



Universidad Austral de Chile

Conocimiento y Naturaleza

Structurarum Renovatio
Plan Estratégico 2012 - 2015



Universidad Austral de Chile
Conocimiento y Naturaleza

Structurarum Renovatio

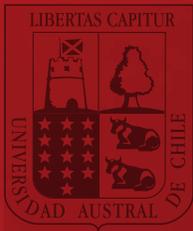
Jardín botánico, Campus Isla Teja, Valdivia, Chile

Tributo al Primer Rector y Padre Fundador
Dr. Eduardo Morales Miranda
1910 - 2012



*¿Una universidad para Valdivia? No.
¿Una Universidad para Chile? No.
Una Universidad para el mundo.*

Dr. Eduardo Morales Miranda



Universidad Austral de Chile
Conocimiento y Naturaleza

Structurarum Renovatio

Presentación Plan Estratégico 2012 - 2015



Una de las aspiraciones centrales cuando asumimos la conducción de la Universidad Austral de Chile el año 2006, consistía en generar instrumentos de planificación que fuesen pertinentes y adecuados para que nuestra Institución avanzara hacia una programación regular y ordenada de sus actividades académicas, administrativas y financieras.

Para alcanzar dicho objetivo fue necesario constituir un equipo de trabajo en la Prorectoría, unidad que estatutariamente tiene como misión la Planificación Estratégica de la Corporación. Es así que tras estudiar arduamente los conceptos y procedimientos fundamentales en torno a esta materia, fue posible generar el **Plan Estratégico 2008-2011**, el cual incorporó por primera vez los **Convenios de Desempeño** como herramienta de gestión, estructurado sobre la metodología de Balanced Scorecard y monitoreado a través del Tablero de Comando.

En este **nuevo Plan Estratégico 2012-2015**, su característica central es la planificación general, quedando establecidos los campos

matrices de desarrollo a través de 5 áreas fundamentales:

Docencia de Pre y Postgrado
Investigación e Innovación
Interacción con el Entorno
Gestión y Desarrollo
Reformas Estructurales.

Estas áreas, a su vez, dan origen a un número determinado de programas, los que se materializan en proyectos, cada uno de los cuales tiene un horizonte temporal que va entre el 2012 y el 2015. Por cierto, cada uno de los proyectos tiene un responsable institucional y una meta susceptible de medición y evaluación.

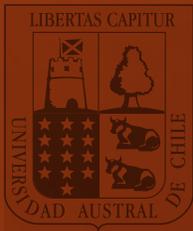
Asimismo, las tareas específicas forman parte del **Plan Operativo 2012-2015** instrumento de planificación flexible que da cabida a las estrategias emergentes en base a actividades derivadas del plan matriz.

Esperamos que este Plan , y la moderna metodología que utiliza, pueda constituirse en el verdadero soporte del desarrollo y crecimiento de nuestra Institución y que contribuya, no sólo entre

las autoridades, sino también en cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria, a generar una cultura de la planificación y "accountability". Esta es la herramienta utilizada por las grandes universidades del mundo contemporáneo que, en buena parte, deben su prestigio y calidad al desarrollo planificado de sus tareas universitarias, todo lo cual alcanza en nuestro medio máxima importancia, considerando los recursos limitados disponibles en la Educación Superior chilena y que deben ser usados con la máxima prudencia y eficacia.

Finalmente, deseo agradecer a todos quienes hicieron posibles este nuevo Plan Estratégico, especialmente a la Prorectoría y a la Unidad de Planificación Estratégica, invitando a cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria a que participe activamente de este proceso que tiene como único propósito hacer de la Universidad Austral de Chile una institución de calidad.

Dr. Víctor Cubillos G.
Rector



Universidad Austral de Chile
Conocimiento y Naturaleza

Structurarum Renovatio



Palabras del Rector



El Plan Estratégico que aquí se presenta constituye parte del trabajo sistemático y colaborativo producto de un largo proceso de reflexión, diseño, elaboración, interacción, socialización y síntesis que ha llevado a cabo la Prorectoría de la Universidad conforme al mandato estatutario.

Este nuevo Plan –cuarto en la serie de los Planes de la Universidad– representa una versión más avanzada y compleja desde el punto de vista de la programación y de las técnicas de planificación con respecto al Plan anterior.

El Plan considera, como eje articulador y característica distintiva, la renovación de las estructuras para materializar y dar sustento a las propuestas de valor en torno a las cuales éste se construye. Ello representa un desafío y una oportunidad estratégica notable para lograr avances sustantivos en el desarrollo de la Universidad.

El documento que se presenta reúne las características necesarias para que, a través de su cumplimiento, se pueda generar un

punto de inflexión en la evolución de la Universidad.

Esperamos que el presente Plan se convierta definitivamente en el instrumento más potente de la planificación del desarrollo universitario en los próximos cuatro años. Ya en la Universidad se ha logrado crear una cultura organizacional planificada. Ahora corresponde que esa cultura, que parcialmente se ha concretado en el anterior Plan Estratégico, pueda realizarse plenamente en el Plan Estratégico 2012-2015.

Finalmente, es conveniente y necesario agradecer a todas las personas que se comprometieron plenamente con la concepción y elaboración de este Plan Estratégico, a las autoridades del Gobierno Central, a la Sede de Puerto Montt, las Facultades, a los Cuerpos Colegiados y muy especialmente a la Unidad de Planificación Estratégica e Imagen Institucional de la Prorectoría, dirigida por el Profesor Jorge Díaz Castro.

Dr. Juan O. Cofré
Prorector





Parte 1 **DESCRIPTORES DEL PLAN**

Las Bases Conceptuales y Técnicas

Página

10	La idea de fractal
11	Structurarum Renovatio
12	Marco Estratégico (Valores)
13	Marco Estratégico (Visión - Misión)
13	Marco Estratégico (Estrategia)
14	El Modelo de Planificación UACH
16	Características distintivas del Plan Estratégico
17	Insumos
17	Lógica de construcción
17	Propuestas de valor
19	Áreas temáticas
20	Componentes de elaboración
20	Síntesis conceptual del Plan

Parte 2 **PLAN ESTRATÉGICO 2012-2015**

El Compromiso Integrador

Página

22	Mapa Estratégico
24	Áreas del Plan
25	Plan Estratégico: (Desagregación)
26	Área: Docencia
30	Área: Investigación e Innovación
34	Área: Interacción con el entorno
36	Área: Gestión
40	Área: Temas de desarrollo y reformas estructurales
42	Glosario
43	Decreto N° 041 de 28 / 9 / 2012

Parte 1 ***DESCRIPTORES DEL PLAN***
Las Bases Conceptuales y Técnicas



Parte 1 **DESCRIPTORES DEL PLAN**

Las Bases Conceptuales y Técnicas

La idea del Fractal

El concepto fue inventado por el matemático francés Benoit Mandelbrot en 1975. La voz deriva del latín fractus, (quebrado).

Se define como la figura plana o espacial, compuesta de infinitos elementos, que tiene la propiedad de que su aspecto y distribución estadística no cambian cualquiera que sea la escala con que se observe. (RAE, 22ª edición)

La figura que ilustra nuestro Plan Estratégico corresponde a una representación artística de un fractal natural, cuya idea refleja la recursividad o autosimilitud

en determinadas escalas de los elementos que se identifican en el modelo de planificación de la Universidad Austral de Chile.

Parte 1 **DESCRIPTORES DEL PLAN**

Las Bases Conceptuales y Técnicas

Structurarum Renovatio

Structurarum Renovatio (Renovación de las Estructuras).

El nombre del Plan marca el inicio de una etapa que busca la transformación futura de una situación actual, manifestada en propuestas de cambios notables que posibiliten nuestra renovación a partir de la revisión e innovación de las estructuras que deben ser capaces de sustentarla hasta su total y plena realización.



