivos elaborados, debido a que el periodo académico aún no concluye y la elaboración de estos informes con las direcciones y/o unidades correspondientes se realiza en el mes consecutivo al término del periodo académico respectivo.

Evidencias: Informes de Vicerrectoría de Administración y Finanzas

17. OBJETIVO ESTRATÉGICO: GARANTIZAR LA SUSTENTABILIDAD FINANCIERA Y ECONÓMICA DE LA UNIVERSIDAD

17.1. Objetivo Táctico: Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.

INDICADORES: ESTUDIO DE DOTACIÓN DE PERSONAL.

No hay evidencias para este indicador.



INDICADORES: PRESUPUESTOS ANUALES DE ÁREAS ESTRATÉGICAS APROBADOS EN EL COMITÉ DE PROSPECTIVA.

Para 2013 y 2014 el 100% de los presupuestos aprobados por el comité de prospectiva, antes de su aprobación final por el Consejo superior.

Evidencias: Actas del comité de prospectiva

17.2. Objetivo Táctico: Consolidar el Sistema de Cobranzas.

INDICADORES: % DE MOROSIDAD DE ARANCELES DEL AÑO.

Para el año académico 2013 se reflejó una morosidad de un 15%, el año 2014 se reflejará una vez concluido el año académico 2014.

Evidencias: Informe de morosidad 2013.

17.3. Objetivo Táctico: Revisión, actualización y propuesta de nuevas normativas, estructuras y procedimientos institucionales.

INDICADORES: ESTUDIO SOBRE DEBILIDADES Y ACTUALIZACIÓN DE NORMATIVAS, PROCEDIMIENTOS Y ESTRUCTURAS A NIVEL INSTITUCIONAL.

No hay una iniciativa orgánica asociada a esto, en el sentido de una revisión global e institucionalizada. Si existen acciones en función de necesidades puntuales y temáticas específicas como por ejemplo, la creación en 2014 de una comisión para revisar el reglamento de jefes de carreras.

18. OBJETIVO ESTRATÉGICO: EXPANDIR Y CONSOLIDAR EL PROYECTO UNIVERSITARIO EN LA PROVINCIA DE CHILOÉ.

18.1. Objetivo Táctico: Ampliar la oferta de carreras de formación técnica impartidas en la provincia de Chiloé.

INDICADORES: N° DE CARRERAS TÉCNICAS.

El año 2013 y 2014 se ofertan 8 carreras técnicas en Chiloé. El año 2013 no existen nuevas carreras en Chiloé y el año 2014 se abrió la subsede Ancud con 4 carreras técnicas. El año 2015 se incorpora a la oferta la carrera Técnico en Electricidad. Esto es consecuencia del estudio de demanda desarrollado en el marco del PMI. Para el 2016 se están evaluando otras ofertas.

Evidencias: registro de matrículas sistema e-delfos

18.2. Objetivo Táctico: Ampliar las alternativas de formación profesional para los habitantes de la provincia de Chiloé.

INDICADORES: N° DE CARRERAS PROFESIONALES.

En la sede Chiloé para el año 2013 solo existe una carrera con alumnos nuevos y para el año 2014 no hay oferta de carreras profesionales. En el Marco del PMI se contempla la apertura de oferta de carreras profesionales con licenciatura y sin licenciatura, evaluándose su inicio en el año 2016.

Evidencias: registro de matrículas sistema e-delfos

18.3. Objetivo Táctico: Contar con nuevas instalaciones para la Sede de Chiloé con financiamiento del Gobierno Regional (FNDR).

INDICADORES: CONTAR CON NUEVAS INSTALACIONES PARA LA SEDE DE CHILOÉ CON FINANCIAMIENTO DEL GOBIERNO REGIONAL (FNDR)

Ya se ha entregado la versión definitiva del proyecto y en la actualidad el equipo de trabajo se encuentra resolviendo las observaciones para obtener la recomendación técnica favorable. Existe el compromiso de los consejeros regionales para priorizar esta iniciativa en la entrega de recursos.

