



UNIVERSIDAD
DE LA FRONTERA

Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional

Informe Evaluación Anual

Cuadro de Mando Integrado 2020-2022
Universidad de La Frontera

Año 2022

DIRECCIÓN DE ANÁLISIS Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
DIRECCIÓN DE CALIDAD

Marzo 2023

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA



INSTITUCIÓN ACREDITADA
6 AÑOS
EN TODAS LAS ÁREAS
• GESTIÓN INSTITUCIONAL • DOCENCIA DE PREGRADO
• DOCENCIA DE POSTGRADO • INVESTIGACIÓN
• VINCULACIÓN CON EL MEDIO
HASTA NOVIEMBRE DE 2024



Contenido

Introducción	2
Contexto de la Evaluación	3
Operacionalización de la planificación en la UFRO.....	3
Plataforma SEPLADI	4
Avances en la Planificación Anual.....	5
Planes de acción anuales por unidad.....	5
Avances en las Metas del CMI	9
Avances en los compromisos institucionales.....	10
Resultados Taller Participativo de Evaluación	14
1. Eje de Gestión Institucional	14
2. Eje Docencia de Pregrado	17
3. Eje Investigación e Innovación.....	18
4. Eje Docencia de Postgrado.....	20
5. Eje Vinculación con el Medio	21
Evaluación Global de la Jornada	25
Identificación de factores facilitadores y obstaculizadores de los avances	25
Recomendaciones para elaboración del nuevo Cuadro de Mando Integrado	27
Anexos.....	29
Lista de asistentes al Taller (agrupados por Unidad).....	29



Introducción

Este informe presenta los resultados consolidados de la evaluación anual del Cuadro de Mando Integrado 2020-2022 (CMI), de la Universidad de La Frontera, así como de los planes de acción anuales de las unidades de administración central. La evaluación se realizó a partir de los antecedentes disponibles en la plataforma de planificación institucional SEPLADI y que fueron presentados en una jornada de trabajo del equipo directivo central y de facultades en el mes de enero de 2023.

Como resultado general de la evaluación, se destacan los principales logros alcanzados por la Universidad en cada uno de los 5 ejes estratégicos en los que se organiza el CMI. En términos globales, se logró un **avance de 84% en las metas establecidas para el año 2022**, a la vez se evidenciaron avances notables en los compromisos asociados al Plan de Mejoramiento Institucional (**89%** de logro), las recomendaciones de la Comisión Nacional de Acreditación (**82%** de cumplimiento) y en proyectos institucionales transversales (**82%** de logro).

Como producto de la reflexión grupal, las y los participantes concordaron en que se necesita seguir generando participación de todos los/las profesionales y administrativos, en un ambiente de coordinación y compromiso con el cumplimiento de objetivos de la gestión institucional. Como en todo equipo de trabajo, los procesos de coordinación y comunicación siempre se deben ir mejorando, aspectos que directivas y directivos tienen claro en post de mejorar la gestión de sus unidades.

Contexto de la Evaluación

Operacionalización de la planificación en la UFRO

El Cuadro de Mando 2020-2022 de la Universidad de La Frontera es una herramienta de gestión elaborada mediante el trabajo conjunto de los equipos directivos del gobierno universitario, que contaron además con la participación de las seis facultades de la Universidad; contiene los objetivos operativos y las metas correspondientes al último periodo de vigencia del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2023.

Tal como muestra la figura 1, el **Cuadro de Mando Integrado** constituye la **operacionalización** del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, definiendo los objetivos operativos, indicadores, metas y responsables para el periodo 2020-2022. Las unidades responsables, a través de **planes de acción anuales**, definen las actividades que ejecutarán en el año correspondiente, abordando tanto los objetivos operativos del CMI en los que son responsables, como asimismo objetivos propios del quehacer de la unidad. De esta forma, los avances que se registran en los planes de acción anuales alimentan los avances institucionales del CMI.

Figura 1. Modelo de Planificación Institucional



Fuente: adaptado de Protocolo Planificación en la UFRO, Res. Ex. 2755, 2018.

Plataforma SEPLADI

La evaluación anual de los avances del CMI se realizó con el soporte de la **Plataforma de Seguimiento y Evaluación de la Planificación Institucional (SEPLADI)**, la cual está disponible en la Intranet de los estamentos administrativos y académicos. Esta plataforma permite que cada una de las unidades de la administración central realice la carga de sus planes de acción anual, que responden a los objetivos operativos del CMI. El sistema presenta los avances informados por cada una de las unidades, permitiendo realizar una evaluación consolidada de los objetivos del CMI, en función de la evaluación preliminar y las evidencias aportadas por las unidades responsables de cada objetivo operativo.

Figura 2. Sistema de Planificación Institucional SEPLADI, disponible en la Intranet institucional.



SEPLADI:
Sistema de Planificación Institucional

SEPLADI es la herramienta institucional que apoya el seguimiento y evaluación de la planificación estratégica en la Universidad de La Frontera. Este sistema es una iniciativa de la Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional en colaboración con la Dirección de Calidad, y fue desarrollado por la Dirección de Informática de nuestra Universidad.

- MODELO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL
- PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
- CUADRO DE MANDO INTEGRADO
- PLANES DE ACCIÓN ANUALES
- INDICADORES CLAVE INSTITUCIONALES (KPI)

El desarrollo de SEPLADI está basado en la plataforma SEPLAD, herramienta de seguimiento y evaluación de planes de desarrollo de los programas y carreras de pregrado, de la Vicerrectoría de Pregrado.

Av. Francisco Salazar 01145 - Temuco - Chile
Casilla 54D - Teléfono (56) 45 2325000
Fax (56) 45 2325950

Servicio y Soporte Técnico
Dirección de Informática

wdinfo@ufrontera.cl (56) 45 2325500

Fuente: Intranet institucional.

Avances en la Planificación Anual

Planes de acción anuales por unidad

Para realizar la evaluación de los planes de acción anuales, la plataforma SEPLADI entrega dos parámetros, que se calculan de forma independiente: las **actividades ejecutadas** y el **logro de metas**. El porcentaje de actividades ejecutadas se calcula de manera automática, y corresponde a la tasa de actividades marcadas como “Ejecutadas” sobre el total de actividades definidas en el plan.

Para evaluar el logro de metas, se definió una escala cuantitativa con 5 niveles de avance, que permite asignar avances intermedios a cada uno de los indicadores de los objetivos operativos. Además de los valores extremos (Sin Avance y Logrado), esta escala incorpora 3 niveles intermedios: Inicial, Medio y Avanzado. La equivalencia en porcentajes para estos niveles se muestra a continuación:

Tabla 1. Escala de evaluación para indicadores.

Opciones columna Evaluación	Equivalencia en Porcentaje
Sin Avance	0%
Inicial	25%
Medio	50%
Avanzado	75%
Logrado	100%

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, es posible calcular de manera agregada los promedios de logro en los indicadores de objetivos operativos, objetivos estratégicos, ejes estratégicos y el valor global para todo el plan. Esta misma escala y procedimiento se aplica para evaluar el logro en el CMI.

