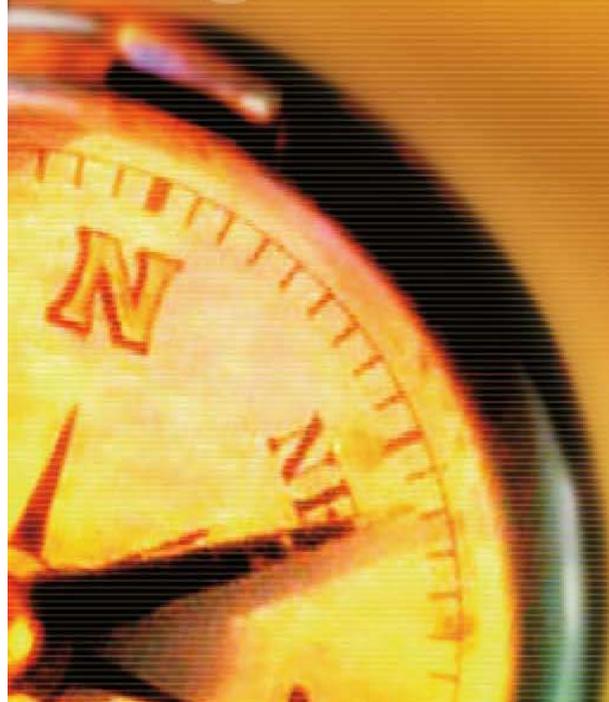




Universidad Austral de Chile
Conocimiento y Naturaleza

Plan Estratégico

2004 - 2007





CONTENIDOS

Introducción

Desarrollo del Plan Estratégico

Esquema de Funcionamiento de la Planeación

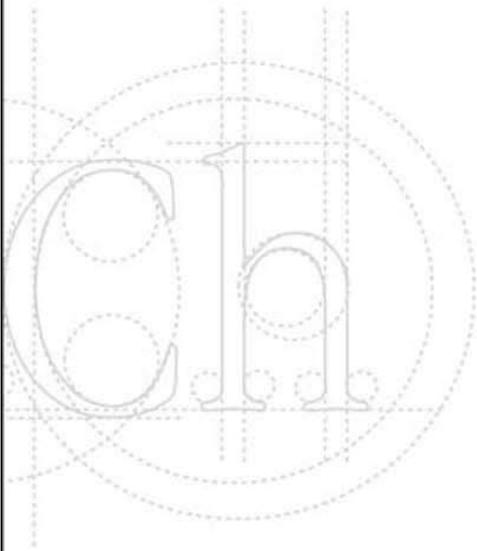
Presentación del Plan Estratégico

Primera Fase: Marco Estratégico

Segunda Fase: Desarrollo de Objetivos Estratégicos por medio de Líneas Estratégicas asociadas a la Rectoría y Unidades de las Vicerreorías

Cuadro de Mando Integral

Validación y Análisis de Coherencia



INTRODUCCIÓN

Plan Estratégico



La Universidad Austral de Chile, Corporación de Derecho Privada constituida en 1954, ha tenido en sus primeros 50 años de existencia un interesante y positivo desarrollo.

Reconocida como una de las principales universidades del país, destaca por su contribución a la formación de profesionales; al perfeccionamiento y formación de postgrado, especialmente por sus programas de doctorado; a la investigación e innovación tecnológica; a la conservación del patrimonio y la extensión cultural, en especial en la zona sur de Chile.

La formulación del nuevo Plan Estratégico 2004 – 2007 se hace a partir de la sistematización de la experiencia del proceso de planificación estratégica de la Universidad, con la participación de diferentes personas y equipos, lo que ha permitido un mayor involucramiento de la comunidad universitaria y, al mismo tiempo, se han utilizado criterios técnicos rigurosos para lograr su operacionalización y hacer partícipes a la distintas unidades en su concreción.

Los aspectos más relevantes que se han considerado como criterios orientadores de la generación del Plan Estratégico son los siguientes:

- Participación en su generación.
- Conocimiento y difusión de los objetivos estratégicos.
- Operacionalización y medición de los objetivos planteados.
- Coherencia entre los objetivos institucionales y los de las distintas unidades.
- Coherencia entre los lineamientos estratégicos formulados y la estructura organizacional.



Las orientaciones para el quehacer corporativo, que se inspiran en la Visión y Misión explicitadas, representan a los desafíos que en los próximos años enfrenta la Universidad como parte del complejo y competitivo sistema de educación superior de un país, cuyo desarrollo se sustenta en la construcción de bases sólidas de una sociedad basada en el conocimiento. Estos desafíos están contenidos en el Plan Estratégico que provee la dirección que se requiere. Su implementación estará basada en la identificación de prioridades y de acuerdo a los recursos de la organización.

En la elaboración del Plan se han utilizado las técnicas modernas de gestión organizacional y universitaria. Su estructura corresponde, primeramente al marco estratégico compuesto por el enunciado de los valores institucionales, la visión, misión y objetivos estratégicos con sus correspondientes indicadores generales.

En una segunda sección se ordenan para cada uno de los siete Objetivos Estratégicos las líneas estratégicas y sus indicadores. En la siguiente sección se desagregan las líneas estratégicas de acción correspondientes a Unidades dependientes de Rectoría y Vicerrectorías. Para cada una de ellas se especifican los Objetivos Estratégicos de referencia, los indicadores, fuentes de verificación, fecha y unidad responsable.

El Plan concluye con el Cuadro de Mando Integral cuyos elementos sirven de base para el desarrollo del tablero de comando que permite monitorear el desarrollo de la gestión organizacional.



Con todo, la fase más importante del Plan Estratégico Corporativo está dada por su utilización instrumental en el quehacer de cada unidad de la estructura y de las personas que las integran. Asumir las orientaciones del marco estratégico constituye una real expresión de identidad institucional. Referenciar las acciones programadas y cotidianas a las líneas estratégicas, junto a una real consideración de las especificaciones de responsabilidades y oportunidad para cada una de ellas, es fundamental para el logro de los objetivos institucionales. En esencia el Plan Estratégico es un instrumento para en la actividad académica cumplir el lema institucional: *Libertas Capitur*.

Se dispone de los instrumentos de constatación para vivenciar el valor asumido de la *Responsabilidad Evaluativa*. “Valor asociado al compromiso con una cultura evaluativa y con la práctica permanente, participativa y eficiente de realizar tareas a partir de objetivos e indicadores de resultados, dar cuenta de los logros obtenidos y de los recursos utilizados en todos los niveles de la organización, asumiendo las consecuencias que se deriven de los juicios evaluativos”.

Por nuestro compromiso común y el afecto con la Universidad Austral de Chile, su historia, sus aportes y sus potencialidades, pido a la comunidad universitaria, muy en especial a quienes forman parte de sus equipos académicos, asumir plenamente y con elevada responsabilidad el Plan Estratégico con el que continuamos la construcción y consolidación de una gran Universidad proyectada desde la zona sur austral de Chile.

Carlos Amtmann Moyano
RECTOR



DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

1.- Aspectos Generales

Considerando que, en términos generales, se define la estrategia como el medio para establecer el propósito organizacional en términos de sus objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, la Planificación Estratégica corresponde a un esfuerzo organizacional, que apunta a la total especificación de la estrategia de una organización y la asignación de responsabilidades para su ejecución.

El Plan Estratégico de la Universidad Austral de Chile, se formula a partir de la sistematización de la experiencia del anterior proceso de planificación estratégica en la UACH, y ha contemplado la participación de diferentes personas y equipos, lo que ha permitido involucrar tanto en número como en profundidad a diferentes miembros de la organización. Al mismo tiempo, la utilización de criterios técnicos rigurosos, permiten operacionalizar los objetivos planteados y hacer partícipe a las distintas unidades en su concreción.

Este Plan Estratégico reconoce formalmente tres partes o fases, correspondiendo las dos primeras en su conjunto, a lo que se denomina el Plan Estratégico Corporativo.

Así, la primera de ellas, corresponde a la elaboración del denominado Marco Estratégico, compuesto básicamente por Explicitación de Valores, Declaración de Visión, Formulación de Misión y establecimiento de los Objetivos Estratégicos. En esta fase, ha participado el equipo de Rectoría ampliado, obteniéndose un Marco Estratégico que es presentado a un Comité Inter Facultades, compuesto por cada uno de los Decanos y un miembro elegido por cada Facultad, quienes presentan observaciones, sugerencias, recomendaciones, aportes y planteamientos que permiten su complemento y enriquecimiento. Posteriormente este Marco Estratégico se presenta ante el Consejo Académico para su discusión y análisis. En esta instancia es validado y aprobado, cumpliéndose con ello, la primera fase de esta Planificación.



La segunda Fase, se centra en la elaboración de los Planes de las Unidades dependientes de las Vicerrectorías, los cuales se traducen en Líneas Estratégicas de Acción, lo que permite operacionalizar los Objetivos Estratégicos, a través de la sumatoria de los objetivos establecidos en las diversas Unidades referidas. Todo ello, sumado a los objetivos desagregados para la Rectoría, conforma esta segunda Fase.

La suma de las dos Fases descritas, completa el Plan Estratégico Corporativo, cuyo detalle fundamental se exhibe en el presente documento.

La tercera Fase corresponde a los planes establecidos por cada una de las Facultades, los cuales conforman las denominadas Actividades Estratégicas, las cuales, en concordancia con los objetivos de los Planes de las Unidades y, en sintonía con los elementos contenidos en el Marco Estratégico, establecen la totalidad de la Planificación Estratégica de la Universidad Austral de Chile.

2.- Secuencia de trabajo

El desarrollo de las acciones destinadas a la Planeación Estratégica de la actual Rectoría en la UACH, distingue una primera etapa de tránsito, y una segunda etapa de elaboración del nuevo Plan Estratégico.

La etapa de tránsito está enmarcada en la necesidad de establecer planes de trabajo al inicio del período de la actual Rectoría, que permitan direccionar las acciones inmediatas y, además, se integren razonablemente al Plan Estratégico anterior, en ese momento, en etapa de conclusión.



Así entonces, las primeras acciones se desarrollan en el mes de Junio de 2002, materializándose en un taller de planificación en el mes de Julio del mismo año, para una Primera Parte, formalizado a través de la metodología ZOPP (Ziel Orientierte Projekt Planung), desarrollando una primera aproximación de diagnóstico de problemas, su transformación en objetivos, y el establecimiento de acciones concretas para materializarlos.

En Noviembre de 2002, se materializa la Segunda Parte, determinando y priorizando tareas, asignando responsabilidades y determinando acciones a desarrollar.

En el mes de Junio de 2003, se revisan conceptos y se inicia el proceso de inducción para la definición de valores, a través de talleres estructurados. Se inicia también el proceso de focalización para definir adecuadamente los conceptos de visión y misión corporativas.

En el mes de Octubre de 2003, se inicia la preparación de actividades conducentes a elaborar un Marco Estratégico, de modo tal que en el mes de Noviembre de 2003, se aprueba la propuesta del Proceso de Plan Estratégico. En el mismo mes, se desarrollan talleres destinados a definir los valores institucionales.

Durante el mes de Marzo de 2004, se elabora el Marco Estratégico, conteniendo la explicitación de Valores Institucionales, la declaración de Visión, la formulación de la Misión, y el establecimiento de los siete Objetivos Estratégicos.

En el mes de Mayo de 2004, este Marco Estratégico es presentado al Comité Inter Facultades. En el mismo mes de Mayo, se inicia el trabajo de difusión de este Marco entre las Unidades y Facultades y se inicia el trabajo a nivel de las Unidades dependientes de las Vicerrectorías.



En Septiembre de 2004, se efectúa el análisis de coherencia de los aporte de planificación de las Unidades, en relación a los Objetivos Estratégicos y el Marco Estratégico en su conjunto.

En Octubre de 2004, luego de los ajustes necesarios recogidos a partir de los aportes del Comité Inter Facultades, se efectúa una primera presentación ante el Consejo Académico. A partir de ese mismo mes, el documento preliminar es montado en la Intranet corporativa a fin de requerir retroalimentación de cualquier miembro de la comunidad académica.