Evidencias: Proyecto de infraestructura presentado al FNDR



ANEXO Resumen de objetivos y avance en los indicadores

DOCENCIA DE PREGRADO Y FORMACIÓN TÉCNICA

- 1.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: ASEGURAR LA CALIDAD DE LA OFERTA EN LOS DISTINTOS NIVELES DE FORMACIÓN
- 2.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: CAUTELAR LA PERMANENCIA DE ESTUDIANTES VULNERABLES EN LAS CARRERAS.
- 3.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECER LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DOCENTES DEL CUERPO ACADÉMICO PARA EL BUEN DESARROLLO DE LA DOCENCIA Y GESTIÓN ACADÉMICA
- 4.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LAS CARRERAS TÉCNICAS Y PROFESIONALES.

INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

- 5.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECER LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA BÁSICA Y LA INNOVACIÓN BASADA EN CONOCIMIENTO VINCULADA A LAS NECESIDADES E INTERESES REGIONALES Y NACIONALES
- 6.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: PERFECCIONAR LA ESTRUCTURA Y PROCESOS DE GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA.
- 7.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECER LOS PROGRAMAS DE POSTGRADO EN LAS ÁREAS PRIORITARIAS INSTITUCIONALES.

VINCULACIÓN CON EL MEDIO

- 8.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: CONTRIBUIR A LA INCLUSIÓN Y A LA EQUIDAD EN EL ACCESO DE GRUPOS VULNERABLES A LA UNIVERSIDAD.
- 9.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECER LA MOVILIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL DE ESTUDIANTES DE CARRERAS TÉCNICAS Y PROFESIONALES.
- 10.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: CONSOLIDAR LA POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA.
- 11.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: CONSOLIDAR LAS ACTIVIDADES DE ARTE, CULTURA Y DEPORTE HACIA LA COMUNIDAD.
- 12.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECER LA RELACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CON SUS TITULADOS.
- 13.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECER VÍNCULOS PERMANENTES ENTRE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y SU ENTORNO PARA MEJORAR EL QUEHACER INSTITUCIONAL.

GESTIÓN INSTITUCIONAL

- 14.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL MEDIANTE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE CALIDAD.
- 15.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: PERFECCIONAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
- 16.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: GARANTIZAR LA SUSTENTABILIDAD FINANCIERA Y ECONÓMICA DE LA UNIVERSIDAD.

17.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: GARANTIZAR LA SUSTENTABILIDAD FINANCIERA Y ECONÓMICA DE LA UNIVERSIDAD

18.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: EXPANDIR Y CONSOLIDAR EL PROYECTO UNIVERSITARIO EN LA PROVINCIA DE CHILOÉ.

Objetivo Táctico	Indicador	2013	2014
1.1.- Acreditar/certificar carreras	% de carreras profesionales PSU acreditadas.	68,4%	72,2%
	% de carreras profesionales para trabajadores acreditadas.	0	0
	% de carreras técnicas certificadas.	0	0
1.2.- Consolidar el modelo educativo en las carreras profesionales PSU y expandirlo hacia las carreras profesionales sin licenciatura y carreras técnicas.	% de carreras PSU con competencias institucionales del modelo educativo incorporadas en programas de asignaturas	S/I	S/I
	% de carreras profesionales para trabajadores con competencias institucionales del modelo educativo, incorporadas en programas de asignaturas	S/I	S/I
	% de carreras técnicas con competencias institucionales del modelo educativo incorporadas en programas de asignaturas	S/I	S/I
1.3.- Armonizar y actualizar los currícula de las carreras.	% de carreras PSU con armonización y actualización curricular	S/I	S/I
	% de carreras profesionales para trabajadores con armonización y actualización curricular	S/I	S/I
	% de carreras técnicas con armonización y actualización curricular	S/I	S/I
	% de carreras de pregrado con planes de estudio expresados en SCT	S/I	S/I
1.4.- Articular vertical y horizontalmente las carreras técnicas y profesionales	Nº de carreras articuladas	14	14
1.5.- Asegurar la pertinencia de la oferta de las carreras con el medio socio-laboral.	% carreras validadas por consejos externos de la Universidad	0	42,8%
2.1.- Aplicar un plan de articulación entre liceos/carreras técnicas y carreras profesionales.	Nº de instituciones articuladas	0	0
2.2.- Evaluar impacto de aprendizajes en grupos estudiantes vulnerables.	Tasa de aprobación de asignaturas al primer año.	83,6%	83,2%
2.3.- Implementar y evaluar el Sistema de formación integral de estudiantes	Tasa de aprobación de competencias transversales y generales.	92,9%	92,8%
2.4.- Institucionalizar el sistema de ayudantías y tutorías	Tasa de aprobación de asignaturas críticas	72,4%	75,4%
3.1.- Capacitar en metodologías de enseñanza.	% de académicos capacitados.	S/I	S/I