La tabla 2 presenta el estado de avance de los planes de acción anuales según lo reportado en la plataforma SEPLADI por las propias unidades responsables.

Tabla 2. Estado Planes de Acción Anuales 2022 por unidad en SEPLADI al cierre de la evaluación.

Unidad	Estado del Plan	Actividades Ejecutadas ¹	Avance Metas
Rectoría			
1. Gabinete de Rectoría	En Ejecución	100% (22/22)	_2
2. Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional	En Ejecución	94% (63/67)	78%
3. Dirección de Equidad de Género	En Ejecución	100% (23/23)	95%
Vicerrectoría Académica	En Ejecución	88% (7/8)	70%
4. Dirección de Bibliotecas y Recursos de Información	En Ejecución	85% (33/39)	85%
5. Dirección de Desarrollo Estudiantil	En Ejecución	86% (44/51)	87%
6. Dirección de Vinculación con el Medio	En Ejecución	100% (20/20)	94%
7. Dirección de Calidad	En Ejecución	95% (39/41)	89%
8. Dirección de Comunicaciones	En Ejecución	79% (59/75)	68%
9. Dirección de Cooperación Internacional	En Ejecución	86% (25/29)	87%
Vicerrectoría de Pregrado	En Ejecución	100% (6/6)	92%
10. Dirección de Desarrollo Curricular y Docente	En Ejecución	100% (9/9)	72%
11. Dirección de Formación Integral y Empleabilidad	En Ejecución	100% (82/82)	97%
Vicerrectoría de Investigación y Postgrado	En Ejecución	100% (6/6)	90%
12. Dirección de Investigación	En Ejecución	64% (7/11)	81%

¹ El porcentaje de actividades ejecutadas se calcula de forma directa y corresponde a la tasa de actividades marcadas como “Ejecutadas” sobre el total de actividades definidas en el plan.

² El plan de acción de la unidad no contempla indicadores para el periodo indicado.



Unidad	Estado del Plan	Actividades Ejecutadas ¹	Avance Metas
13. Dirección Académica de Postgrado	En Ejecución	82% (31/38)	88%
14. Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica	En Ejecución	100% (31/31)	99%
15. Instituto de Agroindustrias	En Ejecución	71% (15/21)	64%
16. Instituto del Medio Ambiente	En Ejecución	100% (3/3)	100%
17. Instituto de Informática Educativa	En Ejecución	100% (3/3)	100%
18. Instituto de Estudios Indígenas e Interculturales	En Ejecución	100% (14/14)	100%
19. Instituto de Desarrollo Local y Regional (IDER)	En Ejecución	100% (38/38)	58%
20. Instituto de Innovación y Emprendimiento	En Ejecución	100% (2/2)	100%
21. Núcleo de Desarrollo Científico Tecnológico en Biorecursos	En Ejecución	95% (38/40)	88%
22. Núcleo de Desarrollo Científico Tecnológico en Ciencias Sociales y Humanidades	En Formulación	-	-
Vicerrectoría de Administración y Finanzas	En Ejecución	100% (21/21)	100%
23. Dirección de Finanzas	En Ejecución	100% (19/19)	100%
24. Dirección de Recursos Humanos	En Ejecución	82% (40/49)	94%
25. Dirección de Informática	En Ejecución	100% (106/106)	96%
26. Dirección de Infraestructura y Servicios	En Ejecución	96% (27/28)	98%
27. Campus Angol	En Ejecución	83% (10/12)	100%
28. Campus Pucón	En Ejecución	95% (167/176)	95%
Secretaría General	En Ejecución	80% (4/5)	75%
29. Dirección de Registro Académico Estudiantil	En Ejecución	100% (13/13)	96%
30. Dirección Jurídica	En Ejecución	100% (4/4)	-

Fuente: Elaboración propia con datos SEPLADI (Intranet).





De acuerdo con la información detallada en la Tabla 2, del total de unidades de la Administración Central (que suman 30, sin considerar las unidades mayores), **el 97% (29 unidades) ejecutó su plan de acción durante el año 2022 y el 90% (27 unidades) reportó un nivel de cumplimiento de las actividades planificadas por sobre el 75%**. En cuanto a las metas comprometidas en sus planes, **el 77% de las unidades evidenciaron niveles de logro sobre el 75% en sus metas**, nivel clasificado como Avanzado en la escala de evaluación. Estos resultados reflejan un compromiso concreto de los distintos equipos en la ejecución de sus planes y el cumplimiento de sus metas establecidas.

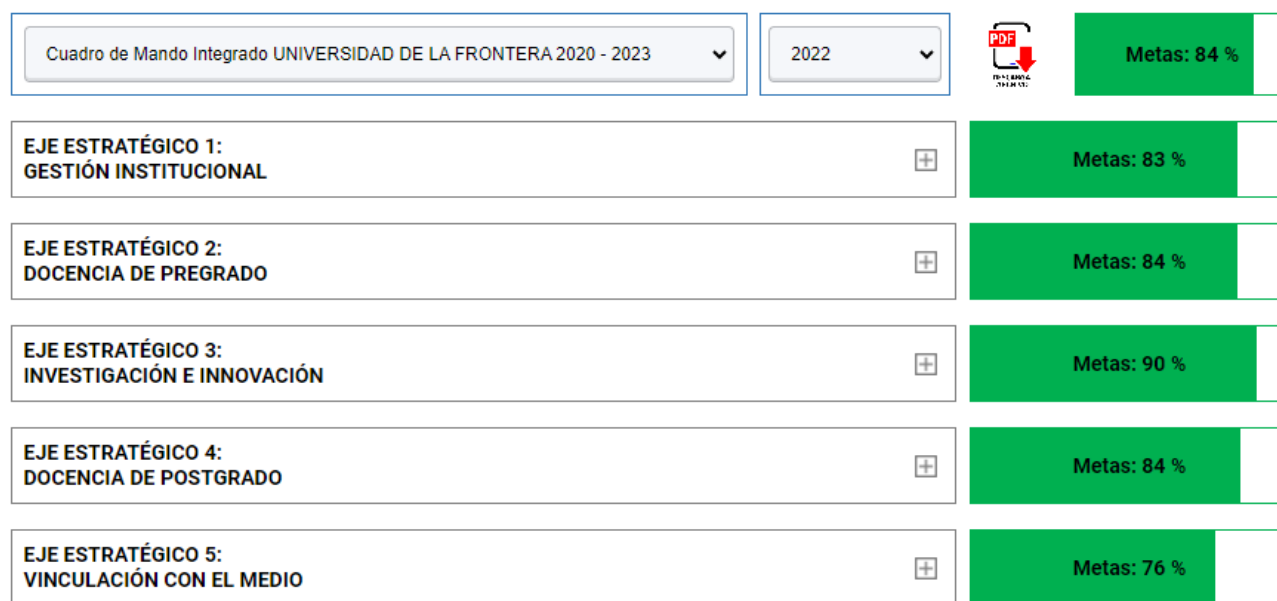


Avances en las Metas del CMI

Para realizar la evaluación del CMI correspondiente al año 2022, los planes de acción anuales de cada unidad constituyeron el insumo base de antecedentes para medir el logro de los indicadores. La información reportada por las unidades fue revisada por una comisión integrada por profesionales de la Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional y la Dirección de Calidad, quienes revisaron cada uno de los indicadores del CMI y las evidencias incorporadas.