En el mes de Diciembre de 2004, el Comité Inter Facultades, efectúa su validación final

Finalmente el Plan Estratégico Corporativo, es aprobado formalmente en las siguientes instancias:

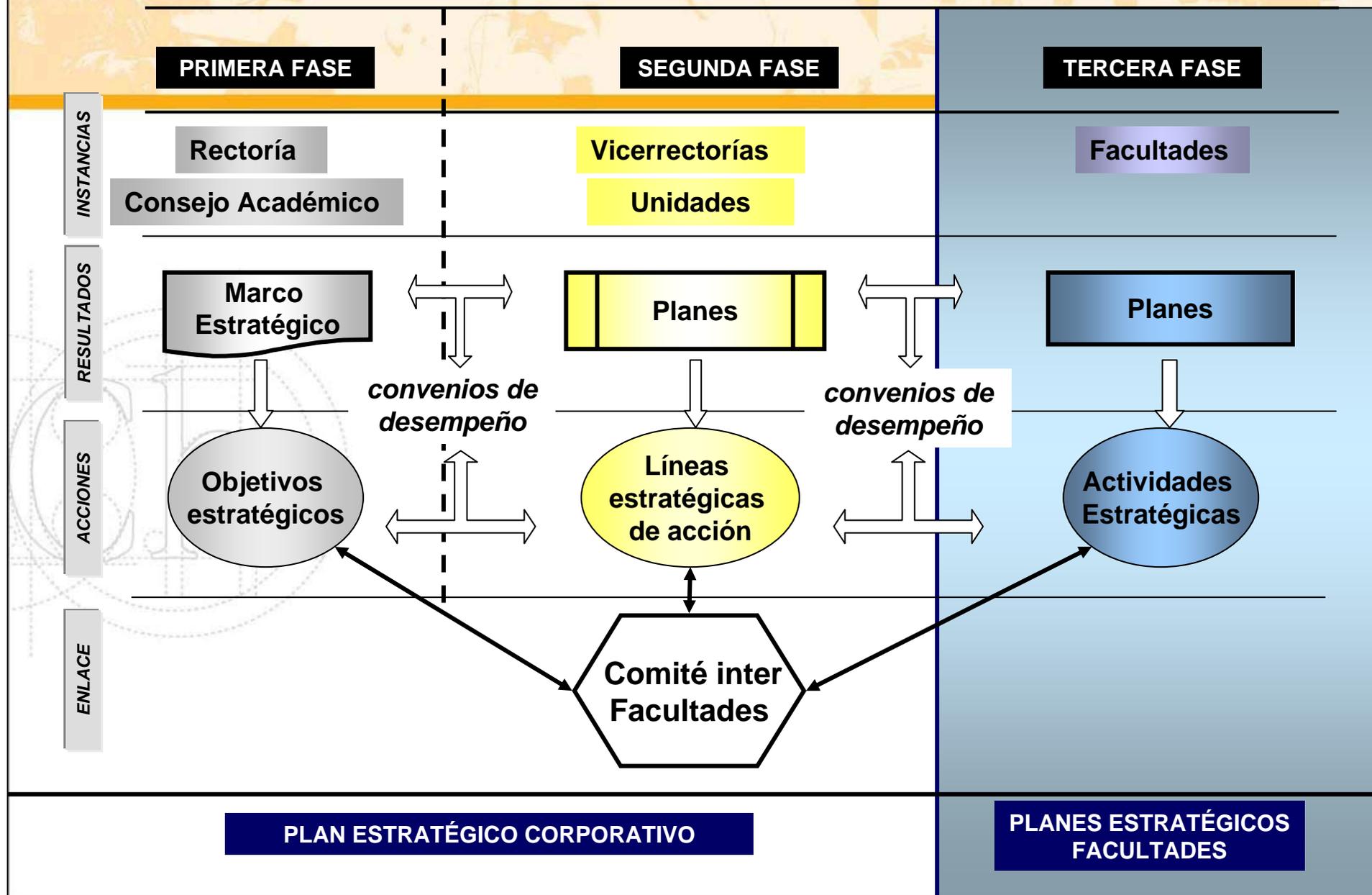
Miércoles 6 de Abril de 2005. Aprobación en el Consejo Académico

Viernes 22 de Abril de 2005. Aprobación en el Directorio de la Corporación

Viernes 29 de Abril de 2005. Aprobación en la Honorable Junta Directiva de la Universidad.



PLAN ESTRATÉGICO UACH





ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DE LA PLANEACIÓN

En el esquema del Plan Estratégico, que se presenta en el gráfico, se hace necesario distinguir tres niveles, tanto en lo que se refiere a las instancias pertinentes como así también en la determinación de las acciones a emprender en cada una de éstas.

Como puede apreciarse, las instancias que intervienen en la planificación son: La Rectoría, las Vicerrectorías y sus unidades dependientes, y las Facultades. Para ellas se definen resultados, los cuales deben ser alcanzados mediante el desarrollo de acciones de planificación, las cuales hemos denominado:

En el caso de la Rectoría, **Objetivos Estratégicos**,

En el caso de las Vicerrectorías y sus Unidades dependientes, **Líneas Estratégicas de Acción** y,

En el caso de las Facultades, **Actividades Estratégicas**.

El desarrollo de las dos primeras instancias con sus correspondientes resultados y acciones, conforman el **Plan Estratégico Corporativo** y la tercera de ellas, junto a sus acciones, conforman los **Planes Estratégicos de las Facultades**.

Estas instancias materializan la planificación a través de las acciones identificadas, y se vinculan entre sí por medio de convenios de desempeño. Por su parte, estos convenios de desempeño representan a la vez un acuerdo y un compromiso recíproco. Un acuerdo por cuanto corresponde a una concertación entre las partes, de las acciones destinadas a satisfacer los requerimientos demandados por una de ellas, y un compromiso recíproco, porque una parte se compromete a dar cumplimiento a lo acordado y la otra, a direccionar, contribuir y colaborar para materializar estas acciones.

Como factor de enlace en todo este proceso, interviene el **Comité Inter Facultades**, equipo de trabajo conformado por los Decanos más un profesor elegido por cada Facultad, y que desarrolla actividades de conexión, coordinación y articulación, a fin de contribuir al proceso de alineamiento de las Facultades con el Marco Estratégico de la Rectoría, integrando adecuadamente el paso intermedio, constituido en este caso por las Unidades dependientes de las Vicerrectorías.



Asumiendo que los **Objetivos Estratégicos** derivan el **Marco Estratégico** que incorpora la explicitación de valores institucionales, junto a las declaraciones de visión y misión corporativas, los elementos de las restantes instancias, pueden resumirse de la siguiente forma:

En el caso de las Unidades dependientes de la Vicerrectorías: **Líneas Estratégicas de Acción**, las que corresponden a una primera operacionalización de los objetivos estratégicos.

En el caso de las Facultades: Las **Actividades Estratégicas** entendidas como aquellas acciones que inciden directamente en la operacionalización de las líneas estratégicas de acción anteriores.

Para materializar las líneas estratégicas de acción, la Rectoría establece convenios de desempeño públicos con las Unidades dependientes de las Vicerrectorías y éstas a su vez, establecen convenios de desempeño también públicos con las Facultades. Al mismo tiempo estos compromisos son parte constitutiva de la operacionalización de los planes estratégicos de las Facultades. Lo anterior permite materializar uno de los valores declarados por la Universidad, como es el caso de la responsabilidad evaluativa, que se asocia al concepto de *accountability*, y que se identifica además, como objetivo estratégico a desarrollar.

Cada Línea Estratégica de Acción establecida en las Unidades en función de los objetivos estratégicos, tiene a su vez, un indicador de cumplimiento (indicador verificable objetivamente, IVO), el que puede ser numérico o de materialización concreta y demostrable de una acción, y una fuente de verificación que permite a cualquier persona constatar el cumplimiento de ésta. Estos requerimientos son igualmente necesarios para el caso de las actividades estratégicas desarrolladas por las Facultades.



Es importante destacar que las Líneas Estratégicas de Acción y las Actividades Estratégicas, consignan claramente la fecha de verificación de su logro, pero independiente de los plazos establecidos para la concreción de cada una, se han establecido plazos intermedios e indicadores de logro parcial por Línea Estratégica de Acción y por Actividad Estratégica. Estos indicadores intermedios, resultan imprescindibles para permitir el desarrollo de una fase de seguimiento, monitoreo y apoyo a fin de evitar acciones retardadas cuando el plan no ha podido ser alcanzado. Por efectos de espacio y considerando que éstos representan un interés más operativo, los indicadores intermedios no se exponen en esta versión del Plan Estratégico, sin embargo, ellos se encuentran disponibles en cada una de las matrices de planificación de las Unidades y posteriormente, en las que deban exponer las Facultades.

Los responsables del cumplimiento de cada Línea Estratégica de Acción y de cada Actividad Estratégica son individualizados. De la misma forma, los recursos necesarios para el desarrollo de cada una de ellas son razonablemente estimados, explicitándose la fuente de aquellos y su monto aproximado, con la finalidad de asociar dichos costos a la elaboración de los presupuestos, cuando proceda. Por razones similares a las que se indican en el párrafo anterior para el caso de los indicadores intermedios, las cifras de recursos estimados, no se exponen en el presente documento; no obstante, estar disponibles también en las matrices de planificación de las Unidades respectivas.



PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

1.- *Contenidos del Plan Estratégico*

El Plan Estratégico que se presenta en este documento, se compone de tres partes:

- a) El detalle de la Primera Fase, la que contiene básicamente el Marco Estratégico con todos sus elementos componentes.
- b) El detalle de la Segunda Fase, que explicita la materialización de los Objetivos Estratégicos a través de las Líneas Estratégicas, asociadas a la Rectoría y Unidades dependientes de las Vicerrectorías.
- c) Inserción de la Planificación en un modelo integrado de gestión, utilizando el enfoque de Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*).
- d) Validación y Análisis de Coherencia del proceso de Planificación.

2.- *Marco Estratégico*

El Marco Estratégico, expone los Valores Corporativos los que, en cinco principios, integran los fundamentos que constituyen parte esencial de la cultura corporativa de la Universidad Austral de Chile. Éstos definen el carácter fundamental de la organización, crean un sentido de identidad en ella, propician la cohesión, y desarrollan una filosofía de gestión diferenciada.

En el ámbito de estos Valores, se explicita la declaración de Visión, conteniendo la posición ideal de futuro, incorporando las aspiraciones profundas de la institución, concordante con sus valores y materializada parcialmente a través de la Misión.

La Misión se formula como un mandato autoimpuesto para ser alcanzado en un horizonte definido, buscando alcanzar la posición estratégica deseada, de manera contribuyente y concordante con la Visión, y materializada a través de los Objetivos Estratégicos.

Los Objetivos Estratégicos, se establecen por medio de siete propósitos o resultados que se espera alcanzar en el horizonte temporal de la Planificación. Junto a estos objetivos, los cuales representan los logros generales a alcanzar, se establecen indicadores generales, para servir como orientaciones básicas en la confección de objetivos por unidades e indicadores específicos.



3.- Líneas Estratégicas de Acción

Con la finalidad de brindar una visión más clara y detallada de las Líneas Estratégicas desarrolladas en los Planes de las distintas Unidades, de acuerdo a la segunda fase y, como una forma de visualizar de mejor forma la contribución de estas Unidades a los Objetivos Estratégicos establecidos en el Marco General, estas Líneas Estratégicas se presentan agrupadas de dos formas:

- Ordenadas por Objetivo Estratégico. En esta clasificación, cada Objetivo Estratégico, se presenta con las respectivas Líneas Estratégicas asociadas.
- Ordenadas por Unidades. Cada Unidad dependiente de las Vicerrectorías más la propia Rectoría, presentan sus Líneas Estratégicas organizadas como resumen de la Planificación de estos segmentos de la Corporación.

4.- Cuadro de Mando Integral

Se exponen en esta parte, las cuatro dimensiones o perspectivas de análisis e integración del modelo de *Balanced Scorecard*. Por su parte, el mapa estratégico o modelo de vinculación, integra los distintos elementos contenidos en la Planificación, incorporando los Objetivos Estratégicos de manera directa, y los restantes elementos derivados de las Líneas Estratégicas, agrupados en conceptos homogéneos resumidos. Junto con ello, se desagrega cada una de las perspectivas, asociando y vinculando cada Línea Estratégica de Acción a los puntos focales del modelo de vinculación o mapa estratégico, con sus correspondiente vínculos y relaciones de causa-efecto.



5.- Validación y Análisis de Coherencia

Finalmente, el documento incorpora las dos etapas de validación y análisis de coherencia efectuadas; esto es:

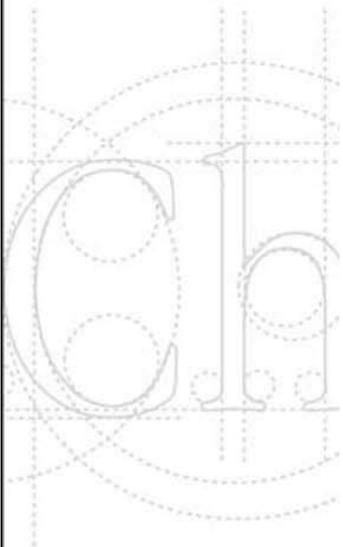
Una primera validación que permite verificar la coherencia conceptual, vinculando el Marco Estratégico y sus componentes, con las Líneas Estratégicas de Acción, de acuerdo a las dos formas de presentación. Este paso permite apreciar la contribución efectiva de las Líneas derivadas de las Unidades, a los Objetivos Estratégicos y, por ende al Marco Estratégico.

Una segunda validación asociada a la coherencia sistémica, vincula e integra tanto los Objetivos Estratégicos y las Líneas Estratégicas de Acción, con las perspectivas del modelo *Balanced Scorecard*, a fin de establecer la pertinencia de los objetivos y líneas referidas, en una visión integrada a través del modelo de vinculación o mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral.



PRIMERA FASE

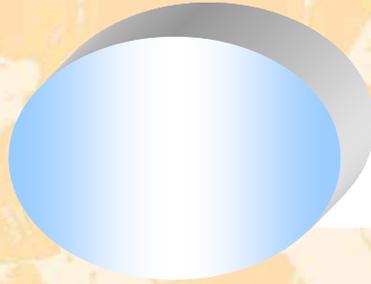
**MARCO
ESTRATÉGICO**





DIMENSIONES DEL MARCO ESTRATÉGICO





VALORES CORPORATIVOS

Excelencia: Valor referido a la vocación de la Universidad Austral de Chile por realizar las tareas que le son propias con un grado de calidad, bondad y rectitud superior que la haga digna de especial reconocimiento, confiabilidad y aprecio en las acciones emprendidas por la Universidad.

Libertad: Valor entendido, por una parte, como la autonomía del trabajo académico jerarquizado en el marco de los fines determinados por la organización, en un contexto de respeto y tolerancia; y por otra, como la autonomía que la Universidad tiene en la determinación de sus objetivos y actividades respecto del Estado y de cualquier grupo social intermedio.

Responsabilidad Social: Valor entendido como la suma de deberes y valores que la Universidad se impone en su vinculación con el medio social y natural.

Responsabilidad Evaluativa: Valor asociado al compromiso con una cultura evaluativa y con la práctica permanente, participativa y eficiente de realizar tareas a partir de objetivos e indicadores de resultados, dar cuenta de los logros obtenidos y de los recursos utilizados en todos los niveles de organización, asumiendo las consecuencias que se deriven de los juicios evaluativos.

Integralidad: Valor referido a la vocación por la completitud de la actividad académica, que comprende la preservación, generación y transmisión del conocimiento.



VISIÓN

A partir de la tradición de la Universidad Austral de Chile y de la necesidad del desarrollo sustentable de la región y del país, seremos capaces de responder a los sueños de sus fundadores, contribuyendo al progreso espiritual y material de la sociedad, mediante el saber científico y humanístico, el avance tecnológico y la creación artística.

Seguiremos desarrollándonos en calidad y reconocimiento como una Universidad compleja que considera el trabajo académico como compromiso intelectual y ético con la preservación, generación y transmisión del conocimiento.

Participaremos en la comunidad global y continuaremos respetando el rol especial que la Universidad juega en el desarrollo de la Región Sur Austral del país.