3.2.- Capacitar en competencias para la armonización y actualización curricular.	% de académicos capacitados	S/I	S/I
3.3.- Perfeccionar a los docentes en Gestión Directiva Académica.	N° de académicos perfeccionados.	0	0
3.4.- Fortalecer la capacidad de investigación en docencia Universitaria.	N° de proyectos de investigación aprobados orientados al mejoramiento de la docencia	0	0
3.5.- Aumentar el % de post-graduación de académicos.	(N° de postgraduados/N° total de académicos) x 100.	72,3%	67,7%
4.1.- Aumentar la retención estudiantil.	Tasa de retención (1er año): Carreras profesionales PSU, Programa especial para trabajadores, Carreras técnicas.	PSU, 86,8% PET, 77,3% TEC, 66,8%	PSU, 82,1% PET, 71,4% TEC, 69,5%
4.2.- Aumentar la titulación oportuna.	Tasa de titulación oportuna: Carreras profesionales PSU, Programa educacional para trabajadores, Carreras técnicas.	PSU, 21,9%	PSU 20,3%
5.1.- Incrementar las publicaciones ISI, Scielo.	N° de publicaciones anuales.	70	62
5.2.- Incrementar el N° de proyectos FONDECYT, FONDEF adjudicados.	N° de proyectos nuevos anuales.	19	1
5.3.- Renovar el equipamiento científico en las áreas con investigación demostrada.	Áreas prioritarias con equipamiento renovado/concurso interno	0	0
5.4.- Reforzar grupos de investigación a través de la contratación de investigadores.	N° de investigadores nuevos contratados	0	0
5.5.- Orientar la búsqueda de fondos internacionales hacia el fortalecimiento de las áreas de investigación y desarrollo de la Universidad	N° de proyectos nacionales adjudicados/N° de proyectos internacionales adjudicados	0	0
5.6.- Incrementar los proyectos de investigación vinculados con las necesidades de la Región	N° de proyectos vinculados a necesidades regionales/N° de proyectos de investigación	58%	0
61.- Institucionalizar una estructura en I+D+I	Reglamento que favorezca la investigación aplicada	No existe	No existe
	Incentivos para promover I+D+I entre profesionales y académicos	No existe	No existe
6.2.- Incentivar el incremento de número de patentes y registros de marca basada en convenios.	N° de patentes	1	1
6.3.- Desarrollar proyectos de innovación y transferencia tecnológica con el sector productivo y de servicios.	N° de proyectos de transferencia tecnológica colaborativos/N° de proyectos presentados.	0,06	0
7.1.- Aumentar la	N° programas de Doctorado Acreditados	0	0