A partir de los antecedentes reportados por cada una de las unidades responsables en sus respectivos planes de acción, **el avance evidenciado en las metas del Cuadro de Mando Integrado 2020-2022 alcanza un 84% como promedio global**. El avance general en cada uno de los ejes estratégicos se presenta en la figura siguiente.

Figura 3. Logro de metas global del CMI al 2022 y detalle por Eje Estratégico.



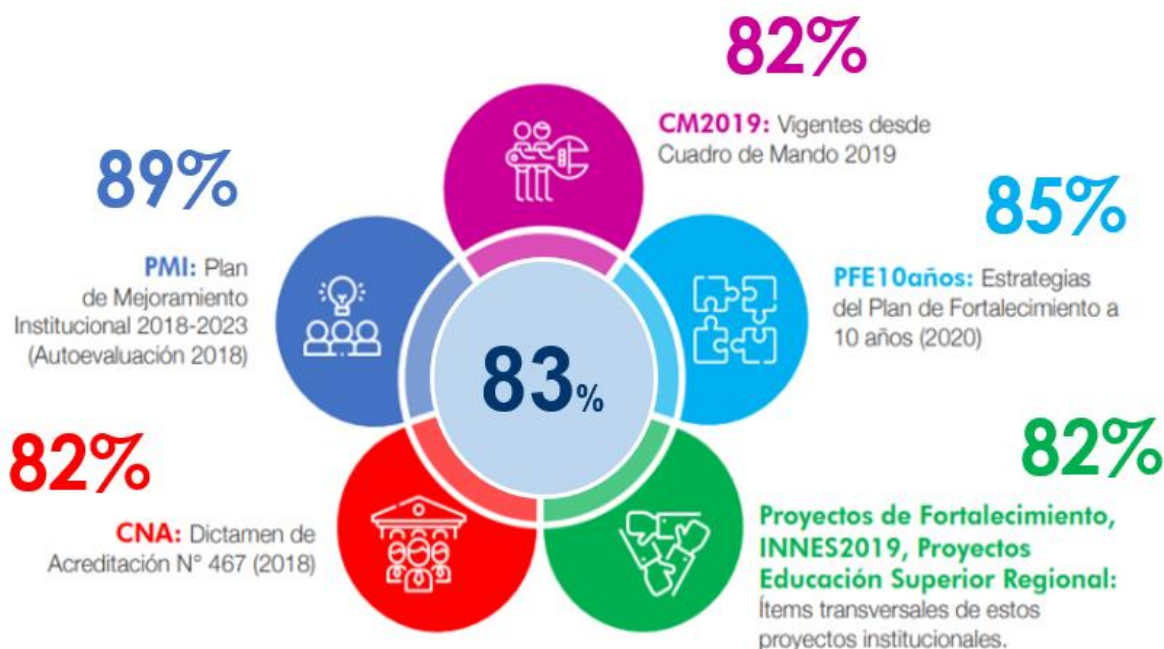
Fuente: SEPLADI (Intranet institucional).

Avances en los compromisos institucionales

La metodología utilizada en la elaboración del CMI consideró como base la integración de los compromisos vigentes de la Institución, contenidos en distintos instrumentos de gestión: Plan de Mejoramiento Institucional 2018 (PMI); recomendaciones de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) a partir del último proceso de acreditación institucional; el Plan de Fortalecimiento a 10 años, instrumento definido por el Mineduc para las Universidades Estatales; ítems transversales de los proyectos institucionales en ejecución al año 2020 (PFE, Innes, ESR); y objetivos que quedaron pendientes del Cuadro de Mando 2019.

Con la información reportada por cada una de las unidades que figuran como responsables en el CMI, se logró visualizar cuál es el logro promedio según tipo de compromiso asociado. La figura 4 muestra el balance general de avance al año 2022, según tipo de compromiso.

Figura 4. Logro de metas en el CMI al año 2022, según tipo de compromisos.

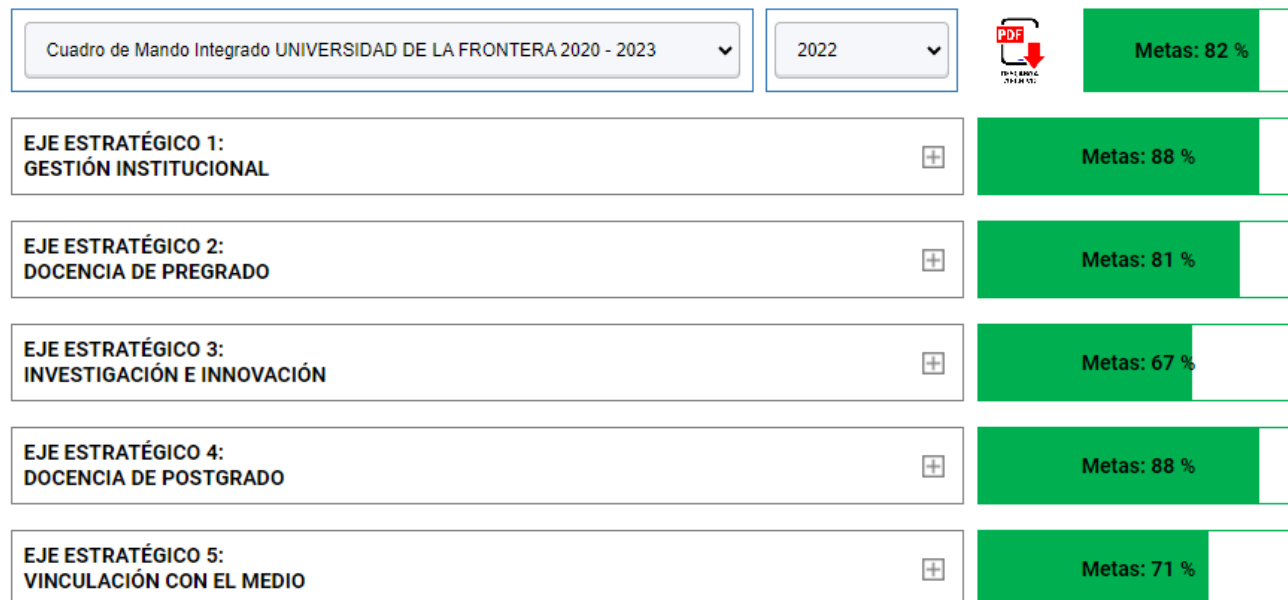


Fuente: Adaptado de Cuadro de Mando Integrado (CMI) 2020-2022, con información de SEPLADI a enero 2023.

Se destaca en este punto el aporte realizado por cada una de las unidades identificadas como responsables de los objetivos operativos del CMI, que a través de sus equipos de profesionales incorporaron en SEPLADI la información de los avances en sus planes y las evidencias respectivas.