Teniendo como pilares la excelencia, la cultura evaluativa y la responsabilidad social, desarrollaremos nuestra labor en un ambiente de libertad, respeto y tolerancia, buscando el reconocimiento de la sociedad para poder competir con éxito en la formación académica de personas y en la obtención de los recursos de toda índole que permitan legitimar nuestro trabajo.



MISIÓN

Somos una comunidad académica comprometida con la excelencia y la innovación, organizada para contribuir al desarrollo de Chile y la Región Sur Austral, a través de la formación de las personas, el cultivo de las humanidades, las ciencias y las artes, en un sistema de educación superior complejo y competitivo.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1

Establecer un ambiente organizacional que estimule y reconozca la excelencia e innovación en sus actividades.

2

Revisar y desarrollar procedimientos evaluativos en todos los niveles e instancias de la Universidad, asociándolos con mecanismos de responsabilidad en la Institución.

3

Desarrollar, en todas las actividades de la Universidad, prácticas de observación rigurosa de la calidad y la mejora continua utilizando estándares de comparación competitiva del más alto nivel.

4

Mejorar la generación de nuevo conocimiento humanístico, científico y tecnológico para su transferencia al medio, resguardando los derechos correspondientes.

5

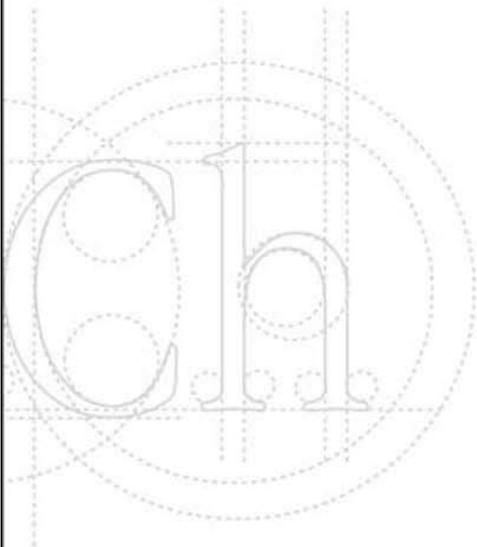
Generar las condiciones de calidad y eficiencia para que los estudiantes desarrollen competencias genéricas y específicas a través de aprendizajes significativos.

6

Consolidar y ampliar los ámbitos en los que se reconozca nacional e internacionalmente a la Universidad su condición de líder en la zona sur austral del país, así como la captación de las preferencias de las personas e instituciones a nivel regional, nacional e internacional.

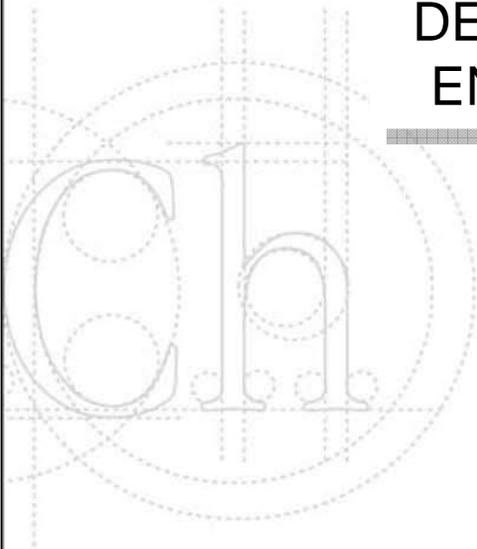
7

Mejorar el reconocimiento de la Universidad como institución generadora de conocimiento, expresiones artístico culturales y de espacios de reflexión y diálogo relevantes en la sociedad chilena, especialmente de la región sur austral.





DESAGREGACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO EN OBJETIVOS E INDICADORES GENERALES





Objetivos Estratégicos

Indicadores Generales

1

Establecer un ambiente organizacional que estimule y reconozca la excelencia e innovación en sus actividades.

Aumento de instrumentos de política que estimulen la excelencia e innovación.

Medición de la evolución del ambiente organizacional, en base a encuestas de percepción.

2

Revisar y desarrollar procedimientos evaluativos en todos los niveles e instancias de la Universidad, asociándolos con mecanismos de responsabilidad en la Institución.

Medición de procedimientos evaluativos existentes y diseño de procedimientos nuevos con bases técnicas sólidas, que aseguren sistemas de evaluaciones adecuados y legitimados en las distintas instancias.

Extensión de la cobertura de los distintos procedimientos evaluativos

Establecimiento de convenios de desempeño por unidades e individuales, verificación de su cumplimiento y determinación de las consecuencias de los logros y no logros.

3

Desarrollar, en todas las actividades de la Universidad, prácticas de observación rigurosa de la calidad y la mejora continua, utilizando estándares de comparación competitiva del más alto nivel

Implementación del Plan de Mejoras comprometido en el proceso de acreditación institucional.

Desarrollo de un Plan de Renovación del Personal orientado al mejoramiento de la competitividad académica de la Universidad.

4

Mejorar la generación de nuevo conocimiento humanístico, científico y tecnológico para su transferencia al medio, resguardando los derechos correspondientes.

Generación de mecanismos de estímulo al incremento en la producción y calidad del conocimiento humanista, científico y tecnológico.

Profesionalización de la función de apoyo a la vinculación de la investigación que se desarrolle en la UACH con el medio.

Establecimiento de un apoyo jurídico para velar por la cautela de los derechos que correspondan a la Universidad e investigadores por sus productos.

5

Generar las condiciones de calidad y eficiencia para que los estudiantes desarrollen competencias genéricas y específicas a través de aprendizajes significativos.

Establecimiento de Indicadores de innovación curricular.

Incremento en los accesos y fomento del uso de nuevas tecnologías.

Incorporación de nuevas metodologías de enseñanza en aulas.

6

Consolidar y ampliar los ámbitos en los que se reconozca nacional e internacionalmente a la Universidad su condición de líder en la zona sur austral del país, así como la captación de las preferencias de las personas e instituciones a nivel regional, nacional e internacional.

Generación y análisis de indicadores y metas en captación de alumnos.

Medición del mejoramiento del nivel de vinculación regional de la investigación y asistencia técnica desarrollada en la UACH.

Evaluación de los indicadores externos de posicionamiento de la UACH a nivel nacional en el amplio espectro de sus actividades académicas, en una perspectiva de mejoramiento ("benchmarking").

Medición del mejoramiento de la percepción del medio y empleadores respecto a profesionales UACH.

Implementación de una política de prestaciones de servicios coherente con los fines institucionales.

7

Mejorar el reconocimiento de la Universidad como institución generadora de conocimiento, expresiones artístico culturales y de espacios de reflexión y diálogo relevantes, en la sociedad chilena, especialmente de la región sur austral.

Medición periódica de la percepción regional respecto a las actividades de extensión de la UACH en el medio.

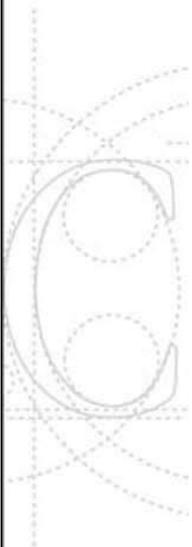
Mejoramiento de los Indicadores de cobertura de las actividades de extensión de la Universidad.

Cuantificación e incremento sostenido de la presencia de la UACH en los medios de comunicación.



SEGUNDA FASE

**DESARROLLO DE OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS POR MEDIO DE
LÍNEAS ESTRATÉGICAS
ASOCIADAS DE LA RECTORÍA Y
UNIDADES DE LAS
VICERRECTORÍAS**





OBJETIVO ESTRATÉGICO

1

Establecer un ambiente organizacional que estimule y reconozca la excelencia e innovación en sus actividades.

INDICADORES GENERALES

Aumento de instrumentos de política que estimulen la excelencia e innovación

Medición de la evolución del ambiente organizacional en base a encuestas de percepción.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES
Desarrollar la institucionalidad en base a los nuevos Estatutos.	• Promulgación de nuevos Estatutos.
	• Elaboración, difusión e internalización de reglamentos que desarrollen la excelencia e innovación.
	• Ampliación del número de socios de la Corporación
Priorizar inversiones en infraestructura de acuerdo a criterios de calidad establecidos.	• Elaboración de documento con criterios de calidad para mejoramiento de infraestructura.
	• Aprobación de Plan de inversiones de acuerdo a criterios de calidad establecidos.
Generar para los alumnos de pre y posgrado, ambientes que reconozcan la creación intelectual y el conocimiento transdisciplinario.	• 100% de los Programas de Doctorado, incorporan al menos un curso transdisciplinario.
	• Definición de nuevos mecanismos institucionales de reconocimiento y valoración de la creación intelectual realizada por estudiantes.
Incorporar una cultura de uso de sistemas virtuales de apoyo a la docencia de pre y postgrado	• 50% de académicos capacitados en uso de sistemas virtuales.
	• 100% de estudiantes que ingresan anualmente capacitados en uso de sistemas virtuales, a partir de 2005.
	• 33% de académicos utilizan sistemas virtuales de apoyo a la docencia.



OBJETIVO ESTRATÉGICO

1

Establecer un ambiente organizacional que estimule y reconozca la excelencia e innovación en sus actividades.

INDICADORES GENERALES

Aumento de instrumentos de política que estimulen la excelencia e innovación

Medición de la evolución del ambiente organizacional en base a encuestas de percepción.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES
Desarrollar proceso de inducción (incorporación institucional) a funcionarios nuevos, que suministre información relacionada con su puesto de trabajo, su unidad y la Universidad.	<ul style="list-style-type: none">• Implementación de pauta del proceso genérico de inducción.
Establecer un sistema que facilite el acceso de funcionarios a la información vinculada a su relación contractual y beneficios.	<ul style="list-style-type: none">• Implementación plena del sistema operando vía intranet.
Implementar la aplicación de un Balance Social Interno Anual	<ul style="list-style-type: none">• Publicación en Memoria Institucional de Balance Social Interno Anual
Implementar un proceso de mejoramiento continuo de la funcionalidad de los campus de la Universidad, en pos de constituir ciudades universitarias acogedoras, ambientalmente satisfactorias, seguras, operativas y estéticamente valiosas.	<ul style="list-style-type: none">• Diseño y aplicación de encuesta bienal de satisfacción
	<ul style="list-style-type: none">• Determinación de criterios indicadores para evaluar semestralmente, mejoramiento de los campus.
	<ul style="list-style-type: none">• Reformulación de las atribuciones del Comité de Espacios Físicos.



OBJETIVO ESTRATÉGICO

2

Revisar y desarrollar procedimientos evaluativos en todos los niveles e instancias de la Universidad, asociándolos con mecanismos de responsabilidad en la Institución

INDICADORES GENERALES

Medición de procedimientos evaluativos existentes y diseño de procedimientos nuevos con bases técnicas sólidas, que aseguren sistemas de evaluaciones adecuados y legitimados en las distintas instancias.

Extensión de la cobertura de los distintos procedimientos evaluativos

Establecimiento de convenios de desempeño por unidades e individuales, verificación de su cumplimiento y determinación de las consecuencias de los logros y no logros.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES
Instalar capacidades para el análisis, evaluación y ajuste de la calidad de insumos, procesos y resultados en las funciones institucionales.	• Aplicación periódica de encuestas de percepción sobre satisfacción de usuarios con los diversos servicios de la Universidad
	• Acreditación del 80% de los programas y carreras en régimen.
	• Acreditación de áreas de docencia de pregrado, gestión estratégica, docencia de posgrado e investigación.
Implementar un proceso de evaluación de desempeño que permita conectar los sistemas de evaluación y sus resultados a los sistemas de promoción, y potenciar la definición de puestos de trabajo más generales en los que existan competencias comunes	• Generación de políticas de cambio y planes de mejora, como resultado de procesos de evaluación, en el 50% de las macrounidades académicas y unidades de gestión.
	• 100% de aplicación de evaluación de desempeño a personal no académico.
Incorporar los contenidos presupuestarios del Plan Estratégico en formulación presupuesto 2005.	• Nuevo diseño de puestos de trabajo implementado.
	• Se inicia la incorporación de los recursos en el Presupuesto 2005, para avanzar en el logro de los objetivos estratégicos propuestos.
Diseñar un sistema integrado de información financiero económica entre la administración central y unidades autónomas (centros experimentales y empresas).	• Sistema en funcionamiento en Junio de 2005.
	• Catastro de capacidades profesionales y técnicas. Determinación de demanda emanada de Plan Anual. 100% de jefaturas, profesionales y técnicos con convenios de desempeño individuales firmados.
Evaluar permanentemente las capacidades profesionales y técnicas de la Dirección de Servicios, con el fin de asegurar desempeños de acuerdo a exigencias que se planteen.	



OBJETIVO ESTRATÉGICO

3

Desarrollar, en todas las actividades de la Universidad, prácticas de observación rigurosa de la calidad y la mejora continua utilizando estándares de comparación competitiva del más alto nivel

INDICADORES GENERALES

Implementación del Plan de Mejoras comprometido en el proceso de acreditación institucional.

Desarrollo de un Plan de Renovación del Personal, orientado al mejoramiento de la competitividad académica de la Universidad.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES
Implementar el Plan de Renovación del personal académico.	• 100% de los retiros programados cumplidos.
	• En las nuevas contrataciones, a lo menos duplicar la proporción de académicos con grado de Doctor, existente en la planta académica al inicio del Plan.
	• 100% de las nuevas contrataciones con compromisos de desempeño suscritos.
	• Costo financiero de las nuevas contrataciones, totalmente ajustado al Plan.
Mejorar la percepción de los estudiantes, respecto a la calidad de los servicios que la UACH ofrece.	• Aumento del grado de satisfacción promedio (sobre 5,5) de los ítemes de la Encuesta de Satisfacción de Estudiantes, referidos a aspectos de gestión (excluidos los que demanden recursos adicionales no cubiertos).
Incrementar la cobertura de Servicios y Programas DAE.	Aumento de la cobertura en: • Bonos de alimentación 10%; Hogares Estudiantiles 10% ; Fondo Proyectos Sociales 10%; Atención Integral Salud 10%
	• Creación de un Programa de Asistencia Psicopedagógica.
Desarrollar procesos que modernicen la administración de asuntos académicos, administrativos y financieros.	• Utilización de plataformas Internet e intranet para 15 procesos, según detalle de las unidades de las Vicerrectorías.
Desarrollar y aplicar modelos de gestión y evaluación financiera-económica en todas las unidades de la UACH.	• 15 instrumentos diseñados para usuarios académicos.
	• Utilización de los 15 instrumentos.
Identificar y monitorear sensores estratégicos, académicos, financieros y económicos comparativos con el sistema.	• Batería de sensores activados, disponibles para los directivos de la Universidad.
Implementar un sistema de medición continuo de calidad de servicios internos y externos, que contemple aspectos económicos, técnicos y de satisfacción del cliente.	• Aplicación de sistema de costeo ABC ; especificaciones técnicas y hoja de evaluación del servicio por parte del usuario.