acreditación de los programas de postgrado.	N° programas de Magíster Acreditados.	11%	22%
7.2.- Aumentar las vinculaciones formales con centros de excelencia internacional.	N° de convenios con instituciones extranjeras con actividad demostrable	140	175
7.3.- Aumentar el número de estudiantes becados en los programas de postgrado.	N° de estudiantes becados/N° de estudiantes en los programas	68%	33%
7.4.- Promover la generación de programas de postgrado en áreas emergentes.	N° de programas creados/total de programas	0	0,16
8.1.- Consolidar programas de inclusión de talentos provenientes de grupos vulnerables.	N° de estudiantes de quintiles I y II provenientes del preuniversitario que ingresan a primer año.	4	3
	N° de estudiantes de quintiles I y II provenientes del propedéutico que ingresan a primer año	20	17
8.2.- Consolidar Sistema de Becas y beneficios estudiantiles para grupos vulnerables.	% de alumnos de quintil I y II con becas de arancel.	PSU, 56,5% PET, 0,6% TEC, 28,7%	PSU, 49,1% PET, 0,4% TEC, 22,6%
9.1.- Aumentar la movilidad estudiantil.	% de estudiantes de ULagos en el extranjero	0,5%	0,1%
	% de estudiantes extranjeros en ULagos	1,3%	1,0%
	% de estudiantes ULagos en IES nacionales	0	0,05%
9.2.- Consolidar el programa competencias transversales de la enseñanza del inglés	% de alumnos con estudios de segunda lengua.	27,7%	28,9%
10.1.- Socializar la política y modelo de RSU en los estamentos y unidades de la Universidad.	Nivel de conocimiento sobre la política de RSU	No se ha medido	No se ha medido
10.2.- Aumentar las acciones desarrolladas por la ULAGOS hacia comunidades vulnerables.	N° de comunidades vulnerables apoyadas por ULagos	No se tienen registros para calcular el indicador	No se tienen registros para calcular el indicador
10.3.- Aumentar las alianzas estratégicas con empresas e instituciones para contribuir al bienestar de comunidades vulnerables.	N° de alianzas estratégicas con instituciones	No se tienen registros para calcular el indicador	No se tienen registros para calcular el indicador
11.1.- Potenciar la oferta de actividades artísticas y culturales.	N° de eventos artístico culturales	No se tienen registros para calcular el indicador	No se tienen registros para calcular el indicador



	N° de acciones de Arte y Cultura que colaboran a la resolución de problemas socio-económicos.	No se tienen registros para calcular el indicador	No se tienen registros para calcular el indicador
11.2.- Aumentar el número de eventos deportivos dirigidos a la comunidad externa.	Indicador: % de aumento de eventos deportivos	No se tienen registros para calcular el indicador	No se tienen registros para calcular el indicador
12.1.- Desarrollar programas de formación continua.	N° de programas de formación continua/ N° de carreras de formación técnicas y profesional	0,13	0,19
12.2.- Generar oportunidades de empleo contribuyendo a la formación personal y profesional de los egresados	N° de ferias de empleo	1	2
12.3.- Impulsar red de empleadores vinculadas a las carreras profesionales y técnicas de la universidad.	N° de redes de empleadores vinculadas con áreas de carreras/N° de carreras	No se tienen registros para calcular el indicador	No se tienen registros para calcular el indicador
12.4.- Promover espacios formales que faciliten la retroalimentación de los titulados con los currícula de las carreras.	N° de carreras profesionales y técnicas con centros de titulados/N° de carreras	0	0,05
13.1.- Consolidar los actuales consejos asesores de la universidad: Social, Arte y Cultura, y Empresarial.	Agendas construidas y ejecutadas de alto impacto regional e institucional	No se tienen registros para calcular el indicador	No se tienen registros para calcular el indicador
13.2.- Crear e implementar el consejo estratégico para la Sede universitaria en Chiloé.	Consejo estratégico decretado con su respectivo reglamento y funcionamiento	NO	SI
13.3.- Consolidar la presencia institucional en los espacios estratégicos de decisión regional	Participación de la Universidad en los distintos consejos regionales	No se tienen registros para calcular el indicador	No se tienen registros para calcular el indicador
14.1.- Implementar un sistema de inteligencia de la información que permita automatizar la generación de indicadores e información relevante.	% de avance en la implementación del sistema de inteligencia organizacional	0	100%