Parte 1 **DESCRIPTORES DEL PLAN**

Las Bases Conceptuales y Técnicas

Marco Estratégico

El Marco Estratégico está constituido por el conjunto de planteamientos esenciales –Valores, Visión, Misión y Estrategia- que nuestra Corporación declara, y en base al cual organiza y proyecta sus esfuerzos futuros.

Nuestros Valores:

Libertad: Derecho fundamental inherente a todas las personas que forman parte y constituyen una sociedad jurídica y cívicamente organizada. En la Universidad este valor esencialísimo se plasma en el ejercicio intelectual de la propuesta y discusión de las ideas, racionalmente fundadas y respetuosas de la jerarquía

académica, en un clima de tolerancia, respeto, transparencia y pluralismo. La Universidad como organización académica y educacional es la primera institución llamada a practicar y fomentar este valor en el ejercicio de sus labores y la consecución de sus objetivos estratégicos.

Excelencia: Valor referido a la vocación de la Universidad Austral de Chile para realizar las tareas que le son propias con un grado de calidad, bondad y rectitud superiores que la haga digna de especial reconocimiento, confiabilidad y aprecio ante los destinatarios de sus servicios académicos.

Responsabilidad Social -

Compromiso Social: Valor relativo a la integración armónica de los deberes y derechos a que la Universidad se obliga en su vinculación con el medio social y el cuidado de la naturaleza.

Responsabilidad Evaluativa

("Accountability"): Valor vinculante a una cultura evaluativa y relativo a la práctica permanente, participativa y eficiente de la Institución, destinado a realizar las tareas a partir de los objetivos e indicadores de resultados y, al mismo tiempo, obligación de dar cuenta de los logros obtenidos, del uso de los recursos financieros y de los procedimientos utilizados

en la gestión de todos los niveles de la organización, asumiendo las consecuencias que se deriven del proceso evaluativo con lo cual los integrantes de la comunidad debieran alcanzar un conocimiento claro y distinto de las actividades de la organización.

Integralidad: Valor referido a la vocación por la completitud de la actividad académica que comprende la preservación, generación y transmisión del conocimiento en un grado de excelencia, calidad y honestidad intelectual.

Nuestra 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 los fundadores contribuyendo al progreso espiritual y material de la sociedad, mediante el saber científico y humanístico, el avance tecnológico, el conocimiento y la creación artística.

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

Participaremos en la comunidad global y continuaremos asumiendo el liderazgo que la Universidad juega en el desarrollo de la región sur-austral del país.

Desarrollaremos nuestra labor en un ambiente de libertad, respeto y tolerancia; tendremos como pilares

la excelencia, la responsabilidad social, la cultura evaluativa y la integralidad, buscando el reconocimiento de la sociedad de modo transparente para poder competir con éxito en la formación profesional y académica de las personas y en la obtención de los recursos que permitan legitimar y sustentar nuestro trabajo.

Nuestra Misión:

La Universidad Austral de Chile es una comunidad académica dedicada a la enseñanza superior, al cultivo de la ciencia y a la difusión de la cultura en el ámbito nacional e internacional.

Mediante sus acciones se ha propuesto contribuir con eficiencia y calidad al desarrollo y bienestar del país, especialmente del sur-austral de Chile, formando ciudadanos para la democracia, profesionales y graduados éticos y socialmente comprometidos e investigando en las diversas áreas del conocimiento científico, tecnológico, humanístico y social.

Nuestra Estrategia:

Aspiramos a posicionar a la Universidad Austral de Chile como una opción académica de alto nivel para la formación de personas, ciudadanos, el desarrollo de las ciencias, el cultivo de las artes y desarrollo territorial, con base en criterios de integración, calidad y flexibilidad, dentro de un marco de sustentabilidad académica y económica de largo plazo.





Parte 1 **DESCRIPTORES DEL PLAN**

Las Bases Conceptuales y Técnicas

El modelo de planificación UCh:

El sistema de planificación UCh considera dos dimensiones de planificación: estratégica y operativa.

Nuestro concepto de lo estratégico se concentra en aquellos aspectos que resultan decisivos para el desarrollo de la Universidad.

La **Planificación Estratégica** se compone de tres partes: **Plan Prospectivo**, que traza las grandes líneas de futuro de la Corporación en el largo plazo que vale como un gran referente y orientador de la dirección estratégica institucional.

Plan Estratégico, enmarcado en los lineamientos anteriores, para un período de 4 años y; una opción de **Estrategias Emergentes** que permite la eventual incorporación al sistema de planificación de aquellos aspectos estratégicos no previstos en la planificación convencional posibilitando la flexibilidad y adecuación permanente ante nuevos escenarios.

Esta forma de concebir la planificación corporativa le otorga a ésta un sentido de continuidad y de foco estratégico de largo plazo; a la vez, transforma la planificación en una modalidad

dinámica y abierta tanto para asumir respuestas oportunas como para generar acciones proactivas ante situaciones cambiantes del entorno.

La **Planificación Operativa** representa aspectos de planeación más detallados a nivel de actividades, metas y nivel de ejecución, fundamentalmente de los proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

Constituye una hoja de ruta que incorpora los elementos contenidos en el Plan Estratégico, facilita su seguimiento, monitoreo y control

continuo de cumplimiento. Sus dimensiones permiten incluir programas y tareas del gobierno universitario establecidos tanto en su programa como compromisos externos contraídos con instancias de acreditación, además de otras actividades que, no formando parte del Plan Estratégico, requieren programación continua para su realización y posterior evaluación.

Planificación

Planificación
Estratégica



Planificación
Operativa



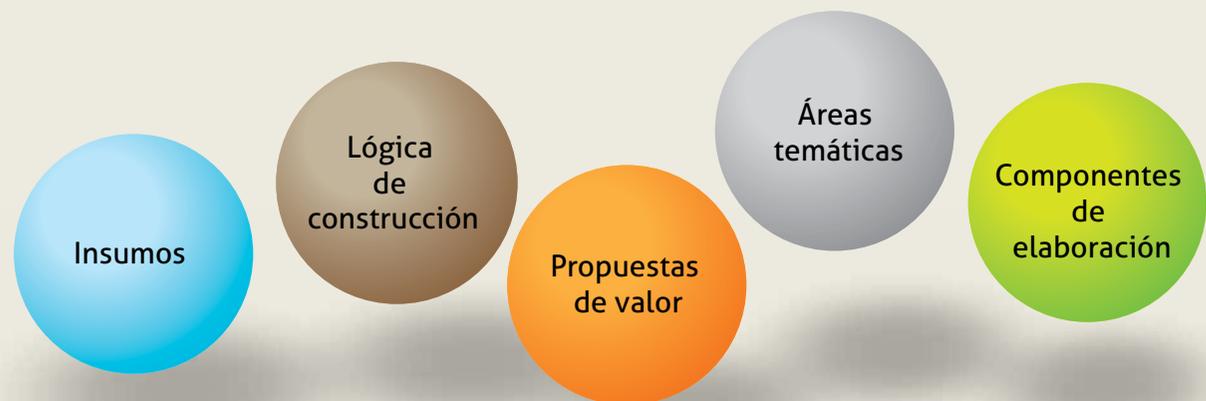


Parte 1 **DESCRIPTORES DEL PLAN**

Las Bases Conceptuales y Técnicas

Características distintivas del Plan Estratégico:

Los principales elementos que se distinguen en este Plan Estratégico son:



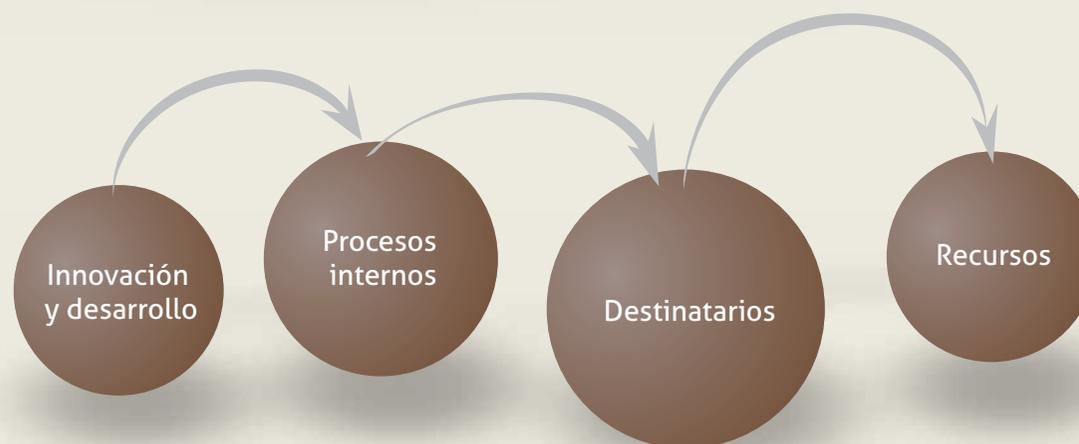
Insumos:

Los planteamientos que sustentan esta planificación corresponden al resultado de numerosas interacciones con sus principales fuentes inspiradoras:



Lógica de construcción:

Todo el Plan se construye a partir de la lógica sistémica aportada por el modelo del Balanced Scorecard como herramienta de planificación y gestión. Se articula en torno a las cuatro perspectivas clásicas que, en este caso, se ordenan conforme a la siguiente lógica causal ascendente:



Propuestas de valor:

Las propuestas de valor identifican aspectos claves. Son apreciadas por los destinatarios, formuladas para ellos y en torno a estos se elabora la estrategia corporativa.

Estas propuestas de valor deben ser concebidas como eventos en los cuales cada uno de los participantes, "conforme a su rol", es un actor.

Los destinatarios focales en este plan, son los estudiantes. Los destinatarios de nuestros esfuerzos como Corporación deben ser capaces de distinguir nuestra

propuesta axiológica, entendida como una estrategia de selección jerarquizada de los elementos de alta valoración en nuestros *stakeholders*.



Propuestas de valor:

Las propuestas de valor a nuestros destinatarios, los estudiantes, se expresan así:

1 Nos **integramos** a (formamos parte de) una Institución que cambiará positivamente nuestra vida como personas, desde el

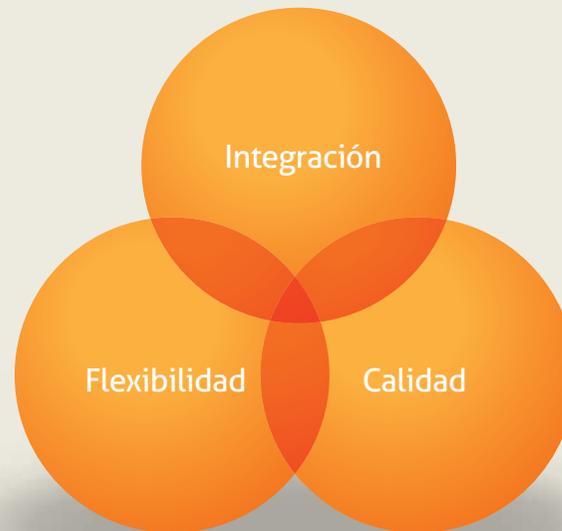
ingreso de la Universidad, y aún después de haber egresado de ella.

2 Ingresamos a una universidad **flexible** que posibilita la elección de diversas alternativas y actividades curriculares, interdisciplinarias, de movilidad y transferencia interna.

3 Visualizamos a la UCh como una organización orientada a la **calidad total** en todos sus procesos esenciales: Docencia, Gestión, Investigación e Interacción con el Entorno. Además, esperamos que se incorporen al mejoramiento global aspectos tales como respeto,

imagen, eficiencia, atención personalizada, rapidez, seguimiento, estética, orden, pulcritud, calidad de vida, buen trato.

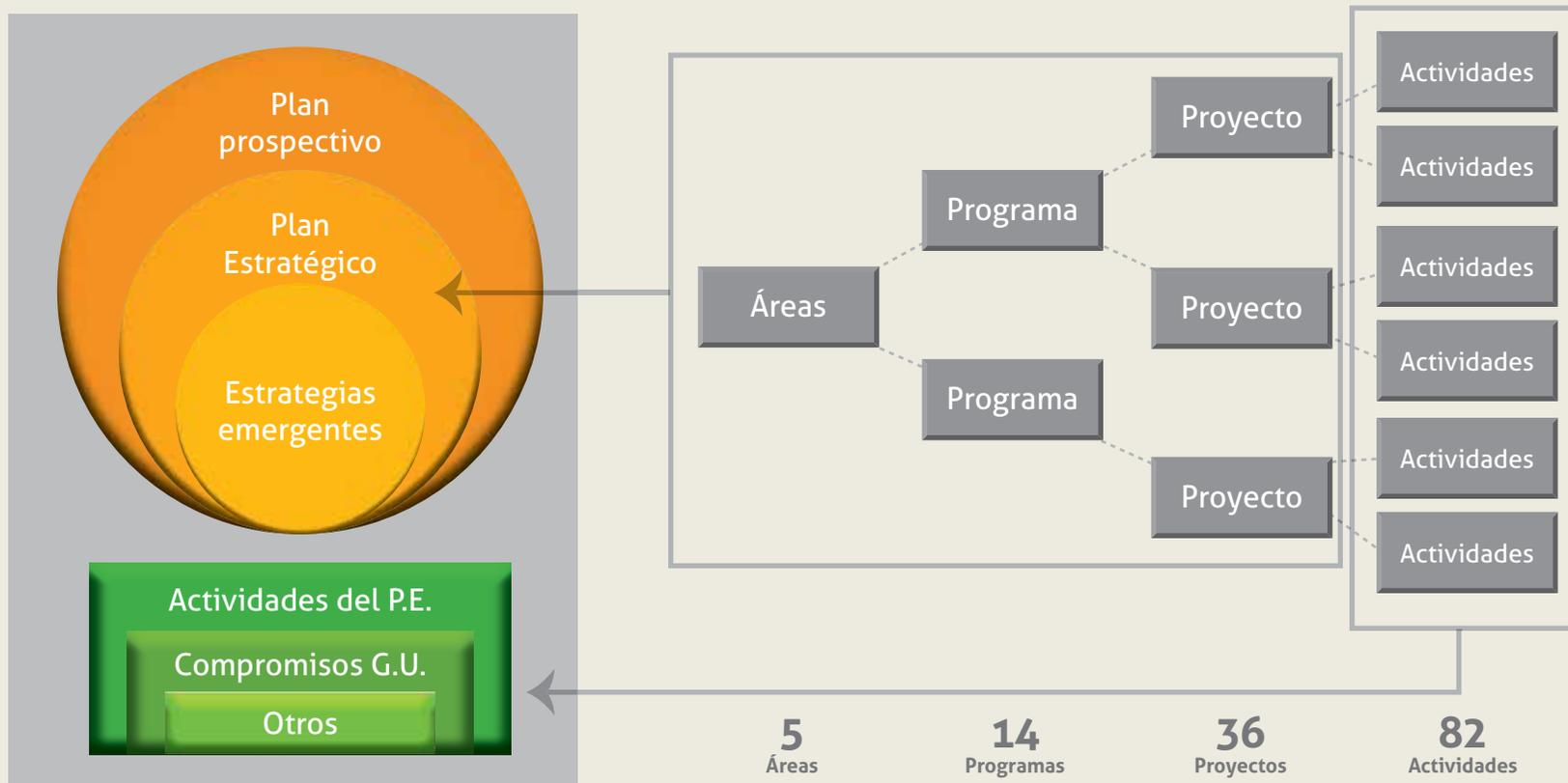
Las propuestas de valor a nuestros destinatarios se resumen así:

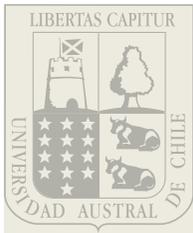


Áreas temáticas:

El Plan se estructura en base a programas por áreas temáticas. A su vez, los programas se distribuyen en proyectos y éstos se articulan en el Plan Operativo en base a actividades. Así, el seguimiento

de compromisos se mide por el cumplimiento de actividades, las que requieren la explicitación de indicadores, metas y responsables.