OBJETIVO ESTRATÉGICO

4

Mejorar la generación de nuevo conocimiento humanístico, científico y tecnológico para su transferencia al medio, resguardando los derechos correspondientes.

INDICADORES GENERALES

Generación de mecanismos de estímulo al incremento en la producción y calidad del conocimiento humanista, científico y tecnológico.

Profesionalización de la función de apoyo a la vinculación de la investigación que se desarrolle en la UACH con el medio

Establecimiento de un apoyo jurídico para velar por la cautela de los derechos que correspondan a la Universidad e investigadores por sus productos.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES
Consolidar las fortalezas que le otorgan ventajas competitivas a la Universidad, integrando líneas de investigación complementarias.	• Un 50 % de los proyectos de investigación presentados a fondos concursables son integrados y multidisciplinarios.
	• Incremento en un 20% del número de proyectos con recursos externos adjudicados.
	• Aumento de un 7% las publicaciones en revistas ISI.
Generar una estrategia de vinculación con el sector productivo regional y nacional para fomentar las actividades colaborativas de investigación científica y tecnológica, que incluya el desarrollo de una cultura de propiedad intelectual en la UACH.	• Incremento en un 20 % de la captación de recursos por proyectos.
	• Creación de, a lo menos, 5 instancias de asociatividad entre investigadores de la Universidad y sector productivo
	• Inicio de la tramitación de, a lo menos, 10 patentes institucionales.
Vincular los esfuerzos corporativos en la investigación científica y creación intelectual con el posgrado, para generar productos significativos de alto valor formativo e impacto en la sociedad.	• 30% de los proyectos de investigación internos vinculados a actividades de posgrado.
	• Incremento en un 50% del promedio anual de los últimos cuatro años, de publicaciones producto de actividades de posgrado.



OBJETIVO ESTRATÉGICO

5

Generar las condiciones de calidad y eficiencia para que los estudiantes desarrollen competencias genéricas y específicas a través de aprendizajes significativos.

INDICADORES GENERALES

Establecimiento de indicadores de innovación curricular.

Incremento en los accesos y fomento del uso de nuevas tecnologías.

Incorporación de nuevas metodologías de enseñanza en aulas.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES
Definir la factibilidad académica, técnica y financiera de un Campus Virtual.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de proyecto de factibilidad a cuerpos colegiados.
Diseñar un modelo curricular (que considere estructura modular, competencias, salidas intermedias, articulación de pre y posgrado) y programas complementarios que fortalezcan la formación integral de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de modelo curricular
	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la instancia que permita institucionalizar programas complementarios.
Incentivar la calidad de las actividades docentes de pregrado y los niveles de satisfacción de académicos y estudiantes con los servicios docentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de Diplomado en Habilitación Pedagógica.
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de nueva encuesta de evaluación estudiantil.
	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de criterios de evaluación docente en los compromisos de desempeño y en los reglamentos de evaluación y carrera académica.
Aumentar el acceso de la comunidad académica a recursos computacionales conectados a los sistemas virtuales de apoyo a la docencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un Programa que contemple el 100% de académicos con infraestructura informática básica mínima.
	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en un 30% de las horas de acceso de los estudiantes a servicios computacionales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un Programa que contemple el otorgar una opción de financiamiento del sistema bancario, a plazos y tasas preferenciales, con respaldo de la Universidad, para un notebook con conexión inalámbrica, a todo estudiante regular matriculado en la UACH.



OBJETIVO ESTRATÉGICO

6

Consolidar y ampliar los ámbitos en los que se reconozca nacional e internacionalmente a la Universidad su condición de líder en la zona sur austral del país, así como la captación de las preferencias de las personas e instituciones a nivel regional, nacional e internacional.

INDICADORES GENERALES

Generación y análisis de indicadores y metas en captación de alumnos.

Medición del mejoramiento del nivel de vinculación regional de la investigación y asistencia técnica desarrollada en la UACH.

Evaluación de los indicadores externos de posicionamiento de la UACH a nivel nacional en el amplio espectro de sus actividades académicas en una perspectiva de mejoramiento ("benchmarking").

Implementación de una política de prestaciones de servicios coherente con los fines institucionales.

Medición del mejoramiento de la percepción del medio y empleadores respecto a profesionales UACH.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES
Ampliar la cobertura territorial de las actividades académicas.	• Desarrollo y consolidación Proyecto Campus Puerto Montt.
	• Definición Proyecto Institucional en XI Región.
	• Definición Proyecto Institucional Región Metropolitana.
Mejorar el posicionamiento de la Universidad en la oferta de pregrado y sus procesos de: postulación, captación, retención y titulación de estudiantes.	• Evaluación y ajuste de la oferta de pregrado.
	• Aumento de las postulaciones con respecto a indicadores objetivos nacionales.
	• Matrícula alcanza al 100% de los cupos ofrecidos.
	• Reducción en un 25% de los índices de deserción.
Reestructurar la oferta de programas de posgrado, en función de la demanda y utilizando estándares de comparación competitiva del más alto nivel	• Aumento en un 25% de los índices de titulación.
	• Reestructuración de la oferta del 100% de los Programas de Magíster y Doctorado.
	• Acreditación ante la CONAP del 100% de los Programas de Doctorado vigentes al 2004, e internamente el 100% de los Programas de Magíster.
	• Identificación de potenciales instancias y factibilidad del proceso de acreditación internacional para los programas de posgrado.
	• Formulación de una política de financiamiento de Programas de Diplomado, Postítulo, Magíster y Doctorado.



OBJETIVO ESTRATÉGICO

6

Consolidar y ampliar los ámbitos en los que se reconozca nacional e internacionalmente a la Universidad su condición de líder en la zona sur austral del país, así como la captación de las preferencias de las personas e instituciones a nivel regional, nacional e internacional.

INDICADORES GENERALES

Generación y análisis de indicadores y metas en captación de alumnos.

Medición del mejoramiento del nivel de vinculación regional de la investigación y asistencia técnica desarrollada en la UACH.

Evaluación de los indicadores externos de posicionamiento de la UACH a nivel nacional en el amplio espectro de sus actividades académicas en una perspectiva de mejoramiento ("benchmarking").

Implementación de una política coherente con los fines institucionales de prestaciones de servicios.

Medición del mejoramiento de la percepción del medio y empleadores respecto a profesionales UACH.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES
Ampliar las temáticas y tipos de destinatarios de la educación continua.	• Definición de una política institucional de educación continua y la correspondiente organización corporativa.
	• Definición de una oferta flexible de programas preferentemente transdisciplinarios de educación continua.
Internacionalizar actividades académicas	• Aumento del número de estudiantes extranjeros y de experiencias internacionales de estudiantes UACH en pre y postgrado.
	• Establecimiento de oferta en el extranjero para programas y actividades UACH.
	• Consolidación del funcionamiento de Oficina de Relaciones Internacionales, como instancia que apoye y promueva esta tarea.
Internacionalizar Programas de Posgrado	• 100% de los programas de postgrado con convenios formales de asociatividad académica con universidades extranjeras relevantes.



OBJETIVO ESTRATÉGICO

7

Mejorar el reconocimiento de la Universidad como institución generadora de conocimiento, expresiones artístico culturales y de espacios de reflexión y diálogo relevantes en la sociedad chilena, especialmente de la región sur austral.

INDICADORES GENERALES

Medición periódica de la percepción Regional respecto a las actividades de extensión de la UACH en el medio.

Mejoramiento de los Indicadores de cobertura de las actividades de extensión de la Universidad.

Cuantificación e incremento sostenido de la presencia de la UACH en los medios de comunicación.

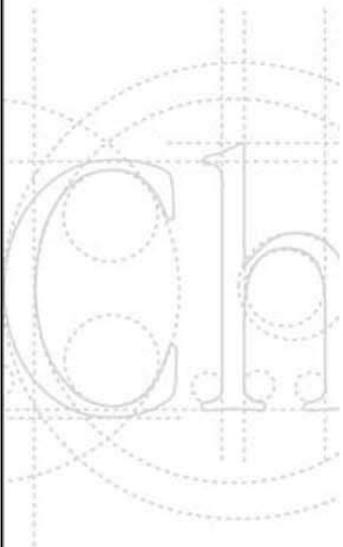
LÍNEAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES
Difundir la Universidad Austral de Chile a través de las actividades de extensión.	• Aceptación institucional de las actividades de extensión como prioridad para hacer difusión de la Universidad.
	• Incorporación de la valoración de las actividades de extensión en los Reglamentos de Carrera Académica y Evaluación.
	• Duplicación de los recursos para proyectos de extensión.
Incrementar y diversificar las actividades para mejorar la captación de recursos para financiar actividades de extensión y culturales.	• Generación de un modelo de gestión participativo para identificar las necesidades e inquietudes culturales de la comunidad local y regional.
	• Incremento de la diversidad en las actividades de extensión y culturales, y de la cantidad de participantes en las mismas.
	• Incremento de un 10% en la captación de recursos.
Mejorar la gestión y coordinación de las actividades de extensión corporativa y de las unidades.	• Establecimiento y evaluación de un plan anual de actividades de extensión.



UNIDADES DEPENDIENTES DE RECTORÍA Y VICERRECTORÍAS

DESAGREGACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DE
ÉSTAS AL PLAN ESTRATÉGICO, A TRAVÉS DEL
DESARROLLO DE SUS LÍNEAS ESTRATÉGICAS
DE ACCIÓN





El desarrollo de las líneas estratégicas de acción contempla además de la información que se expone a continuación, Indicadores Parciales desagregados que permiten monitorear el desarrollo del Plan en períodos intermedios y Especificación de Recursos para materializar las acciones propuestas.

Estos aspectos se omiten de la presentación pública por considerarse más bien como detalles operativos destinados a asegurar el proceso de seguimiento del Plan Estratégico; sin embargo, se encuentran disponibles en cada una de las unidades pertinentes.



Rectoría

Rectoría

LINEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS REFERENCIA	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
		<ul style="list-style-type: none"> • 100% de los retiros programados cumplidos. 	Registros Dirección de Personal	Marzo y Agosto de cada año	Rectoría
Implementar el Plan de Renovación del personal académico.	3	<ul style="list-style-type: none"> • En las nuevas contrataciones, a lo menos duplicar la proporción de académicos con grado de doctor, existente en la planta académica al inicio del Plan. 	Registro de Vicerrectoría Académica	Diciembre de 2007	Rectoría / Vicerrectoría Académica
		<ul style="list-style-type: none"> • 100% de las nuevas contrataciones con compromisos de desempeño suscritos. 	Registro de Vicerrectoría Académica	Diciembre de 2007	Rectoría / Vicerrectoría Académica
		<ul style="list-style-type: none"> • Costo financiero de las nuevas contrataciones totalmente ajustado al Plan. 	Registro Departamento de Presupuesto	Diciembre de cada año	Rectoría / Vicerrectoría de Finanzas
Desarrollar la institucionalidad en base a los nuevos Estatutos.	1	<ul style="list-style-type: none"> • Promulgación de nuevos Estatutos. 	Nuevos Estatutos depositados en el MINEDUC	Abril de 2005	Rectoría / Secretaría General
		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración, difusión e internalización de Reglamentos que desarrollen la excelencia e innovación. 	Decretos y programas sancionados por cuerpos colegiados.	Junio de 2006	Rectoría / Secretaría General
		<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del número de socios de la Corporación. 	Registro de socios	Diciembre 2007	Rectoría / Secretaría General
Priorizar inversiones en infraestructura, de acuerdo a criterios de calidad establecidos.	1	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de documento con criterios de calidad para mejoramiento de infraestructura. 	Acuerdos de Directorio y Consejo Académico, en base a propuesta de Rectoría	Agosto de 2005	Rectoría
		<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de Plan de inversiones, de acuerdo a criterios de calidad establecidos. 	Acuerdos de Directorio y Consejo Académico, en base a criterios de calidad establecidos	Enero de 2006	Rectoría
Definir la factibilidad académica, técnica y financiera de un Campus Virtual.	5	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de proyecto a cuerpos colegiados 	Actas pertinentes.	Diciembre 2005	Rectoría



Rectoría

Rectoría

LINEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS REFERENCIA	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
Ampliar la cobertura territorial de las actividades académicas.	6	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo y consolidación Proyecto Campus Puerto Montt	Informe Anual de Directivos del Campus, sobre cumplimiento de metas académicas y financieras.	Diciembre de cada año	Rectoría
		<ul style="list-style-type: none">• Definición Proyecto Institucional en XI Región	Proyecto aprobado en cuerpos colegiados.	Diciembre 2005	Rectoría
		<ul style="list-style-type: none">• Definición Proyecto Institucional Región Metropolitana	Proyecto aprobado en cuerpos colegiados.	Diciembre 2005	Rectoría
Ampliar las temáticas y tipos de destinatarios de la educación continua.	6	<ul style="list-style-type: none">• Definición de una política institucional de educación continua y la correspondiente organización corporativa.	Acta conteniendo acuerdo de Consejo Académico	Julio 2005	Rectoría
		<ul style="list-style-type: none">• Definición de una oferta flexible de programas preferentemente transdisciplinarios de educación continua.	Acuerdo de la organización corporativa definida, respecto a la oferta de programas.	Agosto 2005	Consejo de Administración de la organización creada.
Internacionalizar actividades académicas.	6	<ul style="list-style-type: none">• Aumento del número de estudiantes extranjeros y de experiencias internacionales de estudiantes UACH en pre y posgrado.	Registros Direcciones Pre y Posgrado de estudiantes extranjeros incorporados. Registros Direcciones Pre y Posgrado de estudiantes UACH en intercambios.	Diciembre 2005	Rectoría
		<ul style="list-style-type: none">• Establecimiento de la oferta en el extranjero de programas y actividades UACH.	Actas de Consejo Académico	Diciembre 2005	Rectoría
		<ul style="list-style-type: none">• Consolidación del funcionamiento de la Oficina de Relaciones Internacionales, como instancia que apoye y promueva esta tarea.	Informe Gabinete de Rectoría	Marzo 2005	Rectoría