14.2.- Perfeccionar los sistemas informáticos para automatizar la gestión académica y administrativa.	% sistemas Edelfos e Idelfos optimizados y operativos	No se tienen registros para calcular el indicador	No se tienen registros para calcular el indicador
14.3.- Continuar evaluando y controlando los Planes Directivos, de Calidad, bienales en coherencia con el Plan Estratégico Institucional.	% de planes directivos evaluados	0	Pendiente
15.1.- Perfeccionar el sistema de calificación académica de la Universidad.	Reglamento de jerarquía, ascenso y promociones actualizado/ Sistema de calificación actualizado.	No	No
15.2.- Perfeccionar el sistema de evaluación de desempeño del personal no académico.	Sistema de evaluación del desempeño aplicado en su nueva modalidad	79%	70%
15.3.- Capacitar y perfeccionar al personal no académico para maximizar su contribución a la gestión de la Institución.	N° de funcionarios capacitados	100%	100%
15.4.- Capacitar para el mejoramiento de las habilidades directivas.	(N° directivos capacitados/N° total de directivos) x 100.	0	100%
16.1.- Alcanzar las metas de proyección de matrícula anual en carreras profesionales PSU y para trabajadores y carreras técnicas.	N° matriculados/N° estudiantes proyectados	94%	98%
16.2.- Ajustar los aranceles de acuerdo al análisis de competitividad.	Estudio de competitividad de aranceles de carreras profesionales y técnicas	Si	No
16.3.- Diversificar las fuentes de financiamiento.	Mantener la competitividad en adjudicación de proyectos	3	6
16.4.- Diseñar y ejecutar proyectos de inversión.	% de cumplimiento del plan de inversión anual	100%	Pendiente
17.1.- Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.	Estudio de dotación de personal	No	No
	Presupuestos anuales de áreas estratégicas aprobados en el comité de prospectiva	100%	100%
17.2.- Consolidar el Sistema de Cobranzas.	% de morosidad de aranceles del año	15%	Pendiente



17.3.- Revisión, actualización y propuesta de nuevas normativas, estructuras y procedimientos institucionales.	Estudio sobre debilidades y actualización de normativas, procedimientos y estructuras a nivel institucional	No	No
18.1.- Ampliar la oferta de carreras de formación técnica impartidas en la provincia de Chiloé.	N° de carreras técnicas	8	8
18.2.- Ampliar las alternativas de formación profesional para los habitantes de la provincia de Chiloé.	N° de carreras profesionales	1	0
18.3.- Contar con nuevas instalaciones para la Sede de Chiloé con financiamiento del Gobierno Regional (FNDR).	M2 de infraestructura educacional	0	0



RESULTADOS VALORIZACIÓN AJUSTE PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2015- 2018

Plan de Desarrollo Estratégico Institucional

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional constituye la principal carta de navegación de la Universidad, estableciendo lineamientos y objetivos para los diferentes componentes de desempeño global, por lo cual debe estar en coherencia con la visión y misión institucional, además de ser consistente con la realidad interna de la Universidad y contexto en el que se desenvuelve. Así, resulta fundamental dimensionar los esfuerzos necesarios para su ejecución, incluyendo tanto los dispositivos y soportes existentes en la Universidad, como los recursos incrementales necesarios para dar cumplimiento a los diferentes compromisos, con el objeto de resguardar que exista una coherencia entre los objetivos trazados y los recursos institucionales y sea factible su cumplimiento. De esta forma, es posible incorporar los recursos asociados a los compromisos estratégicos, tanto en las proyecciones financieras de largo plazo como en los presupuestos anuales de la Universidad, cautelando la asignación de recursos en función de los focos estratégicos de la Institución.

El Proceso de Valorización

El proceso de Valorización del ajuste al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional se ha llevado a cabo a través de un análisis detallado por componente, evaluando los objetivos estratégicos, operativos, indicadores y metas para cada uno de los periodos contemplados en la planificación hasta el año 2018. Este trabajo ha sido liderado por personal de la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo, y la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, con la colaboración de diferentes representantes de otras áreas, principalmente directivos, profesionales y analistas de las diferentes vicerrectorías, dependiendo de los objetivos evaluados.