Componentes de elaboración:

La secuencia Áreas - Programas - Proyectos - Actividades se elabora a partir de la separación de dos componentes: un ámbito de competencia estratégica y un ámbito de competencia técnica. La competencia estratégica define las áreas y coparticipa en la concepción y objetivos de los programas. La

competencia técnica también coparticipa en la concepción y objetivos de los programas, y además define los proyectos y las actividades pertinentes. Con todo, la visión integral sigue siendo articulada por el componente estratégico.

Síntesis conceptual del Plan:

La Universidad Austral de Chile enfrenta este cuarto Plan Estratégico en condiciones ambientales de incertidumbre respecto a las políticas públicas para los próximos años, baja estabilidad en los escenarios sociales respecto de la demanda y en un entorno de alta competitividad en términos de accesos a recursos públicos, lo que obliga a cambiar ciertos paradigmas de estabilidad y seguridad respecto a la sustentabilidad económica y financiera de una corporación como la UACH.

El Plan Estratégico 2012-2015 se enmarca, entonces, en estos lineamientos, buscando generar las mayores ventajas en aspectos decisivos de nuestro desarrollo sin

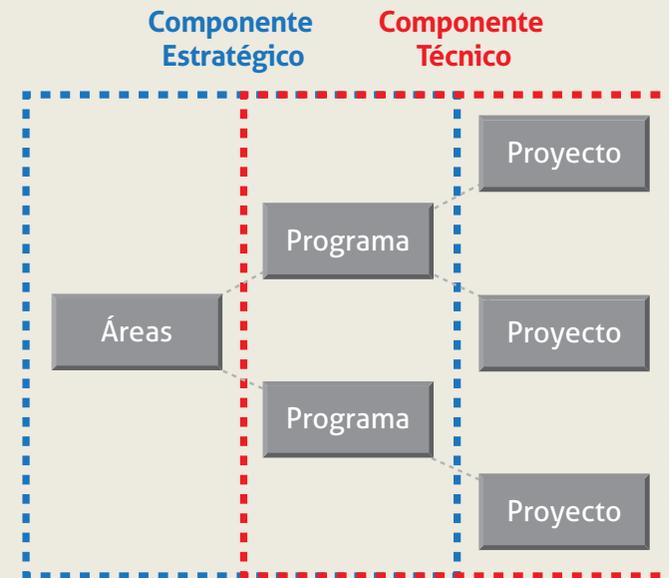
descuidar nuestra esencia y, a la vez, estableciendo la necesidad de revisar todos nuestros esquemas organizacionales como elemento detonante de una nueva forma de concebir nuestra actividad, como clave de nuestro modelo de desarrollo y, también, pieza vital de la gestión que debe enmarcar los próximos años en nuestra Universidad. La gestión, como área de desarrollo, debe constituir una base o soporte de los procesos esenciales de nuestra identidad universitaria. Así, entonces, nuestros procesos estratégicos de Docencia, Investigación, Innovación e Interacción con el Entorno constituyen el centro de nuestras acciones académicas, soportados y articulados por esta área de gestión.

Para cada una de estas cuatro áreas o procesos fundamentales se establecen programas estratégicos que orientan nuestros esfuerzos a satisfacer las propuestas de valor que formulamos a nuestros destinatarios (comunidad universitaria, empleadores y sociedad) los que para este Plan se han focalizados en un segmento de la comunidad universitaria, es decir, los estudiantes. A su vez, todas las decisiones incorporadas en nuestros niveles de desarrollo o procesos, y presentadas a nuestros destinatarios, deben satisfacer el criterio de sustentabilidad.

En el Plan Estratégico las áreas se desagregan en programas y éstos en proyectos. Cada proyecto

muestra de modo gráfico el año de su materialización, la unidad responsable y la meta del proyecto. Estos elementos conforman el Plan Estratégico que se exhibe públicamente.

El Plan Operativo hace referencia a las áreas, programas, proyectos y desagrega para estos últimos las actividades necesarias para su materialización: sus indicadores, año de concreción de la meta, fuente de verificación y unidad ejecutora. Este complemento funcional del Plan constituye un documento de trabajo de circulación interna y a través del cual puede monitorearse el logro de las actividades y, consecuentemente, de los proyectos asociados a cada programa estratégico.



Parte 2 ***PLAN ESTRATÉGICO 2011 - 2015***

El Compromiso Integrador





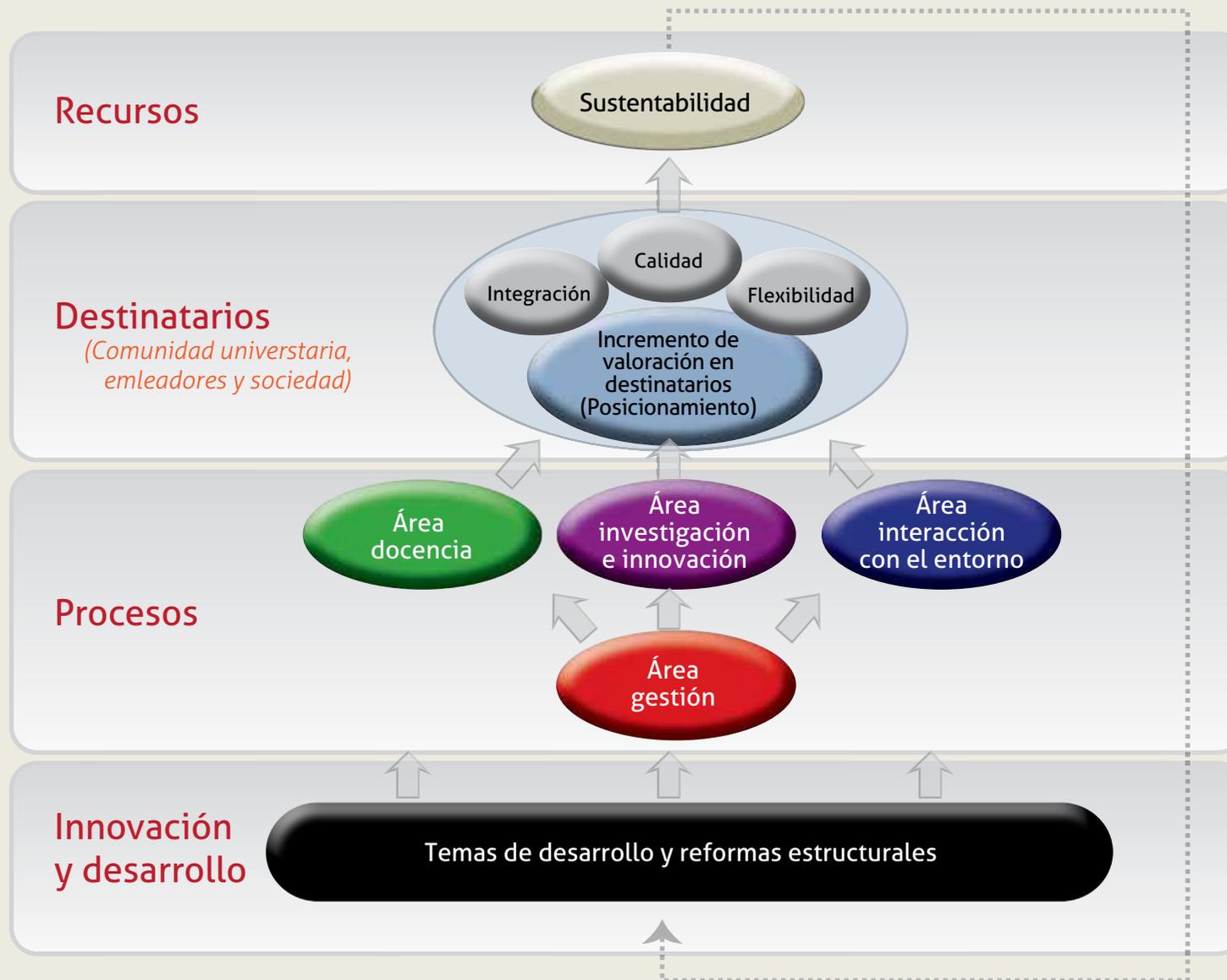
Parte 2 **PLAN ESTRATÉGICO 2011 - 2015**

El Compromiso Integrador

Mapa Estratégico

El mapa estratégico del Plan 2012-2015 constituye un modelo sistémico ordenado desde las propuestas de valor formuladas a los destinatarios, generadas a partir de tres procesos por áreas, las que agrupan programas estratégicos vinculados a las funciones académicas, hasta un proceso de soporte como es la gestión. Todo lo anterior descansa en una dimensión de innovación y desarrollo que incorpora temas de desarrollo y reformas estructurales que posibilitan y sostienen los procesos. Finalmente, el modelo viabiliza las acciones contenidas en el Plan a partir de un enfoque

de sustentabilidad de los recursos económicos y financieros.