Vicerrectoría Académica

Dirección de Estudios de Pregrado

LINEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS REFERENCIA	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
Generar para los alumnos de pregrado, ambientes que reconozcan la creación intelectual y el conocimiento transdisciplinario.	1 5	<ul style="list-style-type: none"> Definición de nuevos mecanismos institucionales de reconocimiento y valoración de la creación intelectual realizada por estudiantes. 	Marco aprobado institucionalmente	Julio de 2005	Director de Pregrado
Diseñar un modelo curricular (que considere estructura modular, competencias, salidas intermedias, articulación pre y posgrado) y programas complementarios que fortalezcan la formación integral de los estudiantes.	5 1, 3	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de un modelo curricular. 	Decreto de Rectoría	1 Diciembre 2005	Director Estudios de Pregrado
		<ul style="list-style-type: none"> Creación de la instancia que permita institucionalizar programas complementarios. 	Decreto de Rectoría	15 Enero 2005	Director Estudios de Pregrado / Director DAE
Incentivar la calidad de las actividades docentes de pregrado y los niveles de satisfacción de académicos y estudiantes con los servicios docentes.	5 1	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de Diplomado en Habilitación Pedagógica. 	Actas Consejo Académico	31 Julio 2005	Oficina Técnica de Desarrollo Docente (OTDD)
		<ul style="list-style-type: none"> Implementación de nueva encuesta de evaluación estudiantil. 	Informe OTDD de primer semestre de aplicación.	31 Julio 2005	OTDD
		<ul style="list-style-type: none"> Incorporación de criterios de evaluación docente en los compromisos de desempeño y en los reglamentos de evaluación y carrera académica. 	Decreto de Rectoría	31 Marzo 2005	Vicerrectoría Académica
Mejorar el posicionamiento de la Universidad en la oferta de pregrado y sus procesos de: postulación, captación, retención y titulación de estudiantes.	6 7	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación y ajuste de la oferta de pregrado. 	Actas de Consejo Académico	31 Julio 2007	Vicerrectoría Académica
		<ul style="list-style-type: none"> Aumento de las postulaciones con respecto a indicadores objetivos nacionales. 	Informe DEMRE	31 Marzo 2007	Vicerrectoría Académica
		<ul style="list-style-type: none"> Matrícula alcanza al 100% de los cupos ofrecidos. 	Informe DAM	1 Marzo 2007	Vicerrectoría Académica
		<ul style="list-style-type: none"> Reducción en un 25% de los índices de deserción. 	Informe Registro Académico Estudiantil	1 Marzo 2007	Vicerrectoría Académica
		<ul style="list-style-type: none"> Aumento en un 25% de los índices de titulación. 	Informe Registro Académico Estudiantil	1 Marzo 2007	Vicerrectoría Académica



Vicerrectoría Académica

Dirección de Asuntos Estudiantiles

LINEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS REFERENCIA	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
Mejorar la percepción de los estudiantes, respecto a la calidad de los servicios que la UCh ofrece.	3 1, 2	<ul style="list-style-type: none">• Aumento del grado de satisfacción promedio (sobre 5,5) de los ítemes de la Encuesta de Satisfacción de Estudiantes, referidos a aspectos de gestión (excluidos los que demanden recursos adicionales no cubiertos).	Informe Encuesta "Grado de Satisfacción de los Estudiantes de Pregrado"	31 Enero 2007	Director DAE
Incrementar la cobertura de Servicios y Programas DAE.	3	Aumento de la cobertura en: <ul style="list-style-type: none">• Bonos alimentación 10%• Hogares Estudiantiles 10%• Fondo Proyectos Sociales 10%• Atención Integral Salud 10%	Informes DAE	31 Diciembre 2007	Director DAE / Director Pregrado
		<ul style="list-style-type: none">• Creación de un Programa de Asistencia Psicopedagógica.	Decreto de Rectoría	31 Enero 2005	Rectoría



Vicerrectoría Académica

Dirección de Investigación

LINEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS REFERENCIA	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
Consolidar las fortalezas que le otorgan ventajas competitivas a Universidad, integrando líneas de investigación complementarias.	4 6	<ul style="list-style-type: none">• Un 50 % de los proyectos de investigación presentados a fondos concursables son integrados y multidisciplinarios.	Registros DID	31 Diciembre 2007	Director DID
		<ul style="list-style-type: none">• Aumento en un 7% las publicaciones en revistas ISI.	Registros DID	31 Diciembre 2007	Director DID
Generar una estrategia de vinculación con el sector productivo regional y nacional para fomentar las actividades colaborativas de investigación científica y tecnológica, que incluya el desarrollo de una cultura de propiedad intelectual en la UACH.	4 6	<ul style="list-style-type: none">• Incremento en un 20% del número de proyectos con recursos externos adjudicados.	Registros DID	31 Diciembre 2007	Director DID
		<ul style="list-style-type: none">• Creación de, a lo menos, 5 instancias de asociatividad entre investigadores de la Universidad y sector productivo	Registros DID	31 Diciembre 2007	Director DID
		<ul style="list-style-type: none">• Inicio de la tramitación de, a lo menos, 10 patentes institucionales.	Registros DID	31 Diciembre 2007	Director DID



Vicerrectoría Académica Dirección de Estudios de Postgrado

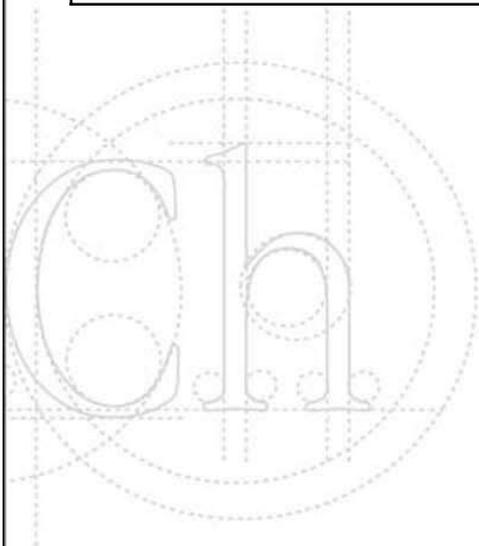
LINEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS REFERENCIA	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
Generar para los alumnos de postgrado, ambientes que reconozcan la creación intelectual y el conocimiento transdisciplinario.	1 4, 5, 7	• 100% de los Programas de Doctorado, incorporan al menos un curso transdisciplinario.	Catálogo de Asignaturas	Julio de 2007	Director de Postgrado
		• Definición de nuevos mecanismos institucionales de reconocimiento y valoración de la creación intelectual realizada por estudiantes.	Marco aprobado institucionalmente	Julio de 2005	Director de Postgrado
Vincular los esfuerzos corporativos en la investigación científica y creación intelectual con el postgrado, para generar productos significativos de alto valor formativo e impacto en la sociedad.	4 5, 7	• 30% de los proyectos de investigación internos vinculados a actividades de postgrado.	Registro de Proyectos DID	Julio de 2007	Director de Postgrado /Director de Investigación
		• Incremento en un 50% del promedio anual de los últimos cuatro años, de publicaciones producto de actividades de postgrado.	Registro de Publicaciones DID	Julio de 2007	Director de Postgrado
Reestructurar la oferta de programas de postgrado, en función de la demanda y utilizando estándares de comparación competitiva del más alto nivel.	6 2, 3, 5	• Reestructuración de la oferta del 100% de los Programas de Magíster y Doctorado	Actas Consejo Académico	Julio de 2007	Director de Estudios de Postgrado
		• Acreditación ante la CONAP el 100% de los Programas de Doctorado vigentes al 2004, e internamente el 100% de los Programas de Magíster.	Resolución CONAP / Resolución VRA	Julio de 2007	Director de Estudios de Postgrado
		• Identificación de potenciales instancias y factibilidad del proceso de acreditación internacional para los programas de postgrado.	Informe consolidado Dirección de Postgrado	Julio de 2007	Director Estudios de Postgrado
		• Formulación de una política de financiamiento de Programas de Diplomado, Postítulo, Magíster y Doctorado.	Actas Consejo Académico (Presentación)	Julio de 2005	Director de Estudios de Postgrado



Vicerrectoría Académica

Dirección de Estudios de Postgrado

LINEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS REFERENCIA	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
Internacionalizar Programas de Postgrado.	6	•100% de los programas de postgrado con convenios formales de asociatividad académica con universidades extranjeras relevantes.	Informe consolidado Dirección Estudios de Postgrado	Diciembre de 2007	Director Estudios de Postgrado





Vicerrectoría Académica

Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para la Docencia

LINEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS REFERENCIA	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
Incorporar una cultura de uso de sistemas virtuales de apoyo a la docencia de pre y postgrado.	1	• 50% de académicos capacitados en uso de sistemas virtuales.	Siveduc3	Julio de 2007	OTICDOC
		• 100% de estudiantes que ingresan anualmente, capacitados en uso de sistemas virtuales a partir de 2005.	Siveduc3	Julio de 2007	OTICDOC
		• 33% de académicos utilizan sistemas virtuales de apoyo a la docencia.	Siveduc3	Julio de 2007	OTICDOC
Aumentar el acceso de la comunidad académica a recursos computacionales conectados a los sistemas virtuales de apoyo a la docencia.	5	• Implementación de un Programa que contempla el 100% de académicos con infraestructura informática básica mínima.	Informe de Centro Informático a Vicerrectoría Académica	Julio de 2007	VRA
		• Aumento en un 30% de las horas de acceso de los estudiantes a servicios computacionales.	Informe de Centro Informático a Vicerrectoría Académica, considerando año base 2004	Julio de 2007	VRA
		• Implementación de un Programa que contempla el otorgar una opción de financiamiento del sistema bancario, a plazos y tasas preferenciales, con respaldo de la universidad, para un notebook con conexión inalámbrica, a todo estudiante regular matriculado en la UACH.	Contrato tipo, verificando entrega del equipo.	Marzo de cada año	VRA



Vicerrectoría Académica

Oficina de Autoevaluación Institucional

LINEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS REFERENCIA	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
Instalar capacidades para el análisis, evaluación y ajuste de la calidad de insumos, procesos y resultados en las funciones institucionales.	2 1, 3	<ul style="list-style-type: none">• Aplicación periódica de encuestas de percepción sobre satisfacción de usuarios con los diversos servicios de la Universidad.	Informes de Encuestas y sus respectivos planes de mejora	Julio de 2007	Encargado OAEI
		<ul style="list-style-type: none">• Acreditación del 80% de los Programas y carreras en régimen.	Oficinas de autoevaluación UACH, CNAP - CONAP - MERCOSUR	Julio de 2006	Encargado OAEI
		<ul style="list-style-type: none">• Acreditación de áreas de docencia de pregrado, gestión estratégica, docencia de posgrado e investigación.	Agencia Acreditación CNAP	Diciembre de 2004	Encargado OAEI
		<ul style="list-style-type: none">• Generación de políticas de cambio y planes de mejora, como resultado de procesos de evaluación, en el 50% de las macrounidades académicas y unidades de gestión.	Informes de autoevaluación y planes de mejora aprobados por la administración superior.	Julio de 2007	Encargado OAEI



Vicerrectoría Académica

Dirección de Extensión

LINEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS REFERENCIA	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
Difundir la Universidad Austral de Chile a través de las actividades de extensión.	7 1, 4, 6	<ul style="list-style-type: none">• Aceptación institucional de las actividades de extensión como prioridad para hacer difusión de la Universidad.	Decretos de Rectoría	31 Julio 2007	Director de Extensión, Conservatorio de Música, Museos
		<ul style="list-style-type: none">• Incorporación de la valoración de las actividades de extensión en los Reglamentos de Carrera Académica y Evaluación.	Decretos de Rectoría	31 Julio 2007	VRA
		<ul style="list-style-type: none">• Duplicación de los recursos para proyectos de extensión.	Presupuesto Dirección Extensión	31 Julio 2007	Director de Extensión
Incrementar y diversificar las actividades para mejorar la captación de recursos para financiar actividades de extensión y culturales.	7 4, 5, 6	<ul style="list-style-type: none">• Generación de un modelo de gestión participativo para identificar las necesidades e inquietudes culturales de la comunidad local y regional.	Informe de las necesidades e inquietudes culturales	31 Julio 2007	Director de Extensión, Conservatorio de Música, Museos
		<ul style="list-style-type: none">• Incremento en la diversidad de actividades de extensión y culturales y la cantidad de participantes en las mismas.	Memoria de Actividades de la Dirección de Extensión, Conservatorio de Música y Museos.	31 Julio 2007	Director de Extensión, Conservatorio de Música, Museos
		<ul style="list-style-type: none">• Incremento de un 10% en la captación de recursos.	Memoria de Actividades de la Dirección de Extensión, Conservatorio de Música y Museos.	31 Julio 2007	Director de Extensión, Conservatorio de Música, Museos
Mejorar la gestión y coordinación de las actividades de extensión corporativa y de las unidades.	7	<ul style="list-style-type: none">• Establecimiento y evaluación de un plan anual de actividades de extensión.	Plan Anual de actividades de Extensión	31 de Diciembre de cada año	Director de Extensión