Considerando que el ajuste de este plan estratégico ha implicado la revisión y reclasificación de diferentes indicadores y metas, además de la exclusión de 2 periodos (2013 y 2014) por el avance temporal, se ha optado por revalorizar cada uno de los objetivos propuestos, resguardando los recursos requeridos para su obtención.

Para cada objetivo, en una primera etapa se han indicado los principales recursos con que cuenta la Universidad para abordar los compromisos estratégicos, incluyendo las políticas y/o programas vigentes, el personal y los recursos operativos regulares. En este aspecto, es importante destacar que parte importante de los recursos para el avance de ciertas áreas se encuentran ya incorporados en los presupuestos operativos de las diferentes unidades, como las políticas de docencia e investigación, los soportes profesionales, etc. Posteriormente, se han analizado los recursos adicionales necesarios en caso de existir brechas para lograr las metas, valorizando requerimientos de presupuesto operativo, personal e inversiones, llegando así a las cifras de recursos incrementales asociados al PEDI.

Paralelamente, para todos los recursos adicionales o incrementales valorizados, se ha indicado la fuente de financiamiento, identificando básicamente 4 categorías de financiamiento: Fondos Internos, Fondos Convenio Marco Plurianual, Fondos PMI Chiloé y otros (Fondos CRUCH, FDI, FNDR, Proyectos de mejoramiento, etc.). Esta información resulta fundamental para distinguir aquellos compromisos que cuentan con

financiamiento de recursos externos de aquellos que deben ser asumidos con recursos de generación propia y que ejercen mayor presión al presupuesto institucional.

Por último, cabe mencionar que a la fecha de la realización de este levantamiento, existen tres convenios de desempeño institucionales postulados a fondos externos que se encuentran en proceso de evaluación (Formación Técnica, Formación Inicial de Profesores e Innovación Académica), los que favorecerían significativamente el avance en varios de los objetivos planteados. Para efectos de la proyección financiera, se han asumido los compromisos estratégicos con fondos propios, sin perjuicio de que posteriormente podrían ser financiados con fondos de proyectos externos. Desde hace un tiempo la Universidad ha adoptado la estrategia de buscar a través de fondos externos, financiamiento para fortalecer diferentes áreas de la gestión, focalizando la postulación a proyectos que tributen a los objetivos estratégicos y las necesidades institucionales.

Resultados de la Valorización

A continuación se presentan los recursos incrementales asociados a los diferentes componentes y objetivos del PEDI, para el periodo 2015-2018.

Valor Incremental Total PEDI 2015-2018

COMPONENTE/OBJETIVO (Millones de pesos)	Total incremental 2015	Total incremental 2016	Total incremental 2017	Total incremental 2018	TOTAL PEDI 2015-2018
Docencia de Pregrado y Formación Técnica	1.156,6	4.787,7	462,0	462,3	6.868,6
Expandir y consolidar el Proyecto académico en la Provincia de Chiloé	507,2	4.486,8	208,8	208,8	5.411,6
Contar con un sistema de aseguramiento de calidad para todos los niveles de formación de pregrado	543,2	223,2	241,9	242,2	1.250,5
Promover trayectorias formativas exitosas en estudiantes	106,2	77,7	11,3	11,3	206,6
Gestión Institucional	126,9	111,7	79,7	68,7	387,0
Consolidar el sistema de aseguramiento de la calidad	65,6	42,6	20,6	19,6	148,4
Fortalecer el Posicionamiento de la Universidad en el medio regional y nacional	40,9	31,2	21,2	21,2	114,5
Potenciar el capital humano para fortalecer la gestión institucional	12,0	22,3	22,3	12,3	68,9
Garantizar la sustentabilidad financiera y económica de la Universidad	8,4	15,6	15,6	15,6	55,2
Postgrado, Investigación e Innovación	101,4	585,5	612,0	713,8	2.012,7
Incrementar la productividad científica y tecnológica	67,2	518,5	561,8	638,8	1.786,3
Ofrecer programas de postgrado de calidad en las áreas prioritarias institucionales	34,2	67,0	50,2	75,0	226,4
Vinculación con el medio	0,0	71,8	71,8	71,8	215,4
Contribuir al desarrollo regional y nacional en los ámbitos de difusión de conocimiento, artes y cultura, y deportes y recreación	0,0	41,8	41,8	41,8	125,4
Fortalecer vínculos permanentes entre la comunidad universitaria y su entorno	0,0	30,0	30,0	30,0	90,0
TOTAL PEDI 2015-2018	1.384,9	5.556,7	1.225,5	1.316,6	9.483,7