Parte 2 **PLAN ESTRATÉGICO 2011 - 2015**

El Compromiso Integrador

Áreas del Plan

Docencia:

La docencia de pregrado y postgrado constituye el eje articulador del Plan. Incorpora las Propuestas de Valor y principios fundamentales y, a partir de ellos, se proyecta en propuestas innovadoras y futuristas, postulando ideas que se traducirán en mejoras notables de calidad y, a la vez, mantiene y profundiza su sello de excelencia, en el que el Estudiante es el núcleo y propósito del nuevo esfuerzo.

Investigación e Innovación:

La UCh se ha caracterizado por ser una de las pocas universidades de investigación en Chile. Con un cambio de enfoque y a través de una concepción sinérgica que comprometen a todas las estructuras universitarias, las nuevas propuestas de investigación e innovación nos permiten iniciar con fuerza el tránsito hacia la generación de conocimiento de categoría mundial.

Interacción con el Entorno:

Propone una nueva visión integradora de los quehaceres y deberes universitarios. Recoge los requerimientos de una comunidad universitaria diversa y se preocupa de fortalecerla. Además, se reorganiza y ordena para actuar corporativamente y con fuerza ante un territorio sur-austral que demanda y espera la interacción más provechosa.

Gestión:

La gestión, concebida como un modernizado soporte de las funciones universitarias y enmarcada en criterios de aseguramiento de la calidad y sustentabilidad institucional, alinea, ordena y articula los procesos generales de la Corporación enmarcados en una visión estratégica integral e integrada. Todo ello acompañado de un salto tecnológico sin precedentes.

Temas de Desarrollo y Reformas Estructurales:

Las estructuras representan la base a partir de la cual los procesos pueden materializarse. La revisión, modernización, adecuación o creación de nuevas formas de relación al interior de la comunidad universitaria y de ésta con su entorno, representan un paso fundamental y trascendente para iniciar el camino a una nueva etapa en el desarrollo universitario.

Parte 2 **PLAN ESTRATÉGICO 2011 - 2015**

El Compromiso Integrador

Plan Estratégico (Desagregación)

Cada área temática del Plan se desarrolla a partir de programas.

La estructura desagregada es la siguiente:

Áreas

	Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	Responsable	Meta Proyecto
<i>Docencia</i>								
<i>Investigación e Innovación</i>								
<i>Interacción con el entorno</i>								
<i>Gestión</i>								
<i>Temas de desarrollo y reformas estructurales</i>								





Parte 2 **PLAN ESTRATÉGICO 2011 - 2015**

El Compromiso Integrador

Área Docencia

El Área de Docencia representa el eje articulador de todos nuestros esfuerzos académicos, el sentido de ellos y, a la postre, nuestra razón de ser como Universidad.

El Plan Estratégico 2012-2015 ha centrado sus propuestas de valor de modo preferente en un segmento de los destinatarios; en este caso, los estudiantes. De allí, entonces, que los programas que se establecen para esta área resultan decisivos para la satisfacción de los criterios en torno a los cuales debe enmarcarse nuestro posicionamiento en dichos destinatarios: integración,

flexibilidad y calidad.

El programa de "valoración, calidad y adecuación del pregrado" constituye un elemento fundamental para una nueva forma de validar, reposicionar y destacar la docencia de pregrado y sus procesos asociados: modelo educativo, calidad y estructura de la oferta en este segmento fundamental de la docencia.

El programa de integración en el proceso educativo representa una oportunidad importante y tal vez única al momento de concebir

proyectos de envergadura. El problema fundamental de la demanda de la UACH, como es el caso de la mayoría de las universidades regionales, radica en la baja capacidad de retención de los mejores estudiantes de su área de influencia y su remplazo con alumnos de inferior desempeño estudiantil, con formación deficiente y con falencias crecientes de toda índole.

Este escenario no puede ser abordado por las vías tradicionales toda vez que las posibles "soluciones" representan sólo paliativos marginales,

dependientes de variables políticas y sin impactos relevantes en el largo plazo.

La propuesta en este sentido apunta a generar un proyecto piloto nacional, con perspectivas de mediano y largo plazo, financiamiento especial, desarrollado en la Región y área de influencia, que genere un modelo de desarrollo educativo de alto impacto buscando transformar la realidad de los establecimientos educacionales por medio de una propuesta e intervención de sólido fundamento técnico y científico, innovadora, revolucionaria y

transformadora de la realidad educacional para el país.

Por una parte permitirá afianzar de manera rotunda la vinculación de la Universidad con el medio, sustentará de modo permanente un flujo continuo de estudiantes bien preparados para iniciar estudios universitarios en nuestra Corporación, fidelizará a una enorme masa de alumnos con nuestra Casa de Estudios, desarrollará el mayor aporte social directo posible de concebir en los últimos años y las repercusiones de dicho proyecto pueden alcanzar cobertura nacional de modo permanente, mostrándose además la UACH como una entidad pionera en la búsqueda de desarrollo

humano y promoción social de su entorno.

Esta integración necesita plasmarse también hacia los egresados de nuestra Universidad, estableciendo vínculos permanentes e insertándolos en procesos de formación continua sistematizados y de alta calidad.

Un tercer programa en esta área se orienta al fortalecimiento del postgrado, en este caso materializado en los programas de doctorado, buscando mejorar aspectos de acreditación, internacionalización y nueva oferta de programas de doctorado.

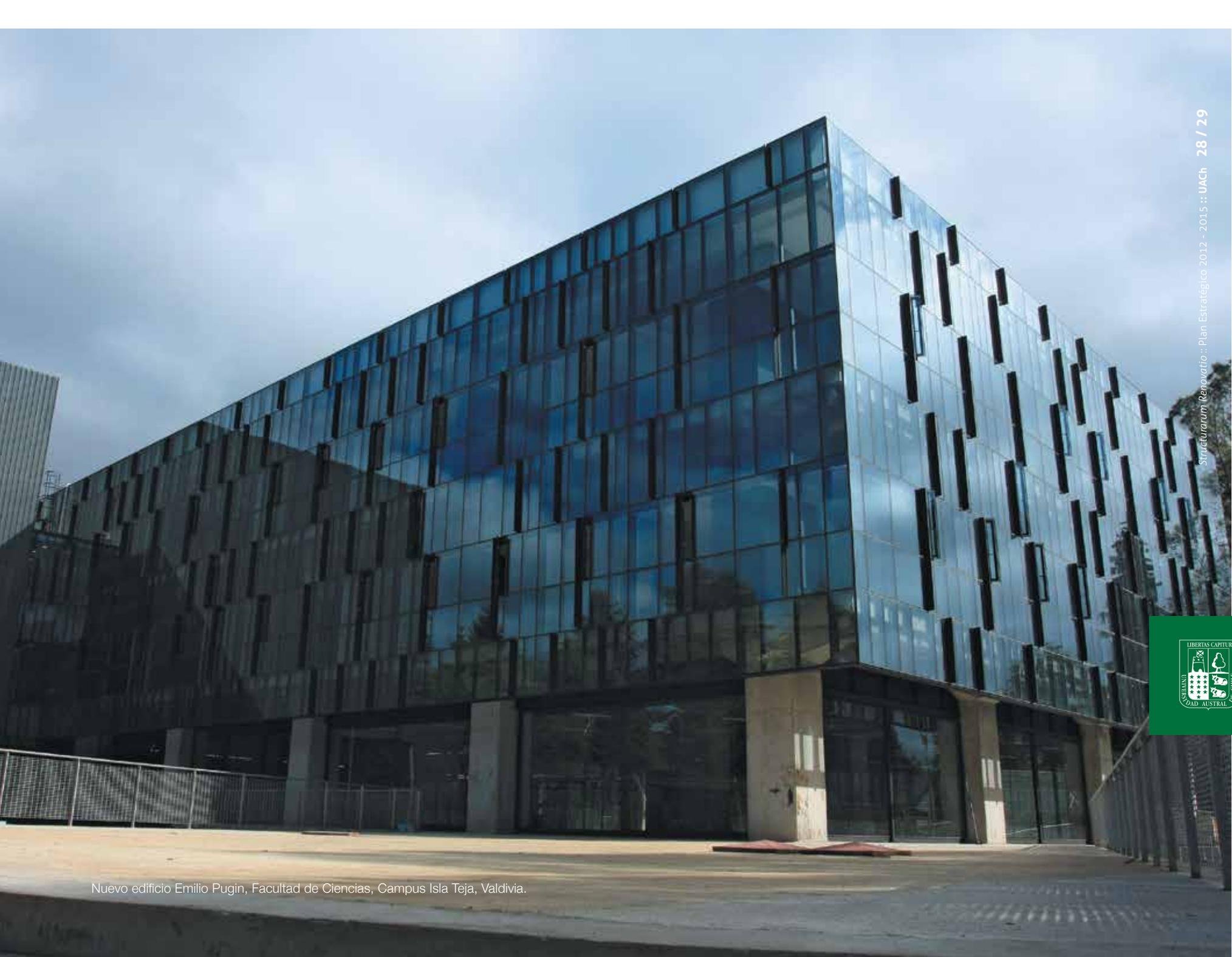
Un cuarto programa busca plasmar

el concepto de flexibilidad de un modo gradual y efectivo de forma tal que ésta sea una característica que permita diferenciar nuestra oferta, con el establecimiento de una adecuada articulación entre el pregrado y el postgrado, junto a todas las opciones intermedias que puedan presentarse.

Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	Responsable	Meta Proyecto
VALORACIÓN, CALIDAD Y ADECUACIÓN DEL PREGRADO	Evaluación y actualización del modelo educativo y Valoración de la Docencia					VRA y DEP	Modelo educativo evaluado, actualizado y socializado y; Docencia de pregrado de la UACH valorada.
	Desarrollo de Variables de Calidad					RECTORÍA, VRA, DEP y Escuelas	Mejoramiento de la retención de estudiantes, con énfasis Q1 y Q2, y mejoramiento de las tasas de titulación oportuna.
	Adecuación de la Oferta de Pregrado y Educación Continua					RECTORÍA, VRA y DEP	Oferta académica adecuada a necesidades del medio educacional y laboral y, oferta académica de educación continua y de adultos.

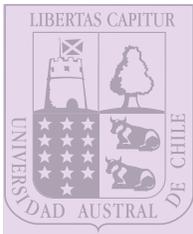


Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	Responsable	Meta Proyecto
INTEGRACIÓN EN EL PROCESO EDUCATIVO	* Desarrollo integral de capacidades y fortalecimiento de vínculos con sistema escolar					DEX, URNR y VRA	Proyecto adjudicado y en desarrollo. Programa de vinculación con sistema escolar en funcionamiento
	Seguimiento de egresados					DEX, Centro Informático	Sistema de seguimiento de egresados funcionando
FORTALECIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE DOCTORADO	* Internacionalización de programas					DEPOST – Escuelas de Graduados – CCD	Programas de doctorado articulados internacionalmente
	Mejoramiento de la acreditación del doctorado UACH					DEPOST - UA – Escuelas de Graduado	Incremento en el número de años de acreditación de los doctorados
	Fomento de programas y tesis de doctorado orientados al desarrollo tecnológico y producción industrial					DEPOST – Escuelas de Graduados	Incremento de articulación del doctorado con el sector productivo
FLEXIBILIDAD E INNOVACIÓN CURRICULAR	Fortalecimiento de los procesos de flexibilidad curricular					VRA, DEP	Fortalecimiento de la flexibilidad curricular y opciones de salida que mejoren la titulación oportuna
	Articulación efectiva del sistema curricular: Pregrado – Postítulo – Postgrado					VRA, DEP	Vinculación efectiva en los ciclos formativos de la UACH



Nuevo edificio Emilio Pugin, Facultad de Ciencias, Campus Isla Teja, Valdivia.





Parte 2 **PLAN ESTRATÉGICO 2011 - 2015**

El Compromiso Integrador

Área Investigación e Innovación

La investigación en la Universidad Austral de Chile ha constituido un sello distintivo que se advierte desde sus orígenes. Una concepción de universidad que no privilegie la generación de conocimiento como forma de dar sentido a cualquier proceso de docencia resulta ajena a nuestra forma de entender la academia, su sentido y su esencia.

El desafío, sin embargo, va más allá de la mantención del estatus de universidad de investigación con que se identifica a la UACH junto a otras cuatro universidades del país. El propósito es avanzar de

manera significativa en los lugares de privilegio que debe ostentar nuestra Casa de Estudios en la investigación e innovación.

Para ello el Plan expone tres programas estratégicos que buscan alcanzar esta posición, dirigiendo y coordinando esfuerzos a través de una concepción que persigue plasmar el máximo de sinergia en grupos adecuadamente articulados.

El área integra y articula todas las actividades de I+D+i, de transferencia tecnológica, spin off y de antena de comunicación científica tecnológica.

Un programa fundamental en el desarrollo estratégico del área está constituido por el desarrollo de centros de investigación, cuyo concepto representa la idea de grupos de dedicación preferente y alta productividad en investigación e innovación, con características distintivas tales como la multi, inter o transdisciplinariedad, con niveles importantes de autonomía en la gestión y de alto impacto en sus resultados.

Junto con lo anterior, la creación de núcleos destinados a la innovación y transferencia de tecnologías y el desarrollo de actividades de alta

pertinencia en el territorio de influencia, generando respuestas para la solución de problemas complejos y concretos demandados a nuestra Universidad.

Todo lo anterior debe traducirse en la mejora de indicadores estratégicos de investigación los que, en definitiva, representan las medidas objetivas de posicionamiento a través de la comparación de la productividad, pertinencia e impacto de los procesos de investigación e innovación que nuestra planificación en el área asume para los próximos años.

Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	Responsable	Meta Proyecto
CENTROS DE INVESTIGACIÓN	"Núcleos de Alta Investigación UACH"					VRA y DID	Tres núcleos consolidados: 1) Chile Potencia Agroalimentaria 2) Estudios Regionales y Globales 3) Ciencias Biológicas con impacto tecnológico
	Centro de Innovación UACH - GORE (Fondo de Innovación para la Competitividad FIC)					VRA y DID	Proyecto formulado y presentado
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍAS	Creación de Núcleo Coordinador de Transferencia de Tecnologías					VRA y DID	Unidad en régimen que normalice, administre y coordine la transferencia multidisciplinaria de tecnologías
	Creación Centros UACH - CORFO(Plataforma de negocios)					DID	Mantención de 5 centros permanentes
	Creación Centros UACH - CORFO(Plataforma de negocios)					DID	Fundación operativa para la vinculación permanente entre la UACH – Empresas
MEJORAMIENTO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE INVESTIGACIÓN	Incremento de publicaciones indexadas					RECTORÍA, VRA-DID	Posicionar la Universidad a través de ranking internacionales en investigación



Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	Responsable	Meta Proyecto
MEJORAMIENTO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE INVESTIGACIÓN	Incremento en la consecución de proyectos CONICYT					DID-DECANOS	Incrementar el número de investigaciones e investigadores focalizando en áreas emergentes
	Incremento de proyectos con financiamiento externo					DID	Mejorar el posicionamiento de la Universidad a través de ranking internacionales en investigación



Exposición de esculturas en las bóvedas restauradas de la Cervecería Anwandter, hoy Museo de Arte Contemporáneo UACH.



Parte 2 **PLAN ESTRATÉGICO 2011 - 2015**

El Compromiso Integrador

Interacción con el entorno

Desde la creación del concepto sobre el cuál se fundó la Universidad Austral de Chile han sido evidentes y concretos los productos obtenidos como consecuencia de la conciencia colectiva en el cumplimiento del mandato estatuario, el cual definió una Universidad destinada a la formación integral de personas y al desarrollo integrado del territorio sur-austral del país.

En este contexto, los tres objetivos explícitos en los Estatutos -docencia, investigación e interacción con la comunidad- han sido la guía de las tareas llevadas a

cabo por la Universidad.

No obstante, es también posible reconocer que en el transcurso de sus 57 años de fructífera existencia la Universidad ha sido variable en el desarrollo, balance y organización de estas tres tareas principales.

Esta área, la Vinculación con el Medio, fue especialmente observada en el transcurso del último proceso de acreditación. Se puede afirmar que, aunque la Universidad se ha posicionado mejor y más organizadamente en las otras dos áreas, queda aún como

tarea prioritaria la reorganización y fortalecimiento de acciones relacionadas con el contacto y transferencia de conocimientos a la ciudadanía extrauniversitaria.

Por otra parte, las nuevas exigencias de sustentabilidad a las que obliga el sistema educacional chileno y la creciente competencia entre instituciones genera un nuevo escenario para nuestra Casa de Estudios y, por cierto, nuevas formas de relación con la gente e instituciones de su área de influencia.

En esta circunstancia la UACH no

sólo deberá progresar en materias relacionadas al concepto de Vinculación con el Medio, tal como fue definido por la CNA, sino que está obligada a ampliar mucho más el espectro y profundidad de contacto con el entorno externo, hacerse aún más reconocida por la comunidad y también más atractiva para los actuales y futuros usuarios.

Durante el proceso preparatorio y estudio de diversas materias que generan la base de sustentación del Plan Estratégico también surgió el imperativo ético de fortalecer los lazos de relación entre los estamentos y personas

que conformamos la Comunidad Universitaria (entorno interno), extendiéndola a los ex miembros activos de ella.

El Plan Estratégico, y especialmente su complemento funcional, el Plan Operativo, dan cuenta de acciones concretas para iniciar un nuevo tránsito a través de escenarios

cada vez más demandantes de esfuerzos destinados finalmente a mejorar la calidad y sustentabilidad institucional.

El Plan propone, mediante una reforma estructural, unir esfuerzos que hoy están dispersos, afiatando y reorganizando equipos existentes para interactuar armónica y

eficientemente con el entorno exterior, sea la comunidad de ciudadanos o sus instituciones y empresas.

Hoy más que nunca es necesario mejorar nuestra competitividad sin olvidar la misión visionaria y principios de nuestra fundación.

En ello el punto de partida debe ser la confirmación que la UACH está basada en una sólida Comunidad Universitaria (entorno interno), la cual se debe nutrir de acciones concretas de adscripción y calidad de vida universitaria.

Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	Responsable	Meta Proyecto
INTERACCIÓN CON EL EXTERIOR	Organización institucional articulada en acciones de vinculación con el medio					PRORRECTORÍA	Mejoramiento notable de resultados y organización racional en vinculación con el medio (definición CNA)
	Posicionamiento estratégico y revalorización de imagen corporativa como prioridad institucional					PRORRECTORÍA	Mejora sustancial de la percepción positiva de la UACH en sus destinatarios
RELACIONES INTERNAS	Implementación de procedimientos corporativos de inducción y acompañamiento en la adscripción universitaria					VA, DAE, DIPER Y DEP	Incremento notable del nivel de compromiso de los miembros de la comunidad universitaria
	Mejoramiento de las condiciones y relaciones socio-laborales de la Comunidad Universitaria					RECTORÍA	Incremento verificable de los niveles de pertenencia y compromiso de la comunidad universitaria





Parte 2 **PLAN ESTRATÉGICO 2011 - 2015**

El Compromiso Integrador

Gestión

El Área de Gestión contempla tanto los aspectos de recursos y su sustentabilidad, como los mecanismos de soporte administrativo que facilitan la gestión de los procesos esenciales de la academia, y los orienten en una perspectiva decisional enmarcada en criterios de eficacia y eficiencia.

Lo anterior se traduce en el planteamiento de tres programas estratégicos asociados: el aseguramiento de la sustentabilidad económica, el mejoramiento estratégico de la gestión administrativa y, la modernización

e integración de los sistemas de información y gestión.

Las fuentes convencionales de recursos han significado para la UACH flujos económicos y financieros cuyos límites se estrecharán de modo creciente en los próximos años. Por otra parte, los escenarios políticos y características de la industria no permiten prever cambios importantes que anuncien modificaciones favorables en este contexto sin que medie gestión efectiva y autónoma de parte de cada entidad.

Esta realidad obliga a considerar

los recursos, tanto en sus fuentes como en las aplicaciones de las mismas, en una perspectiva de largo plazo, no sólo como una necesaria disciplina para el establecimiento de un sano equilibrio financiero sino, también, como una práctica que contemple el aseguramiento de las variables estratégicas -y por tanto necesarias e impostergables- en las bases presupuestarias permanentes de la Corporación.

Se hace necesario, entonces, generar una nueva modalidad en el manejo de los presupuestos y planes de gestión que incorporen la planificación continua y

móvil de los flujos agregados de operación, financiamiento e inversión, para períodos de 10 años. Estos presupuestos matrices permitirían proyectar el comportamiento de los flujos en base a estimaciones realistas de las variables recurrentes, más la incorporación de metas financieras que deberían complementar las fuentes necesarias con la debida anticipación estableciendo, además, evaluaciones anuales de cumplimiento de dichas metas, con la consecuente contrastación con los presupuestos anuales, entendidos como segmentos de este presupuesto matriz.

Las propuestas de descentralización y aseguramiento de la calidad plantearán nuevos requerimientos que el Área de Gestión debe estar en condiciones de satisfacer con oportunidad y pertinencia.

Como resultado de los nuevos escenarios planteados, las proyecciones y establecimiento de las metas financieras formuladas, debieran derivar en acciones medibles destinadas a la gestión proactiva de los recursos, fijando las fuentes complementarias

y gestionando el logro y materialización de las mismas de acuerdo a los requerimientos necesarios programados.

En una mirada transversal, el Plan Estratégico es altamente dependiente del avance paralelo de cumplimiento en el desarrollo de la mayoría de los programas comprometidos en todas las áreas y éstas, a su vez, requieren de una alta capacidad ejecutiva del Área de Gestión. Esta constituirá el soporte integrador de los procesos generales

de la Universidad.

A su vez, dentro del Área de Gestión los programas de "Aseguramiento de la Sustentabilidad Económica" y "Mejoramiento Estratégico de la Gestión Administrativa" dependen en gran medida de la implementación oportuna del gran salto tecnológico que nos desafía el Plan a través del tercer programa de esta Área, esto es, la "Modernización e Integración de los sistemas de Información y Gestión".

Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	Responsable	Meta Proyecto
ASEGURAMIENTO DE LA SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA	Modelo de gestión económica - financiera					DIFINA Y DIFINA	Comisión de Coordinación de Información Estratégica
	Nuevas fuentes de financiación					Directorio y VGEA	Comisión de Coordinación de Información Estratégica
MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Descentralización en la gestión de los recursos humanos					VGEA, Departamento de Presupuesto y Dirección de Personal	Presupuesto de personal descentralizado por Macrounidades
	Unidad de Aseguramiento de la Calidad					Rectoría y Prorectoría	Sistema de aseguramiento de la calidad y transparencia funcionando
MODERNIZACIÓN E INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN	* Implementación ERP					Vicerrectorías y Unidad Aseguramiento de la Calidad	Sistema ERP UACH implementado



Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	Responsable	Meta Proyecto
MODERNIZACIÓN E INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN	Seguimiento y apoyo de los estudiantes durante todo el ciclo de vinculación con la UACH					Centro Informático	Sistema SRM (STUDENT RELATIONSHIP MANAGEMENT) implementado
	Implementación de sistema de apoyo para la toma de decisiones estratégicas					Prorrectoría	Propuesta aprobada en condiciones de implementar
	Seguridad de la Información Corporativa					Comisión de Coordinación de Información Estratégica	Información corporativa asegurada bajo condiciones permanentes de protección



Alameda en invierno. Entrada principal al Campus Isla Teja, Valdivia.





Parte 2 **PLAN ESTRATÉGICO 2011 - 2015**

El Compromiso Integrador

Temas de desarrollo y reformas estructurales

Estamos frente a una importante oportunidad si consideramos la discusión nacional y el aumento de sensibilidad sobre la calidad de la educación. La responsabilidad del Estado respecto de generar las condiciones para consolidar a Chile como un país más competitivo, y a la vez más equitativo, debe transitar en sintonía con la capacidad institucional de las universidades de crear una oferta académica de nivel internacional.

En esta nueva y desafiante etapa que debe enfrentar nuestra Universidad están dados los escenarios y maduros los procesos

internos para explorar y evaluar nuevas y mejores formas de organización estructural y funcional, en la que la solidez de lo avanzado y la estatura adquirida debe dar sustento a una necesaria adecuación de acuerdo a las exigencias de los tiempos. Se avanza así hacia un modelo universitario que permite desarrollar cambios notables en la calidad de la oferta académica, así como se progresa en la consolidación de un paradigma universitario destinado a consolidar el prestigio, la imagen y la tradición, en un escenario de mayores exigencias competitivas.

Por ello, el Plan Estratégico construye la base de su propuesta a partir de la decisión de iniciar un camino de reformulación de procesos claves e impostergables que viabilicen y potencien una nueva etapa del desarrollo universitario. La Universidad Austral de Chile necesita de manera imperiosa y prioritaria revisar y replantear todo su modelo de desarrollo organizacional, adecuándolo a criterios de gobierno corporativo, técnicamente eficientes, sin perder la esencia académica de la Institución. De tal suerte que se debe validar la viabilidad del modelo y su proyección.

Dos Programas dan cuenta del enorme compromiso que deberá asumir toda la Comunidad Universitaria:

1.- "Reorganización Estratégica de la Universidad". Dos acciones paralelas marcan el inicio del cambio: por una parte, debe desarrollarse una consultoría internacional para diseñar un nuevo modelo de organización de la UACH y, por otra, deben reestructurarse, fusionarse o crearse nuevas instituciones internas que permitan mayor competitividad y una oferta académica que integre a los estudiantes que hoy no ingresan

a la Educación Superior.

2.- "Desarrollo e Infraestructura".

Las materias de desarrollo constituyen la base posibilitante del proceso institucional. En la

planificación actual representan compromisos ineludibles. En este sentido los cuatro proyectos señalados genéricamente en el Plan, priorizan requerimientos de urgente solución a las necesidades de más y

mejores espacios para la docencia, de nuevos espacios para la práctica deportiva y actividades recreativas, dotación de infraestructura de soporte a la gestión y la mirada estratégica al desarrollo de sedes y

campus, esto último enmarcado en los términos declarados en nuestra Visión, la que nos orienta a continuar asumiendo el liderazgo que la Universidad juega en el desarrollo de la región sur-austral del país.

Programas	Proyectos	2012	2013	2014	2015	Responsable	Meta Proyecto
REORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD	* Elaboración de nuevo modelo de organización a cargo de consultoría internacional					Prorectoría y Directorio	Instauración de estructura de máxima eficiencia, funcionalidad, competitividad y sostenibilidad
	Aprobación y puesta en marcha de nuevo modelo.					Rectoría y Prorectoría	Inicio de operaciones del nuevo modelo
	Creación, reorganización o adecuación de unidades a nueva estructura					Rectoría, Prorectoría y VRA	Nuevas estructuras funcionando
DESARROLLO E INFRAESTRUCTURA	* De apoyo para una docencia de excelencia					Rectoría, VRA y VGEA	Mejora significativa de infraestructura de apoyo a la docencia
	* Plan integral de Infraestructura deportiva					Rectoría, VRA y VGEA	Mejora significativa de infraestructura deportiva
	Infraestructura de soporte tecnológico a la gestión universitaria					Rectoría, VRA y VGEA	Implementar un Data Center para servicios computacionales en la UCh
	Desarrollo de Sedes y Campus					Rectoría, Prorectoría VRA y VGEA	Plan Integral de desarrollo de Sedes y Campus elaborado y en ejecución



Universidad Austral de Chile

Conocimiento y Naturaleza

Nota:

* Los proyectos identificados con este signo, incorporan actividades o acciones cuya compleción requiere el concurso de fondos especiales o recursos, asignados o concursados.

Sigla	Unidad
VRA	Vicerrectoría Académica
VGEA	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa
DEP	Dirección de Estudios de Pregrado
DEPOST	Dirección de Estudios de Postgrado
DID	Dirección de Investigación y Desarrollo
DACIC	Departamento de Aseguramiento de la Calidad e Innovación Curricular
DEX	Dirección de Extensión
DAE	Dirección de Asuntos Estudiantiles
DIPER	Dirección de Personal
DIFINA	Dirección de Finanzas
UAC	Unidad de Aseguramiento de la Calidad

REF: Aprueba Plan Estratégico 2012/2015.

Nº 041

VALDIVIA, 28 de septiembre de 2012.

VISTOS: Las facultades que me confiere el estatuto y los reglamentos de la Universidad y lo acordado por el Consejo Académico en Sesión Extraordinaria N°06/2012 de 21 de marzo de 2012, y lo resuelto por el Directorio en Sesión Ordinaria N°08/2012 de 16 de agosto de 2012, y considerando las observaciones y aportes realizados al Proyecto de Plan Estratégico por ambos Cuerpos Colegiados.

DECRETO

1º.- Apruébase y promúlgase el Plan Estratégico de la Universidad Austral de Chile, correspondiente al período 2012-2015, con el Plan Operativo que lo acompaña, documentos que se adjuntan al presente decreto, formando parte integrante de éste.

2º.- Téngase en consideración y cúmplanse las indicaciones del Directorio en orden a garantizar los aspectos relacionados con el sostenimiento financiero que demandará el desarrollo del Plan Estratégico, el fortalecimiento de los planes destinados a mejorar la calidad académica de los estudiantes de la enseñanza media que eventualmente ingresarán en el futuro mediano a la Universidad y, asegurar la realización de un estudio, a cargo de una consultora internacional experta, de las fortalezas y debilidades de la Universidad con miras a su desarrollo académico, económico y financiero en el futuro próximo.

3º.- Las unidades y las autoridades universitarias responsables procederán en conformidad a lo dispuesto precedentemente.

Anótese, Comuníquese y Archívese.

JUAN OMAR COFRÉ LAGOS
RECTOR (S)

JAVIER EDUARDO MILLAR SILVA
SECRETARIO GENERAL



Universidad Austral de Chile
Conocimiento y Naturaleza

Prorrectoría · Unidad de Planificación Estratégica e Imagen Institucional

www.uach.cl