Vicerrectoría de Finanzas y Apoyo Administrativo

Dirección de Finanzas

LINEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS REFERENCIA	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
Incorporar los contenidos presupuestarios del Plan Estratégico en formulación presupuesto 2006.	2 1, 3	<ul style="list-style-type: none">• Se inicia la incorporación de los recursos en el Presupuesto 2005, para avanzar en el logro de los objetivos estratégicos propuestos.	Decreto de Presupuesto 2006	31 Diciembre 2005	VRFAA Dirección de Finanzas y Depto Presupuestos
Diseñar un sistema integrado de información financiero-económica entre la administración central y unidades autónomas (centros experimentales y empresas).	2 3	<ul style="list-style-type: none">• Sistema en Junio de 2005.	Informe de satisfacción por parte de auditores	30 Julio 2005	Director de Finanzas
Desarrollar procesos que modernicen la administración de asuntos académicos, administrativos y financieros.	3	<ul style="list-style-type: none">• Utilización de plataformas Internet e intranet para 15 procesos, según detalle de las unidades de las Vicerrectorías.	Dirección de Finanzas	30 Julio 2005	Director de Finanzas
Desarrollar y aplicar modelos de gestión y evaluación financiera-económica en todas las unidades de la UACH.	3 1	<ul style="list-style-type: none">• Diseño de 15 instrumentos para usuarios académicos.	Dirección de Finanzas	30 Julio 2005	VRF / VRA
		<ul style="list-style-type: none">• Utilización de los 15 instrumentos.	Unidades o Iniciativas Académicas	30 Julio 2005	VRFAA / Director de Finanzas
Identificar y monitorear sensores estratégicos, académicos, financieros y económicos comparativos con el sistema.	3 2	<ul style="list-style-type: none">• Batería de sensores activados, disponibles para los directivos de la Universidad.	Documento informe del estado de los sensores	31 Marzo 2005	Director de Finanzas



Vicerrectoría de Finanzas y Apoyo Administrativo

Dirección de Personal

LINEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS REFERENCIA	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
Desarrollar proceso de inducción (incorporación institucional) a funcionarios nuevos, que suministre información relacionada con su puesto de trabajo, su unidad y la Universidad.	1	• Implementación de Pauta del proceso genérico de inducción.	Resolución VRF estableciendo la obligatoriedad de este proceso para toda persona incorporada a la UCh	1 Septiembre 2004	VRFAA / Director de Personal
			Firma de contratos nuevos sujeto a proceso de inducción explicitado.	1 Septiembre 2004	Director de Personal
Establecer un sistema que facilite el acceso de funcionarios a la información vinculada a su relación contractual y beneficios.	1 3	• Implementación plena del sistema operando vía intranet.	Intranet	30 Junio 2005	Director de Personal / Centro Informático
Implementar la aplicación de un Balance Social Interno anual.	1 3, 6	• Publicación en Memoria Institucional de Balance Social Interno Anual.	VRFAA Memoria Anual ejercicio 2005	30 Abril 2006	VRFAA / Director de Personal
Implementar un proceso de evaluación de desempeño que permita conectar los sistemas de evaluación y sus resultados a los sistemas de promoción, y potenciar la definición de puestos de trabajo más generales en los que existan competencias comunes.	2	• Aplicación de evaluación de desempeño al 100% del personal no académico.	Tabulación de instrumentos de evaluación de desempeño	Junio 2005	Director de Personal
		• Implementación de nuevo diseño de puestos de trabajo.	Modificación de contratos incorporando nuevos puestos.	31 Marzo 2005	Director de Personal



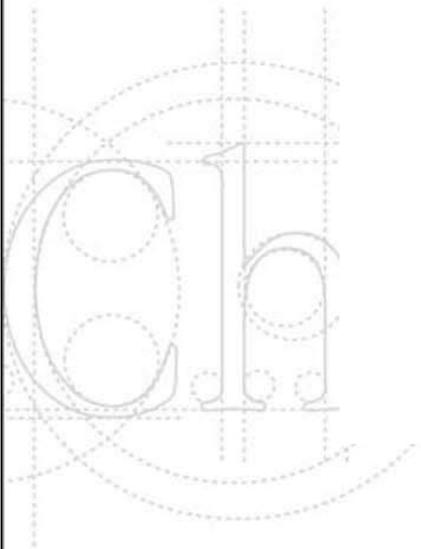
Vicerrectoría de Finanzas y Apoyo Administrativo

Dirección de Servicios

LINEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS REFERENCIA	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
Implementar un proceso de mejoramiento continuo de la funcionalidad de los campus de la Universidad, en pos de constituir ciudades universitarias acogedoras, ambientalmente satisfactorias, seguras, operativas y estéticamente valiosas.	1 3, 7	• Diseño y aplicación de encuesta bienal de satisfacción	Encuesta	Abril de 2005	Director de Servicios
		• Determinación de criterios indicadores para evaluar semestralmente, mejoramiento de los campus.	Informe de Resultados	Abril de 2005	Director de Servicios
		• Reformulación de las atribuciones del Comité de Espacios Físicos.	Decreto Promulgado	Junio de 2005	Vicerrector de Finanzas
Evaluar permanentemente las capacidades profesionales y técnicas de la Dirección de Servicios, con el fin de asegurar desempeños de acuerdo a exigencias que se planteen.	2 1, 3	• Catastro de capacidades profesionales y técnicas. Determinación de demanda emanada de Plan Anual. 100% de jefaturas, profesionales y técnicos con convenios de desempeño individuales firmados.	Base de datos e informe de recursos humanos existentes. Plan de trabajo anual. Catastro de Convenios de desempeño	31 Enero 2005	Director de Servicios
Implementar un sistema de medición continuo de calidad de servicios internos y externos, que contemple aspectos económicos, técnicos y de satisfacción del cliente.	3 2	• Aplicación de sistema de costeo ABC ; especificaciones técnicas y hoja de evaluación del servicio por parte del usuario.	Informes de costos, Manual de especificaciones técnicas itemizado. Base de datos e informes de evaluación de usuarios.	31 Marzo 2005	Director de Servicios



CUADRO DE MANDO INTEGRAL





CUADRO DE MANDO

Perspectivas y elementos

A continuación se presentan algunos elementos fundamentales o claves, formando parte de las cuatro perspectivas clásicas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. Estos aspectos constituyen la base para el desarrollo del tablero de comando que permitirá monitorear el desarrollo de la gestión estratégica de la Rectoría

Perspectivas para el Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

Elementos claves

PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS

- Incremento de flujos diferenciales positivos
- Incremento de ingresos y captación de recursos
- Monitoreo sensores estratégicos / eficiencia en manejo de costos.
- Sustentabilidad en los flujos de recursos.

PERSPECTIVA ESTUDIANTES - MEDIO

- Consolidación y ampliación de posicionamiento global.
- Desarrollo en estudiantes de competencias genéricas y específicas.
- Vinculación a la comunidad, vía actividades de extensión.

**Visión
Misión**

PERSPECTIVA INTERNA - PROCESOS

- Procedimientos evaluativos. Accountability.
- Calidad y mejora continua. Benchmarking competitivo.
- Mejora en generación de conocimiento nuevo, transferirlo y resguardar derechos.
- Acreditación y planes de mejora.
- Reestructuración curricular pre y posgrado.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE - DESARROLLO

- Establecimiento de ambiente organizacional que estimule excelencia e innovación.
- Fortalecimiento de competencias claves en investigación y desarrollo.
- Plan de renovación personal académico.
- Estructuras para sustentar mecanismos de mejoramiento de calidad.



CUADRO DE MANDO

Mapa Estratégico

En el Mapa Estratégico o modelo de vinculación que se expone a continuación, y que se considera como base para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral que se utilizará como instrumento para monitorear el desarrollo de la estrategia, se distinguen por una parte, los Objetivos Estratégicos del Plan (óvalos numerados) y, por otra, elementos que recogen algunas líneas estratégicas específicas o también, conceptos agrupados que sintetizan aspectos focales destinados a conducir el proceso estratégico.

La desagregación de estos aspectos se encuentra también contenida en la planificación más detallada de las Unidades dependientes de la Rectoría y Vicerrectorías, representando todas ellas, acciones convergentes hacia la materialización del Plan Estratégico.

MAPA ESTRATÉGICO. MODELO DE VINCULACIÓN BASE PARA CUADRO DE MANDO

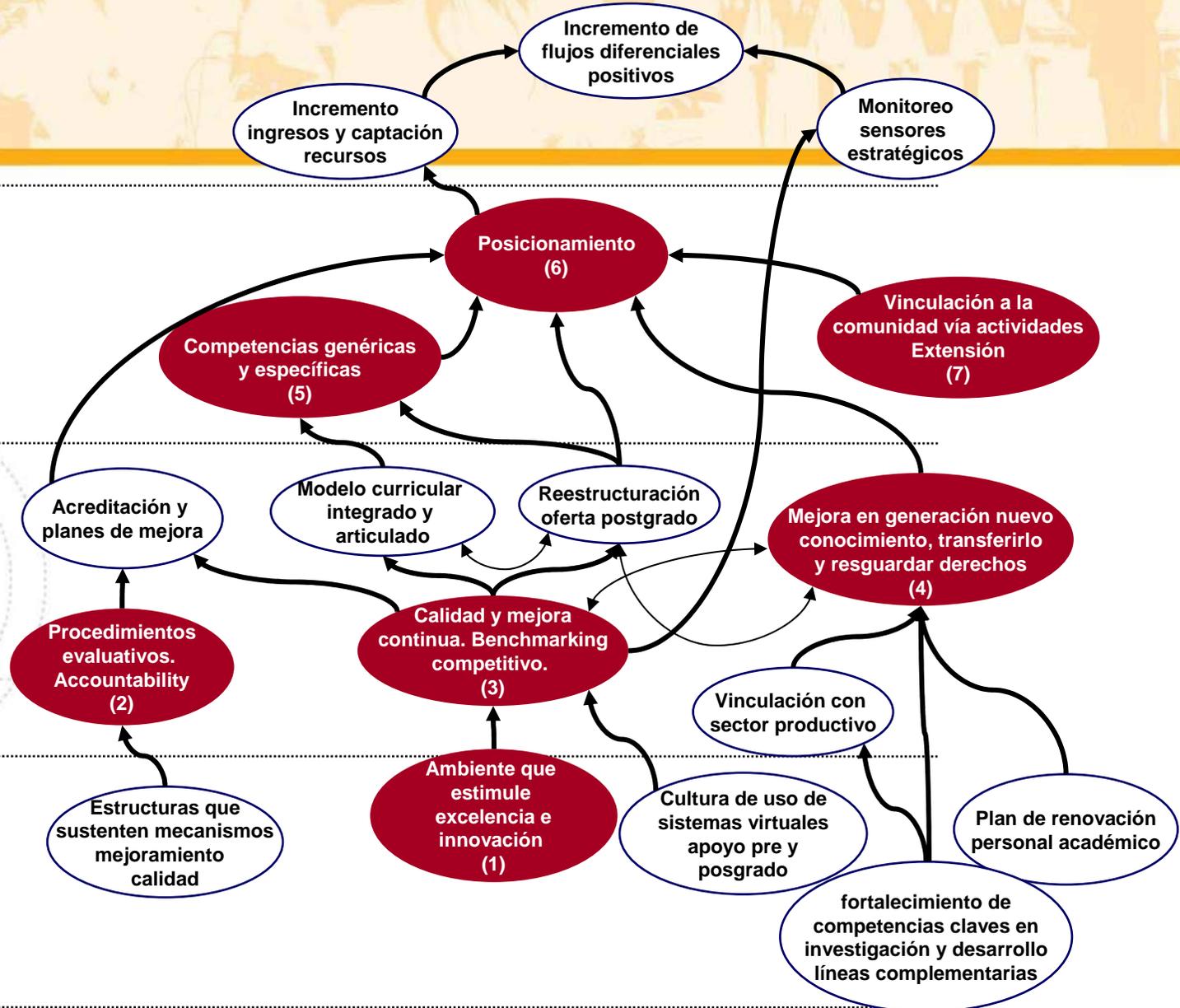


Perspectiva de los Recursos

Perspectiva Estudiantes, Empleadores, Comunidad

Perspectiva Interna Procesos

Perspectiva Innovación y Desarrollo Aprendizaje y Crecimiento

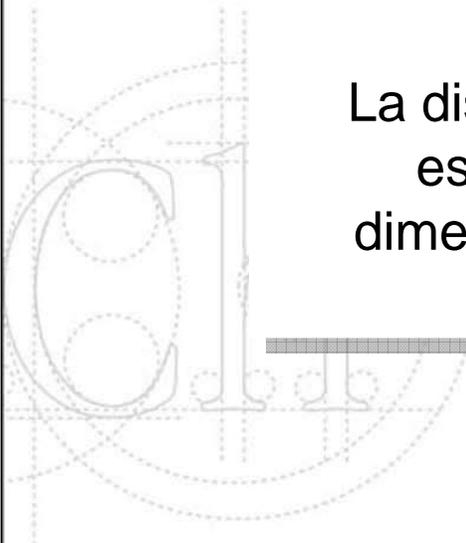




CUADRO DE MANDO

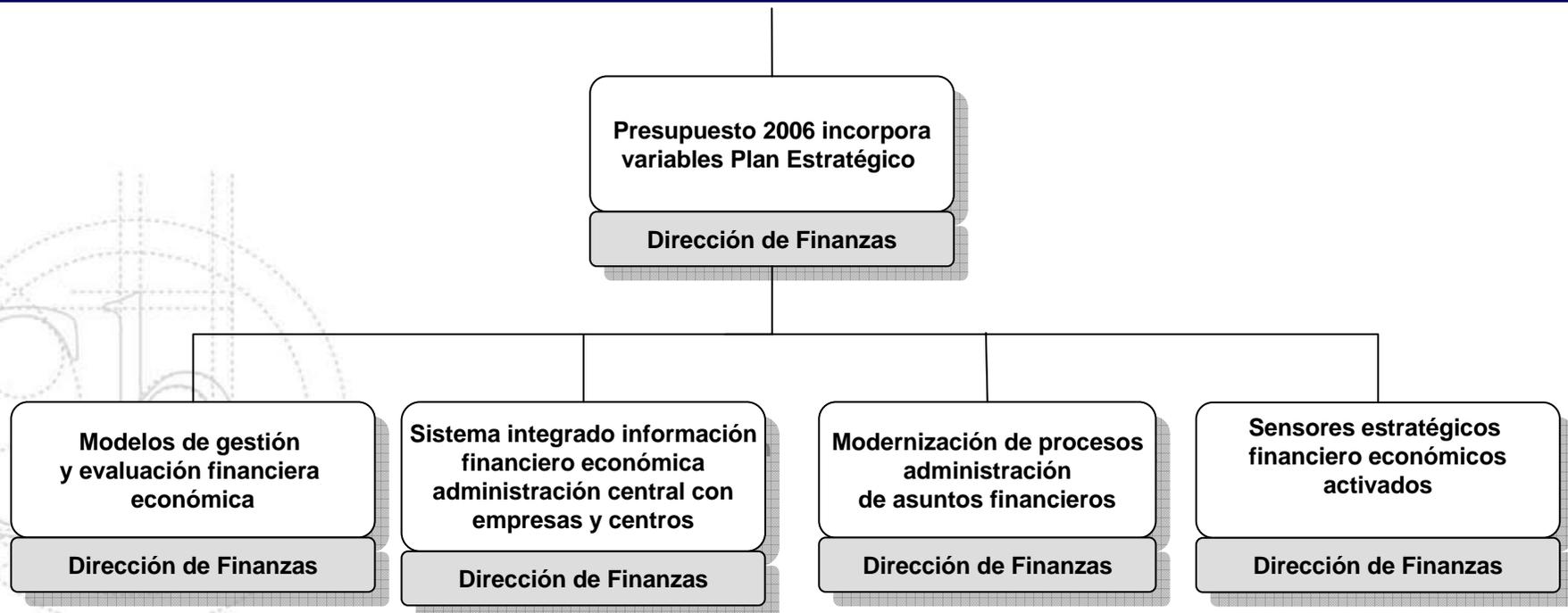
Perspectivas desagregadas

La distribución siguiente muestra los objetivos y líneas estratégicas de acción, agrupados en torno a las dimensiones o perspectivas que conforman los cuatro componentes del Cuadro de Mando.