A continuación, se presentará el detalle de la evaluación por eje estratégico, según tipo de compromisos.

Figura 5. Logro de metas del CMI 2020-2022 por eje estratégico.
Filtro: objetivos que contemplan **compromisos de observaciones de la CNA**



Fuente: SEPLADI (Intranet institucional).

Figura 6. Logro de metas del CMI 2020-2022 por eje estratégico.

Filtro: objetivos que contemplan **compromisos del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI 2018)**

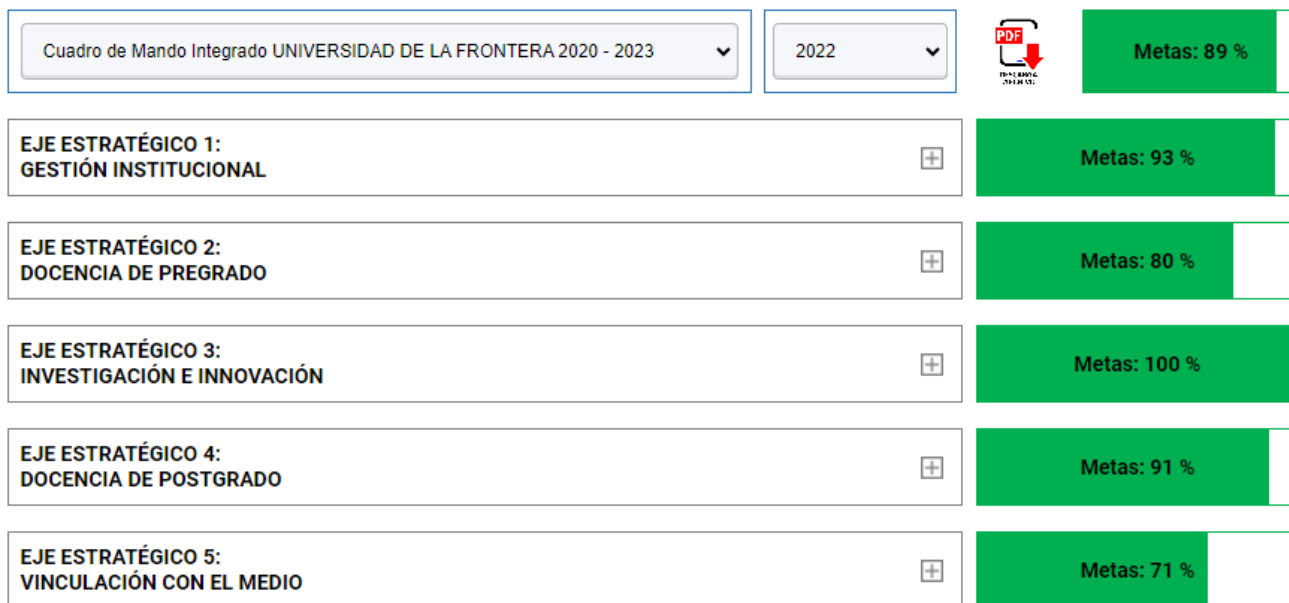


Figura 7. Logro de metas del CMI 2020-2022 por eje estratégico.

Filtro: objetivos que contemplan **compromisos de Proyectos Institucionales**

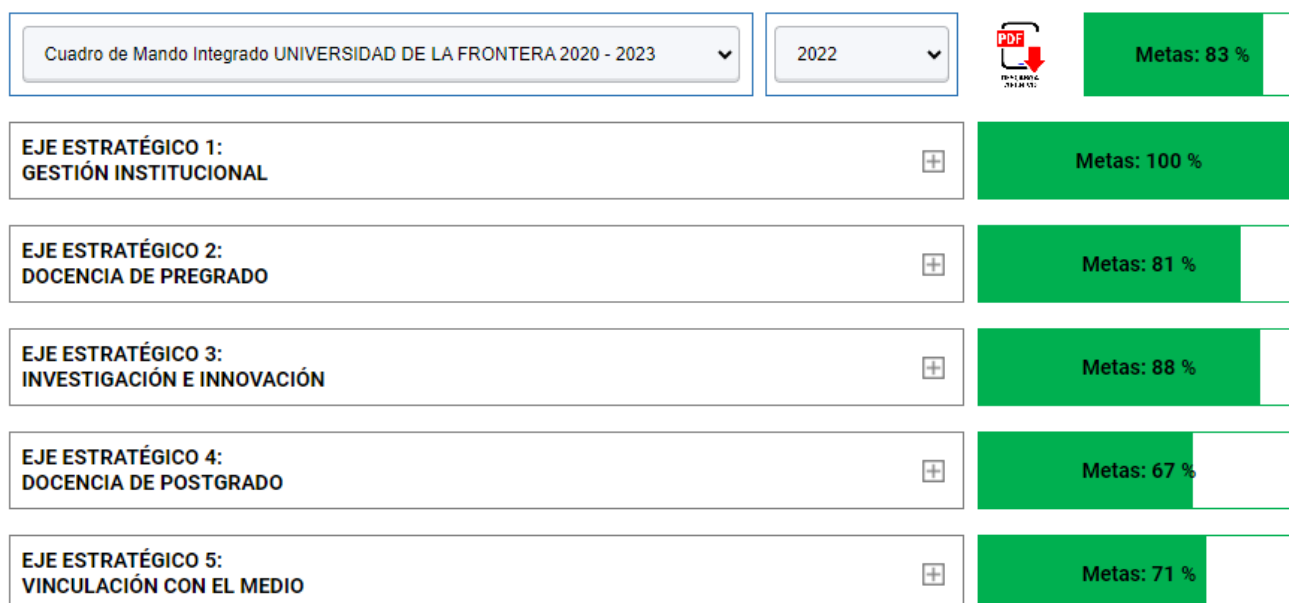


Figura 8. Logro de metas del CMI 2020-2022 por eje estratégico.
Filtro: objetivos que contemplan **compromisos del Plan de Fortalecimiento a 10 años**