Como es posible apreciar en la tabla anterior, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional implica un total de MM\$9.483,7 en recursos incrementales para el periodo 2015-2018, con cifras anuales que bordean los MM\$1.300 en todos los años, salvo el año 2016 que se encuentra aumentado de manera significativa por la incorporación de los recursos asociados al FNDR por MM\$4.000 para Chiloé. En relación al presupuesto institucional, estas cifras representan en torno a un 6% del presupuesto institucional anual de disponibilidad propia (ejemplo año 2015, Valor PEDI MM\$1.384,9 de un Presupuesto Institucional de MM\$21.812,6).

Analizando por componente, los mayores aportes incrementales se concentran en Docencia de Pregrado y Formación Técnica (72,4%) y en Postgrado, Investigación e Innovación (21,2%), lo que refleja el compromiso con una docencia de calidad en los diferentes segmentos del pregrado y con el fortalecimiento de la investigación y la formación de capital humano avanzado.

Analizando por objetivo, claramente expandir y consolidar el proyecto académico en Chiloé constituye el desafío que implica mayores recursos (MM\$5.411,6), fortaleciendo la presencia institucional en la Región, para lo cual se han incorporado recursos externos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional FNDR (MM\$4.000) y del Ministerio de Educación (MM\$798), además de los aportes institucionales (MM\$613). Luego, se destacan los aportes incrementales para Incrementar la productividad científica y tecnológica (MM\$2.012,7), los que están subsidiados de manera significativa por los aportes del Convenio Marco Plurianual para el periodo por MM\$1.556. Por último, destacan los recursos incrementales asociados al sistema de aseguramiento de la calidad para todos los niveles de formación del pregrado (MM\$1.250,5), objetivo en el que se han valorizado básicamente los recursos incrementales asociados a planes de mejoras de las carreras acreditadas (sin incluir las contrataciones de académicos que se contemplan en las proyecciones de recursos humanos), los valores destinados a procesos de acreditación y recursos adicionales para fortalecer algunos procesos críticos y soportes, tanto de financiamiento propio como de proyectos específicos.

En vista que los compromisos de recursos incrementales son relevantes para el presupuesto institucional, a continuación se presenta el detalle de aportes por componente y objetivo según fuente de financiamiento.

Valor Incremental Total PEDI según Fuente de Financiamiento

Etiquetas de fila	TOTAL ULA	TOTAL PLURIANUAL	TOTAL PMI	TOTAL OTROS	TOTAL PEDI
Docencia de Pregrado y Formación Técnica	1.534,6	0,0	796,0	4.538,1	6.868,6
Contar con un sistema de aseguramiento de calidad para todos los niveles de formación de pregrado	873,8	0,0	0,0	376,7	1.250,5
Expandir y consolidar el Proyecto académico en la Provincia de Chiloé	615,6	0,0	796,0	4.000,0	5.411,6
Promover trayectorias formativas exitosas en estudiantes	45,2	0,0	0,0	161,4	206,6
Gestión Institucional	124,1	105,9	20,0	137,0	387,0
Consolidar el sistema de aseguramiento de la calidad	4,0	41,0	0,0	103,4	148,4
Fortalecer el Posicionamiento de la Universidad en el medio regional y nacional	94,5	0,0	20,0	0,0	114,5