Perspectiva de los Recursos

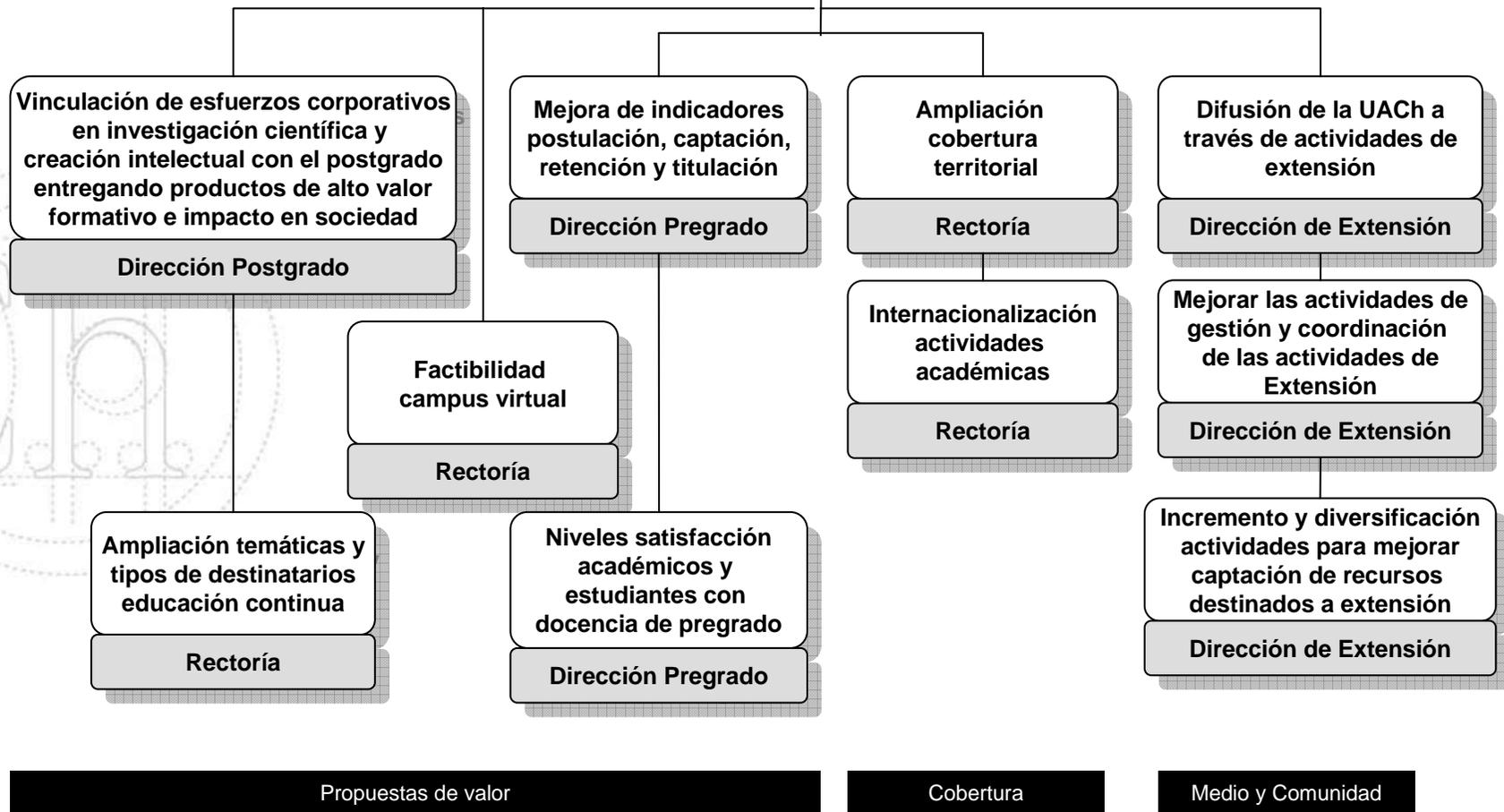


Modelos e integración

Estrategia financiera y eficiencia

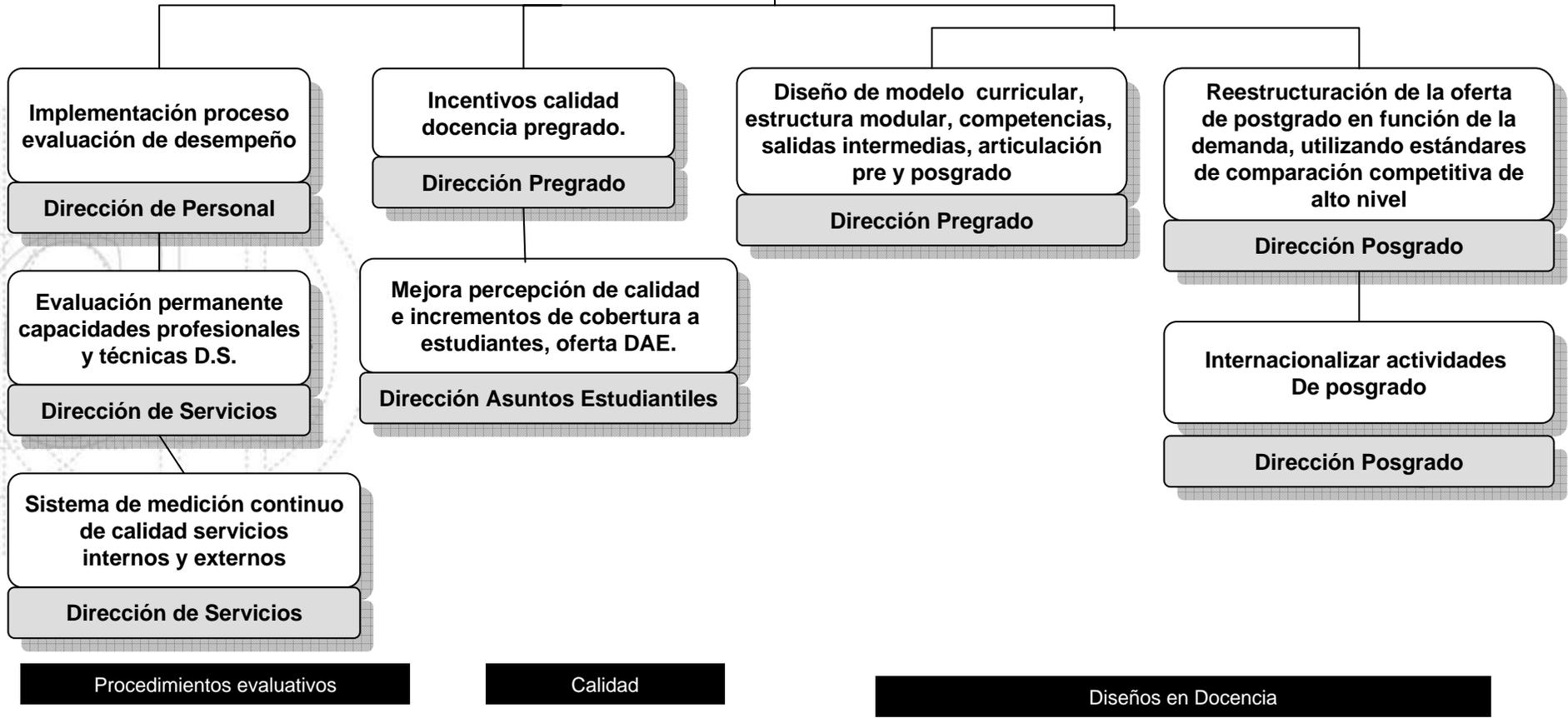
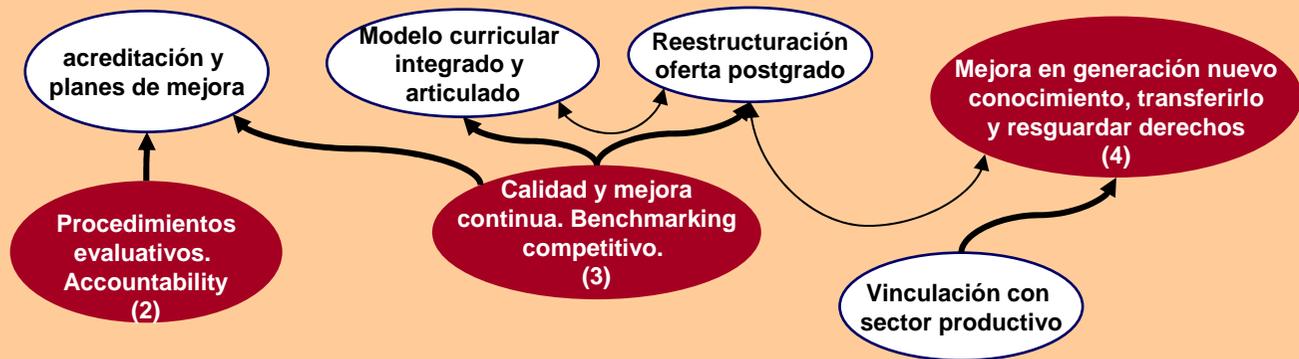


Perspectiva Estudiantes, Empleadores, Comunidad





Perspectiva Interna Procesos





Perspectiva Innovación y Desarrollo Aprendizaje y Crecimiento

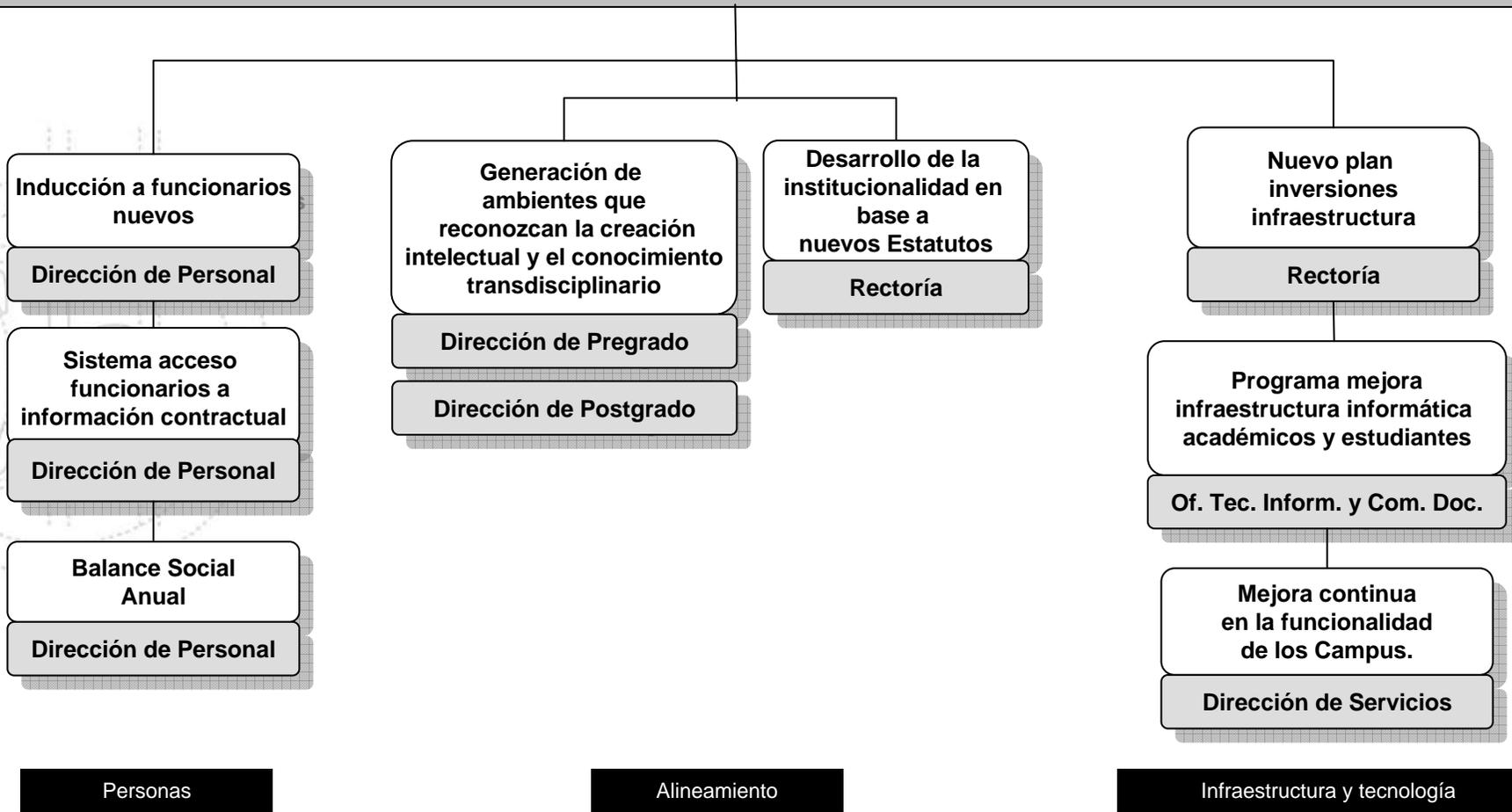
Estructuras que sustenten mecanismos mejoramiento calidad

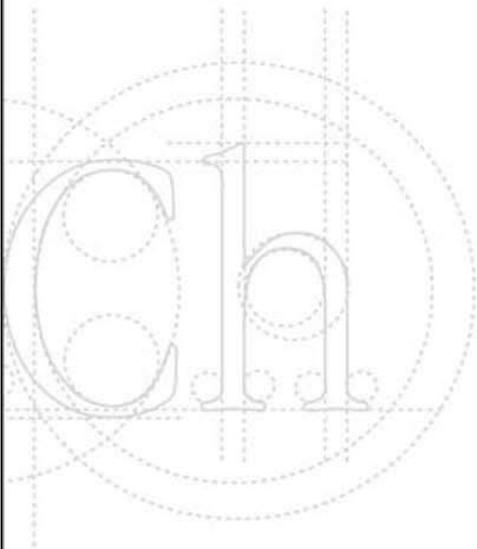
Ambiente que estimule excelencia e innovación (1)

Cultura de uso de sistemas virtuales apoyo pre y postgrado

Plan de renovación personal académico

Fortalecimiento de competencias claves en investigación y desarrollo líneas complementarias



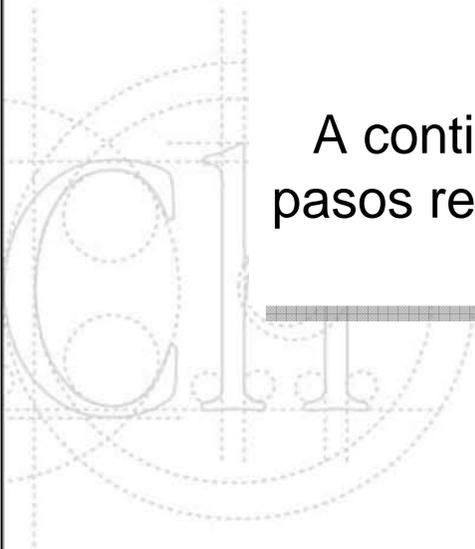


VALIDACIÓN Y ANÁLISIS DE COHERENCIA

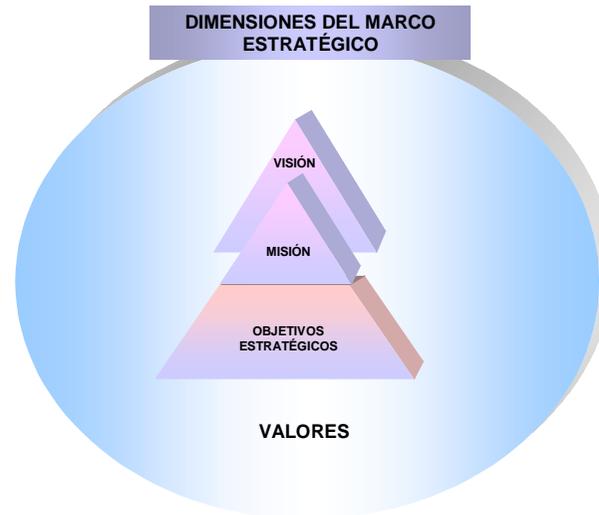


ANÁLISIS DE COHERENCIA

A continuación se muestra un resumen gráfico de los dos pasos realizados para la validación y coherencia del proceso de planeación estratégica.



Primera Validación: Coherencia conceptual considerando: Valores, Visión, Misión y Objetivos versus Líneas Estratégicas de Acción (Unidades).



Objetivos Estratégicos	Indicadores Generales
1. Establecer un ambiente organizacional que estimule y fomente la excelencia e innovación en sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> Acreditación de instrumentos de gestión que estimulen la excelencia e innovación. Medición de la evolución del ambiente organizacional en base a encuestas de percepción.
2. Resear y desarrollar procedimientos académicos en todas las áreas e instancias de la Universidad, asegurando las responsabilidades que de ellos emanan.	<ul style="list-style-type: none"> Medición de procedimientos académicos actuales y estado de cumplimiento con bases técnicas, que aseguren niveles de evaluación académica y programados en los distintos espacios. Existencia de la cobertura de los estándares procedimentales académicos. Establecimiento de comités de desarrollo/proyectos académicos y de seguimiento de su cumplimiento.
3. Desarrollar en todas las actividades de la Universidad, prácticas de observación que permitan la mejora continua utilizando estándares de comparación con pares del rubro de nivel.	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del Plan de Mejoramiento continuo en procesos de acreditación institucional. Desarrollo de un Plan de Renovación del Personal docente en cumplimiento de la competitividad académica de la Universidad.
4. Mejorar la generación de nuevo conocimiento científico, tecnológico y artístico para su transferencia al medio, respetando los derechos correspondientes.	<ul style="list-style-type: none"> Profesionalización de la función de investigación que se desarrolle en la UACH con un nivel. Generación de mecanismos de apoyo jurídico para velar por la titularidad de los derechos que corresponden a la Universidad e investigadores por sus proyectos. Establecimiento de un apoyo jurídico para velar por la titularidad de los derechos que corresponden a la Universidad e investigadores por sus proyectos.
5. Generar las condiciones de calidad y eficiencia para que los estudiantes desarrollen competencias académicas y científicas en un ambiente de aprendizaje significativo.	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de estándares de innovación educativa. Incremento en los niveles y niveles del uso de nuevas tecnologías. Implementación de nuevas metodologías de enseñanza en aulas.
6. Consolidar y ampliar los ambientes en los que la Universidad nacional e internacionalmente se vincule a través de la participación en el mundo académico, científico y tecnológico, así como en la gestión de la transferencia de tecnología e innovación.	<ul style="list-style-type: none"> Generación y análisis de indicadores y métricas en relación de alumnos. Evaluación de los indicadores externos de posicionamiento de la UACH a nivel nacional e internacional respecto de sus actividades académicas, científicas y tecnológicas. Medición del cumplimiento del nivel de vinculación regional de la investigación y actividades académicas, científicas y tecnológicas de la Universidad (Transferencia). Medición del cumplimiento de la misión del organismo de la UACH en el mundo académico, científico y tecnológico. Implementación de una política coherente con las líneas institucionales de proyección de servicios.
7. Mejorar el reconocimiento de la Universidad como institución generadora de espacios de reflexión y diálogo relevantes, en la sociedad civil, especialmente de la región sur austral.	<ul style="list-style-type: none"> Medición puntual de la percepción regional respecto a las actividades de extensión de la UACH en el medio. Mapeamiento de los indicadores de cobertura de las actividades de extensión de la Universidad. Clasificación e incremento sostenido de la presencia de la UACH en los medios de comunicación.

Rectoría

LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS REFERENCIA	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
Desarrollar un Plan de Renovación del personal académico.	1	• Aprobación de Reglamentos y Formas de financiamiento.	Decreto Rectoría	Septiembre 2004	Rectoría
		• Cumplimiento anual de los programas de estudios y contrataciones.	Informe anual de la Dirección de Personal sobre Plan de Renovación	Enero de cada año	Rectoría
Asegurar la institucionalidad derivada de los nuevos estatutos.	1	• Elaboración, difusión e implementación de Reglamentos pertinentes.	Decreto y programas sancionados por cuerpos colegiados.	Diciembre 2005	Rectoría / Secretaría General
Priorizar inversiones en infraestructura de acuerdo a necesidades.	1	• Ampliación del número de socios de la Corporación	Registro de socios	Diciembre 2007	Rectoría / Secretaría General
		• Clasificación y justificación de las necesidades de infraestructura académica.	Acuerdos de Directorio y Consejo Académico en base a informes de unidades pertinentes.	Junio 2005	Rectoría
Definir la factibilidad académica, técnica y financiera de un Campus Virtual.	5	• Aprobación de plan de inversiones.	Acuerdos de Directorio y Consejo Académico en base a informes de unidades pertinentes.	Noviembre 2005	Rectoría
		• Formalización de proyectos a cuerpos colegiados.	Actas pertinentes.	Diciembre 2005	Rectoría
Ampliar la cobertura territorial de las actividades académicas.	6	• Desarrollo y consolidación Proyecto Campus Puerto Montt.	Informe Anual de Directivos del Campus, sobre cumplimiento de metas académicas y financieras.	Diciembre de cada año	Rectoría
		• Definición Proyecto Institucional en XI Región.	Proyecto aprobado en cuerpos colegiados.	Diciembre 2005	Rectoría
		• Definición Proyecto Institucional Región Metropolitana.	Proyecto aprobado en cuerpos colegiados.	Diciembre 2005	Rectoría

Magister

Segunda Validación: Coherencia sistémica de los objetivos estratégicos y las líneas estratégicas de acción, desde la visión de perspectivas del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, a través de modelo de vinculación o mapas estratégicos.

Objetivos Estratégicos	Indicadores Generales
1. Mantener un estándar operacional en un nivel de excelencia académica y profesional en los servicios.	Actuar de conformidad con el Manual de Operaciones y el Manual de Procedimientos.
2. Mantener un estándar operacional en un nivel de excelencia académica y profesional en los servicios, evaluando y mejorando los procesos de la institución que de ellos emanan.	Medición de procedimientos académicos, administrativos y de apoyo a la docencia y la investigación.
3. Desarrollar en todos los niveles de la institución un estándar de excelencia académica y profesional en los servicios, evaluando y mejorando los procesos de la institución que de ellos emanan.	Desarrollar un Plan de Desarrollo Institucional que permita mejorar los procesos académicos, administrativos y de apoyo a la docencia y la investigación.
4. Mejorar la generación de nuevos conocimientos científicos, tecnológicos y de innovación en los servicios académicos, administrativos y de apoyo a la docencia y la investigación.	Profesionalización de la fuerza de trabajo de acuerdo a las necesidades de la institución en el ámbito académico, administrativo y de apoyo a la docencia y la investigación.
5. Mantener las condiciones de calidad y seguridad en los servicios académicos, administrativos y de apoyo a la docencia y la investigación.	Establecimiento de estándares de calidad y seguridad en los servicios académicos, administrativos y de apoyo a la docencia y la investigación.
6. Mantener las condiciones de calidad y seguridad en los servicios académicos, administrativos y de apoyo a la docencia y la investigación, evaluando y mejorando los procesos de la institución que de ellos emanan.	Desarrollar y aplicar un sistema de gestión de la calidad y seguridad en los servicios académicos, administrativos y de apoyo a la docencia y la investigación.
7. Mantener el reconocimiento de la institución como institución académica y profesional de excelencia académica y profesional en los servicios académicos, administrativos y de apoyo a la docencia y la investigación.	Medición de procedimientos académicos, administrativos y de apoyo a la docencia y la investigación.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 Realizar y desarrollar procedimientos académicos en todos los niveles y etapas de la institución, evaluando y mejorando los procesos de la institución que de ellos emanan.

INDICADORES GENERALES	INDICADORES
Medición de procedimientos académicos, administrativos y de apoyo a la docencia y la investigación en los distintos niveles y etapas de la institución.	Desarrollar y aplicar un sistema de gestión de la calidad y seguridad en los servicios académicos, administrativos y de apoyo a la docencia y la investigación.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES
Transferir capacidades para el análisis, evaluación y ajuste de la calidad de los procesos y resultados en las funciones institucionales.	• Aplicación puntual de encuestas de percepción sobre satisfacción de usuarios con los distintos servicios de la institución. • Actualización del 80% de los Programas y planes en vigencia.
Implementar un proceso de evaluación de desempeño que permita conocer los niveles de evaluación y los resultados de los servicios académicos, administrativos y de apoyo a la docencia y la investigación en los que actúan los colaboradores.	• Realización de planes de cambio y planes de mejora, como resultado de procesos de evaluación en el ámbito de las competencias académicas y laborales de gestión. • 100% de aplicación de evaluación de desempeño a personal no académico. • Tener diseñados planes de mejora implementados.
Incorporar los contenidos presupuestarios del Plan Estratégico en la formación presupuestaria 2005.	• No exista la incorporación de los recursos en el Presupuesto 2005, para iniciar el inicio de los objetivos estratégicos programados.
Diseñar un sistema integrado de información financiera incorporada entre la administración central y unidades académicas (centros experimentales y empresas).	• Sistema en funcionamiento a Julio de 2005.
Evaluar permanentemente las capacidades profesionales y técnicas de la Dirección de Servicios, con el fin de asegurar desempeños de acuerdo a exigencias que se plantean.	• Catálogo de capacidades profesionales y técnicas. Determinación de demandas laborales de Plan 2005, 100% de planes profesionales y técnicos con contenido de desarrollo individualizado finalizado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA ESTRATÉGICA	INDICADOR	RESPONSABLE
Desarrollar un Plan de Reparación del personal académico.	1	• Actualización de la estructura de personal académico.	Departamento de Recursos Humanos
		• Actualización de la estructura de personal académico.	Departamento de Recursos Humanos
	1	• Actualización de la estructura de personal académico.	Departamento de Recursos Humanos
		• Actualización de la estructura de personal académico.	Departamento de Recursos Humanos
	5	• Actualización de la estructura de personal académico.	Departamento de Recursos Humanos
		• Actualización de la estructura de personal académico.	Departamento de Recursos Humanos
6	• Actualización de la estructura de personal académico.	Departamento de Recursos Humanos	
	• Actualización de la estructura de personal académico.	Departamento de Recursos Humanos	