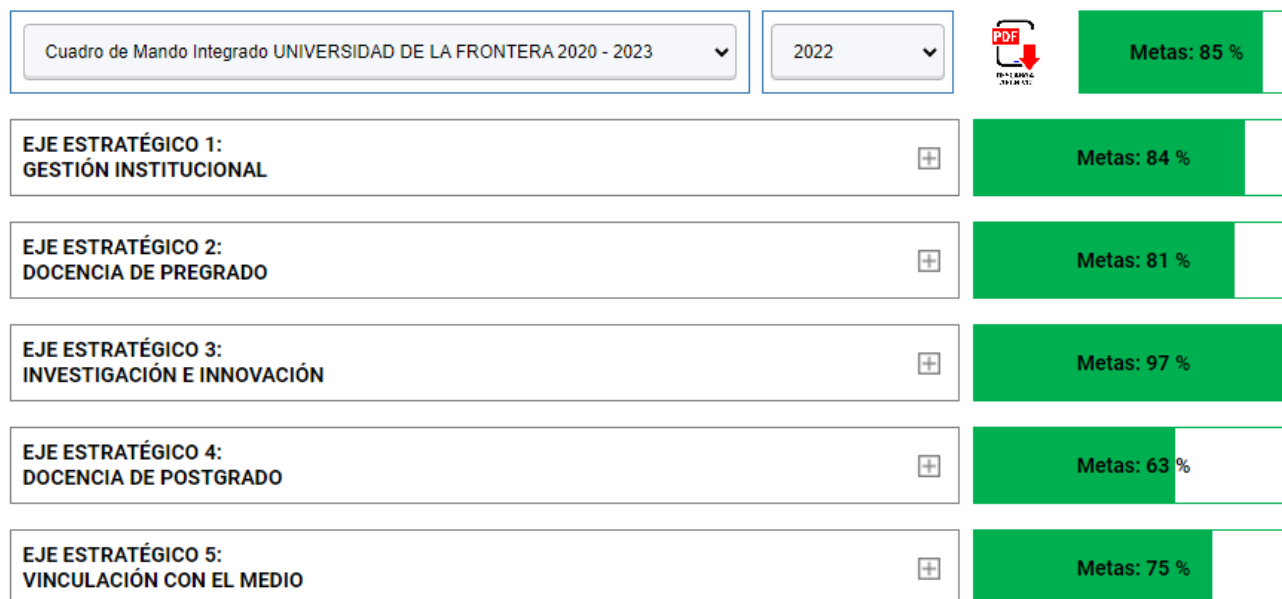
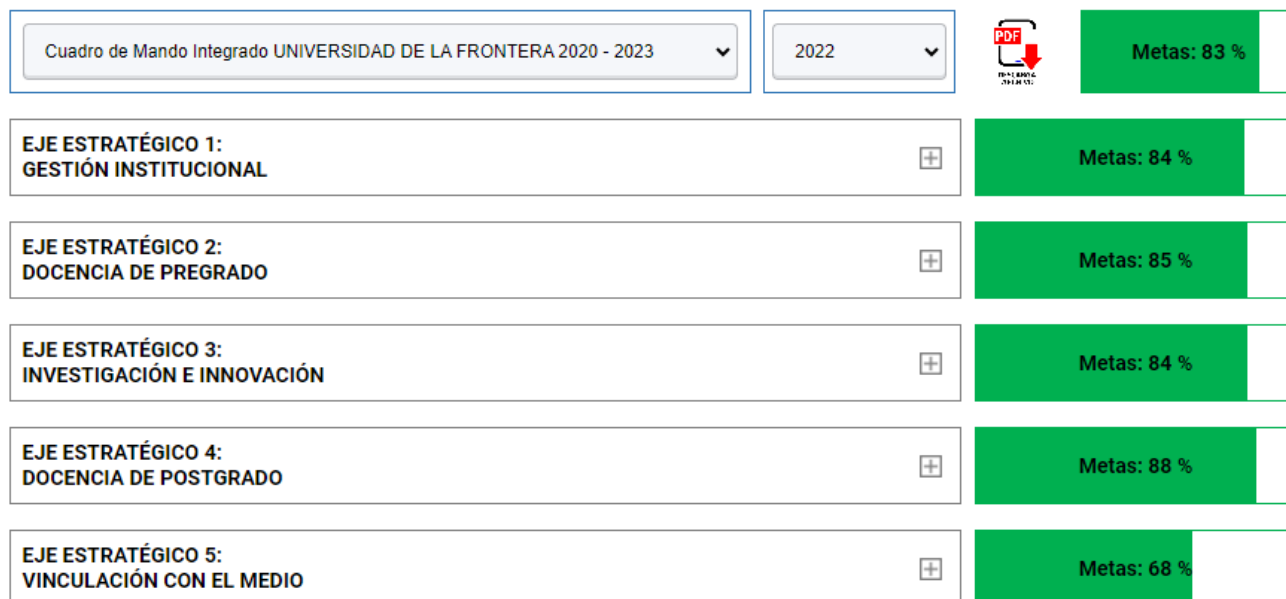


Figura 9. Logro de metas del CMI 2020-2022 por eje estratégico.
Filtro: objetivos que contemplan **compromisos de arrastre del Cuadro de Mando 2019**





Resultados Taller Participativo de Evaluación

El objetivo del taller fue conocer los avances alcanzados en cada uno de los ejes estratégicos, así como detectar las brechas en la gestión, con especial énfasis en aquellos compromisos relacionados con la acreditación institucional. La actividad, coordinada en conjunto por la Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional y la Dirección de Calidad, fue realizada el día jueves 19 de enero del año 2023 y contó con la participación del equipo directivo central y las facultades de la Universidad, junto a profesionales de apoyo de las unidades.

Se presenta a continuación la evaluación para cada Eje Estratégico, siguiendo el mismo orden en que se presentaron en el Taller del mes de enero 2023.

1. Eje de Gestión Institucional

El Eje Gestión Institucional contempla cinco objetivos estratégicos; el logro promedio en las metas establecidas se presenta en la figura siguiente.

Figura 10. Logro de metas del CMI al año 2022. Objetivos estratégicos del **Eje de Gestión Institucional**³.



Fuente: SEPLADI (Intranet institucional).

Dentro de este eje, **se destacaron los siguientes logros** de la Universidad:

- Aprobación de la **Política de Equidad de Género y Política de Sustentabilidad**, ambas con avance en implementación.
- Se continúa **implementando Política de Gestión y Desarrollo de Personas**.
- Meta lograda en la implementación del **Plan Maestro**.
- Implementación del sistema integrado de información, control y análisis para la gestión institucional **URP (University Resource Planning)**.

³ Nota: El porcentaje de logro en cada uno de los ejes y objetivos estratégicos se calcula de manera agregada a partir del logro de indicadores a nivel de los **objetivos operativos**. Por esta razón, el valor de logro a nivel de Eje no coincide con el promedio simple de los objetivos estratégicos.

Los indicadores críticos (**sin avances** o en un estado **inicial**) se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3. Indicadores críticos⁴ en el Eje de Gestión Institucional.

Estado	Indicador	Origen del Compromiso
●	1.1.1.a Número de reportes disponibles en interfaz integrada de la VRAC	FRO20991.OE1. Modernizar procesos y trámites académicos y administrativos para optimizar la gestión y la toma de decisiones. FRO20991.OE3. Integrar los sistemas de gestión de la información universitaria en una plataforma única de visualización para la toma de decisiones de Vicerrectoría Académica.
●	1.1.3.a Diseño de un Programa de inclusión de pueblos originarios	PFE10años.AE1.OE2.5. Fortalecer las relaciones de interculturalidad en los distintos ámbitos universitarios (LP)
●	1.1.3.b Estudio diagnóstico para el diseño y formulación de política de interculturalidad	
●	1.2.2.a Informe Diagnóstico	CM2019.2.2.2. Diagnosticar las condiciones para la generación de una "carrera académica con predominio en la docencia". CM2019.5.1.4. Desarrollar mecanismos de reconocimiento a la VCM que contribuyan a la Carrera académica y al desarrollo profesional (institutos y campus)
●	1.2.2.b Ordenanza Académica modificada	
●	1.5.1 Documento que define la estrategia de rankings de interés institucional	CM2019.1.5.4. Definir la matriz del ranking de interés institucional.

Observaciones de participantes del Taller:

- En la línea de interculturalidad, se está abordando el trabajo de la formulación de la Política, sumado al proyecto de fortalecimiento (FRO), que reforzarán las iniciativas institucionales. Al tratarse de una temática transversal, falta mayor sistematización y coherencia en las bases de datos, así como reflejar lo que hacen las facultades, institutos, centros, etc. Por ejemplo, en la FECSH existe una Coordinación de Interculturalidad, que va generando acciones.

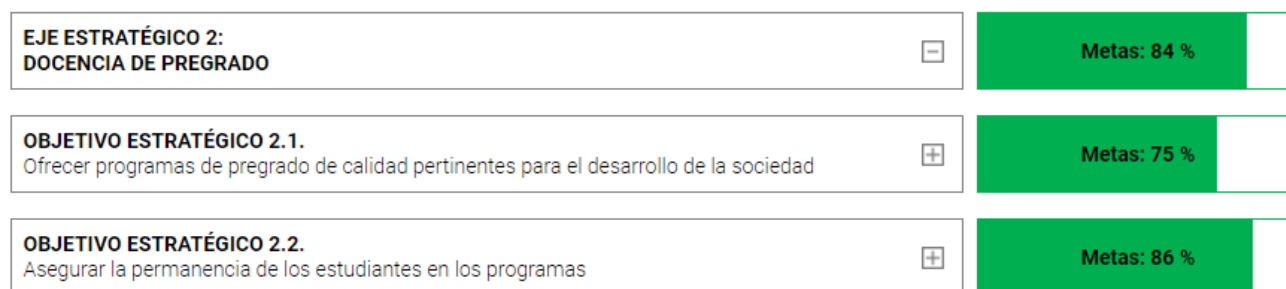
⁴ Simbología: ● indicadores sin avance para el período reportado; ● indicadores en un estado de avance inicial (rango de 1% a 32% de logro); ● indicadores en un estado de avance medio (rango de 33% a 65% de logro).



2. Eje Docencia de Pregrado

El Eje de Docencia de Pregrado contempla dos objetivos estratégicos; el logro promedio en las metas establecidas se presenta en la figura siguiente.

Figura 11. Logro de metas del CMI al año 2022. Objetivos estratégicos del **Eje Docencia de Pregrado**.



Fuente: SEPLADI (Intranet institucional).

Dentro de este eje, **se destacaron los siguientes logros** de la Universidad:

- **Modelo Educativo** dado a conocer a la Junta Directiva.
- Avance en la **digitalización** de los procesos de gestión curricular.
- Se continúa avanzando en los mecanismos de **evaluación progresiva del proceso formativo**.

Un indicador crítico (en estado **inicial**) se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4. Indicador crítico en el Eje Docencia de Pregrado.

Estado	Indicador	Origen del Compromiso
●	2.1.4. Porcentaje de unidades académicas y/o docentes (facultades y carreras técnicas) que son parte de la articulación con la Vicerrectoría de Pregrado	<p>FRO20993.OE1. Diseñar e implementar áreas para el aprendizaje con tecnologías con el propósito de avanzar hacia la transformación digital de la enseñanza y aprendizaje en pre y postgrado.</p> <p>FRO20993.OE3. Fortalecer la digitalización y virtualización de aspectos prácticos de asignaturas para una mejora de la calidad del aprendizaje a través de un plan piloto en la Facultad de Ingeniería y Ciencias (FICA).</p>

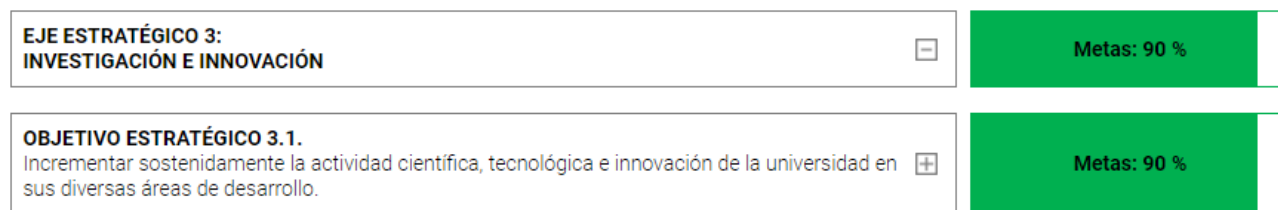
Observaciones de participantes del Taller:

- El foco del indicador 2.1.4 está asociado al proyecto FRO20993, vinculado a las facultades.

3. Eje Investigación e Innovación

El Eje Investigación e Innovación tiene definido un único objetivo estratégico, para el cual se informó un avance en el logro de metas de un 90%.

Figura 12. Logro de metas del CMI al año 2022. Objetivo estratégico del Eje Investigación e Innovación.



Fuente: SEPLADI (Intranet institucional).

Dentro de este eje, **se destacaron los siguientes logros** de la Institución:

- Aumento en **número proyectos ANID** y número proyectos adjudicados de **Investigación Formativa e Innovación Docente**.

- Avance en la conformación del **ecosistema institucional** para fortalecer áreas de investigación en i) Cambio Climático y Sustentabilidad, ii) Transformación Industrial y Revolución Tecnológica, iii) y Salud y Bienestar.
- Incremento en **proyectos de investigación inter, multi y transdisciplinaria** de interés global.
- Aumento en número de **patentes** solicitadas (16 patentes concedidas).

Los indicadores críticos (**medio** o **sin avances**) se presentan en la tabla 5.

Tabla 5. Indicadores críticos en el Eje de Investigación e Innovación.

Estado	Indicador	Origen del Compromiso
●	3.1.1.a Actualización de la Política de Investigación, Desarrollo e Innovación y/o reglamentos	CM2019.3.1.6. Revisar los mecanismos y/o políticas de Investigación, propiedad intelectual e innovación.
●	3.1.1.b Actualización de la Política de Propiedad Intelectual e Industrial y/o reglamentos	
●	3.1.2.b Informes anuales de gestión de Centros de Facultad	CNA.13, CNA.17. La Universidad debe avanzar en el establecimiento formal de mecanismos de evaluación, renovación o discontinuidad de los Centros de Facultad, los cuales han proliferado en el último periodo.

Observaciones de participantes del Taller:

- Se señala que falta comunicación en los procesos de gestión y mayor coordinación de las acciones entre facultades, institutos, etc. Desde el área de comunicaciones está el desafío de *“juntar las partes y sacar provecho a la información”*. *No nos miran de afuera y no nos reconocen*”. Lo anterior, relacionado con la estrategia comunicacional y el posicionamiento de la Universidad.

4. Eje Docencia de Postgrado

El Eje Docencia de Postgrado tiene definido un único objetivo estratégico, para el cual se informó un avance en el logro de metas de un 84%.

Figura 13. Logro de metas del CMI al año 2022. Objetivo estratégico del **Eje Docencia de Postgrado**.

EJE ESTRATÉGICO 4: DOCENCIA DE POSTGRADO	Metas: 84 %
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.1. Ofrecer programas de postgrado y especialidades de calidad y pertinentes a los requerimientos de la sociedad	Metas: 84 %

Fuente: SEPLADI (Intranet institucional).

Dentro de este eje, **se destacaron los siguientes logros** de la Institución:

- Revisión anual de la **composición de los cuerpos académicos** en los programas de postgrado, de acuerdo con los criterios CNA.
- Aumento **tasa de graduación** en programas de magíster y especialidades.
- Avances en el número de programas con SCT.
- Avances en el porcentaje de estudiantes que se matriculan e inscriben **asignaturas online**.
- Avances en la actualización de la **Política de Postgrado**.

Los indicadores **críticos** (en estado **inicial** o **medio**) se presentan en la tabla 6.

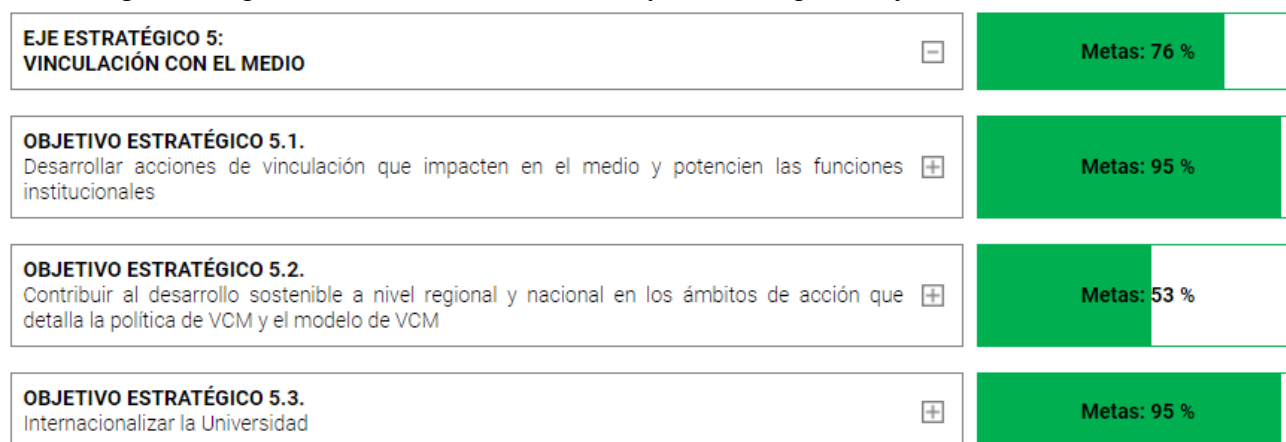
Tabla 6. Indicadores críticos en el Eje Docencia de Postgrado.

Estado	Indicador	Origen del Compromiso
●	4.1.1.b. Res. Exenta de actualización de los reglamentos [de postgrado]	-
●	4.1.3. Actualización de los reglamentos de postgrado	CM2019.4.1.2. Incluir la política de género e interculturalidad en el reglamento de Postgrado
●	4.1.7. Revisión de política de contratación, renovación y estructura de las unidades académicas (Objetivo Operativo 4.1.7. Incrementar el número de académicos acreditables en los claustros de todos los programas de doctorado)	PFE10años.AE3.OE1.3. Aumentar los indicadores de calidad en la productividad científica, con énfasis principal en colaboración internacional, Impacto, liderazgo y cuartiles de las revistas en donde se publica (CP) PFE2019.OE3.H1. Contar con Claustros acreditables en todos los programas de postgrado.

5. Eje Vinculación con el Medio

El Eje Vinculación con el Medio contempla tres objetivos estratégicos; el logro promedio en las metas establecidas se presenta en la figura siguiente.

Figura 14. Logro de metas del CMI al año 2022. Objetivo estratégico del **Eje Vinculación con el Medio.**



Fuente: SEPLADI (Intranet institucional).

Dentro de este eje, **se destacaron los siguientes logros** de la Universidad:

- **Nuevos cursos** ofrecidos por Educación Continua bajo la modalidad e-learning
- Avances del **Instituto Confucio UFRO**.
- Avances en la **Plataforma de VcM (SIVI)**
- Formalización de la **Estrategia de Internacionalización**.
- Convenios internacionales de **Movilidad Estudiantil**.

Los indicadores **críticos** (**sin avances** o en un estado **inicial**) se presentan en la tabla 7.

Tabla 7. Indicadores críticos en el Eje Vinculación con el Medio.

Estado	Indicador	Origen del Compromiso
●	5.2.1.d. Informe progresivo anual por área evaluada (indicadores de impacto)	<p>CNA.16. Las mediciones de impacto de las actividades de VCM se encuentran en proceso de desarrollo</p> <p>PFE10años.AE4.OE1.4. Desarrollar mecanismos sistemáticos de evaluación de impacto bidireccional de las acciones de vinculación con el medio (LP)</p> <p>PMI.5.2. Definición colaborativa y diseño técnico de instrumentos de evaluación de impacto (2019)</p> <p>PMI.5.3. Evaluación progresiva del impacto de las acciones (2020 primer piloto)</p> <p>PMI.5.4. Socialización de instrumentos de indicador de impacto (2019)</p> <p>PMI.5.5. Incorporar sistemáticamente la medición de impacto en las unidades (donde fueron definidas las prioridades) (Anual).</p> <p>ESR2020.OE2. Diseñar un Modelo de Sistema Integrado de Vinculación con el Medio de la Universidad de La Frontera, que contribuya a la evaluación del impacto bidireccional de ésta y favorezca la interacción permanente y de mutuo beneficio con las instituciones públicas de La Araucanía y sus beneficiarios.</p>



		ESR2020.OE3. Configurar módulos de Extracción, Transformación y Carga (ETL) y de Análisis Institucional, considerando las distintas fuentes de información interna, que a través de su implementación, permita la medición y evaluación del impacto de la Vinculación con el Medio Bidireccional
●	5.2.2.a. Módulo de gobernanza y políticas públicas en plataforma institucional de gestión de vinculación con el medio instalada en servidor de la Universidad	ESR2020.OE4. Configurar módulos de ETL y de análisis, que considere las distintas fuentes de información externas, y la integración de los módulos de ETL y de análisis institucional, favoreciendo la interacción permanente y de mutuo beneficio con los principales socios estratégicos del ámbito público de La Araucanía

Nota: Observación de la CNA no abordada en Cuadro de Mando Integrado:

Es necesario reiterar la alerta respecto a la siguiente observación señalada por la Comisión Nacional de Acreditación en la Resolución de Acreditación N° 467 del año 2018, y que no fue consignada dentro de los compromisos del CMI:

“Se verifica un nivel de involucramiento heterogéneo entre los distintos programas de pregrado en actividades de VCM”.





Observaciones de participantes del Taller:

- Se sugiere incorporar en SEPLADI los planes de vinculación con el medio al CMI; estos planes involucran recursos.
- Respecto al indicador 5.2.2.a, está en ejecución el proyecto de gobernanza y políticas públicas, está avanzando.
- En cuanto a la evaluación de impacto de las actividades de vinculación, se están incorporando en todos los procesos de la Dirección de Desarrollo Estudiantil mecanismos de seguimiento que permitan dar cuenta de los impactos en el mediano y largo plazo; estos mecanismos fueron discutidos con la Directora de Vinculación con el Medio. Por ejemplo, en las bases de los proyectos se incorporan mecanismos de medición de impacto en términos bidireccionales.



Evaluación Global de la Jornada

Identificación de factores facilitadores y obstaculizadores de los avances

Durante el desarrollo de la jornada de evaluación en el taller del mes de enero de 2023, se invitó a las y los participantes a identificar aspectos críticos que pueden haber impactado de forma positiva o negativa en el cumplimiento de las metas que el propio equipo se había planteado. Esta actividad se llevó a cabo a través de la herramienta Mentimeter, que permite la interacción en tiempo real durante el ejercicio.

Dentro de los **aspectos facilitadores**, que se presentan en la Figura 15, destacan las ideas relacionadas al compromiso, la planificación y la comunicación como ejes centrales para allanar un trabajo en equipo exitoso. Así mismo, la importancia y consolidación de SEPLADI como herramienta fundamental para el seguimiento de los planes de desarrollo institucional, aportando claridad en la planificación, en la coordinación interna y con facultades, en el proceso administrativo y en la coordinación con los equipos.

Se destaca de igual manera, la organización, recursos, la claridad de las metas y la buena gestión relacionados al liderazgo directivo. El compromiso de los equipos profesionales y administrativos, al tener información actualizada y disponible para cumplir con los plazos requeridos por SEPLADI, es un elemento fundamental para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Figura 15. Identificación de factores facilitadores.



Fuente: Menti.com. Jornada Evaluación Cuadro de Mando Integrado, enero 2023 (n = 33)

Dentro de los **obstaculizadores** más evidentes, tal como muestra la Figura 16, se mencionan la sobrecarga laboral, la falta de tiempo y aspectos burocráticos de la gestión institucional. Las agendas de trabajo que tienen una sobrecarga laboral provocan, además, un trabajo poco coordinado con una articulación deficiente, lo cual provoca priorizar acciones. Al mismo tiempo, como en todo equipo de trabajo, los procesos de coordinación y comunicación siempre se deben ir mejorando, aspectos que los directivos tienen claro en post de mejorar la gestión de sus unidades.

Figura 16. Identificación de **factores obstaculizadores**.



Fuente: Menti.com. Jornada Evaluación Cuadro de Mando Integrado, enero 2023 (n = 22)

Recomendaciones para elaboración del nuevo Cuadro de Mando Integrado

Dentro de las principales recomendaciones (Figura 17), se necesita seguir generando participación de todos las y los profesionales y administrativos, cada vez más en un ambiente de coordinación y compromiso con el cumplimiento de objetivos de la gestión institucional. Se destaca que se debe seguir capacitando sobre la plataforma SEPLADI, la cual ya se ha ido validando entre las y los profesionales como el soporte informático para el seguimiento de la gestión institucional, aspecto que **mejora la articulación entre las diferentes unidades**, con una clara coordinación y un permanente diálogo entre los equipos, que facilita la articulación entre planes operativos de las distintas unidades.

Otro elemento relevante señalado por los participantes es el gestionar un **registro periódico de las evidencias**, que se acompañen de un **relato del proceso** y consecución de los resultados. Queda en evidencia que los



Anexos

Lista de asistentes al Taller (agrupados por Unidad)

Rectoría

1. Eduardo Hebel Weiss, Rector
2. Barbara Eytel Pastor, Directora de Equidad de Género
3. Blanca Villalobos Acuña, Jefa División de Seguimiento de Proyectos Institucionales (DSPI)
4. Camila Briones Osses, profesional DSPI
5. Lourdes Kiekebusch Figueroa, profesional DSPI
6. Constanza Herrera Godoy, profesional Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional (DADI)
7. Diego Márquez Ossandón, profesional DADI
8. Rolando Aravena Scheid, profesional DADI
9. Silvana Pineda Sánchez, profesional DADI

Vicerrectoría Académica (VRAC)

10. Pamela Leal Rojas, Directora de Calidad
11. Sergio Montealegre Carrillo, profesional Dirección de Calidad
12. Blanca Villalobos Vera, profesional Dirección de Calidad
13. Jassna Sepúlveda Beltrán, Directora de Comunicaciones
14. Lorena Vieli del Río, Directora de Cooperación Internacional
15. Sergio Salgado Salgado, Director de Desarrollo Estudiantil
16. Gonzalo Bravo Jiménez, profesional VRAC

Vicerrectoría de Pregrado (VIPRE)

17. Pamela Ibarra Palma, Vicerrectora de Pregrado
18. Juan Méndez Vera, Director de Formación y Empleabilidad



direccion.analisis@ufrontera.cl



@ analisisufro



19. Solange Martínez Oakley, Directora de Desarrollo Curricular y Docente

20. Rodrigo Puchi Ancasay, profesional VIPRE

Vicerrectoría de Investigación y Postgrado (VRIP)

21. Víctor Beltrán Varas, Director Académico de Postgrado

22. Franklin Valdebenito Godoy, Director de Innovación y Transferencia Tecnológica

23. María de La Luz Mora Gil, Directora Núcleo Científico BIOREN

24. Jocelyne Sepúlveda Aravena, Núcleo Científico de Ciencias Sociales

25. Gustavo Ciudad Bazaul, Director Instituto del Medioambiente

26. Osvaldo Curaqueo Pichihueche, Director Instituto de Estudios Indígenas e Interculturales

27. Luis Torralbo Barría, Director Instituto de Agroindustria

28. Camilo Rosas Flores, Director Instituto de Desarrollo Local y Regional

29. Carlos Isaacs Bornand, Director Instituto IDEA UFRO

30. Ana Fernández Durán, profesional VRIP

Vicerrectoría de Administración y Finanzas

31. Cesar Castillo Rivas, Director de Infraestructura y Servicios

32. Joaquín Bascuñán Muñoz, Director de Recursos Humanos

33. Sergio Bravo Pino, Director Campus Angol

34. Rodrigo Garrido Maldonado, Director Campus Pucón

Secretaría General

35. Plinio Duran García, Secretario General

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

36. Carolina González Suhr, Directora de Calidad Académica





Facultad de Educación, Ciencias Sociales y Humanidades

- 37. Juan Manuel Fierro Bustos, Decano
- 38. Felipe Bustos Velásquez, profesional Facultad

Facultad de Ingeniería y Ciencias

- 39. Jorge Farías Avendaño, Decano
- 40. Gonzalo Valdés Vidal, Vicedecano

Facultad de Medicina

- 41. Gloria Rodríguez Moretti, Vicedecana

Facultad de Odontología

- 42. Álvaro Carrera Guzmán, Director de Finanzas y Recursos Humanos
- 43. Maira Ibarra López, profesional Facultad