Garantizar la sustentabilidad financiera y económica de la Universidad	21,6	0,0	0,0	33,6	55,2
Potenciar el capital humano para fortalecer la gestión institucional	4,0	64,9	0,0	0,0	68,9
Postgrado, Investigación e Innovación	316,7	1.693,5	0,0	2,5	2.012,7
Incrementar la productividad científica y tecnológica	228,3	1.555,5	0,0	2,5	1.786,3
Ofrecer programas de postgrado de calidad en las áreas prioritarias institucionales	88,4	138,0	0,0	0,0	226,4
Vinculación con el medio	50,4	165,0	0,0	0,0	215,4
Contribuir al desarrollo regional y nacional en los ámbitos de difusión de conocimiento, artes y cultura, y deportes y recreación	50,4	75,0	0,0	0,0	125,4
Fortalecer vínculos permanentes entre la comunidad universitaria y su entorno	0,0	90,0	0,0	0,0	90,0
TOTAL PEDI 2015-2018	2.025,8	1.964,4	816,0	4.677,6	9.483,7

Como se observa, de los MM\$9.483,7 incrementales asociados al PEDI, un 49,32% (MM\$4.677,6) corresponde a recursos provenientes de diferentes fondos externos, entre los que destacan el aporte del FNDR por MM\$4.000, recursos provenientes del Fondo CRUCH y recursos asociados a proyectos específicos principalmente del área de salud, ingenierías, análisis de alerta temprana y evaluación de aprendizajes.

En el caso de los recursos incrementales de aporte institucional, éstos suman MM\$2.025,8 para el periodo 2015-2018, con un costo anual entre MM\$400 y MM\$600, los que se concentran principalmente en compromisos asociados al sistema de aseguramiento de la calidad para la docencia de pregrado y la consolidación del proyecto Chiloé. Para dimensionar el impacto anual de estos compromisos, a continuación se muestra el detalle de aporte institucional al PEDI por año.

Financiamiento Ulagos PEDI (Millones de pesos)	Total incremental 2015	Total incremental 2016	Total incremental 2017	Total incremental 2018	Total Ulagos PEDI 2015-2018
TOTAL	450,8	406,5	566,2	602,3	2.025,8

En principio, el avance en el plan estratégico de desarrollo implica incorporar a los presupuestos operativos aquellos recursos indicados en el cuadro anterior. Para el año 2015, estos recursos están asociados principalmente a los costos asociados a las acreditaciones de carreras, incluyendo la contratación de servicios y el mejoramiento de brechas identificadas en los planes de mejora. En todo caso, como se comentaba anteriormente, la Universidad está postulando un conjunto de proyectos a fuentes de financiamiento externo para tributar a la gestión institucional en las diferentes áreas y aportar a los fondos internos.

Los recursos asociados al Convenio Marco Plurianual, contemplan financiamiento para fortalecer la gestión de las universidades en función de las brechas que cada una defina y los objetivos estratégicos que se planteen. Para los años 2015-2016, la Universidad recibirá MM\$799,6 para ejecutar entre el último trimestre 2015 y el año 2016. De estos recursos, se han incorporado MM\$561 para fortalecer investigación y postgrado, y MM\$107 para contribuir a la gestión en informática, planificación, control de gestión, y vinculación con el medio.

Consistencia Interna y Seguimiento

Finalmente, es importante relevar que los compromisos asociados al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional deben incorporarse en las diferentes proyecciones financieras de la Universidad. De esta forma se cautela su incorporación a los presupuestos anuales y se alinean las planificaciones de las diferentes áreas y unidades. Esto permite a la vez hacer un seguimiento conjunto, entre la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo y la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, para evaluar anualmente el avance en el uso de recursos asociados al PEDI en relación a los avances en los diferentes objetivos e indicadores estratégicos.



UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS