



UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA  
SECRETARÍA GENERAL  
DECRETACIÓN

**Aprueba Protocolo de Planificación de la  
Universidad de La Frontera.**

---

TEMUCO, 28 de diciembre de 2023

RESOLUCIÓN EXENTA 4228/2023

**VISTO:**

- Ley N°21.094, Ley sobre Universidades del Estado.
- DFL N°17 de 1981 del MINEDUC que crea la Universidad de La Frontera.
- DFL N°156 de 1981 del MINEDUC que aprueba Estatuto de la Universidad de La Frontera.
- D.S. N°132 de 2022, que aprueba nombramiento del Sr. Rector de la Universidad de La Frontera.
- D.U. N°314 de 2010 que aprueba nombramiento de Secretario General de la Universidad de La Frontera, y

**CONSIDERANDO:**

1. La Universidad de La Frontera se caracteriza por promover una cultura de gestión basada en la planificación estratégica y la rendición de cuentas de los compromisos de desempeño.

2. En este ámbito, se han logrado en la Universidad avances significativos utilizando el Protocolo de Planificación UFRO, documento aprobado por Resolución Exenta N°2755 de fecha 5 de noviembre de 2018, que describe la forma en que se estructura la planificación en la Universidad y cómo los lineamientos institucionales deben ser desplegados en cada una de las unidades.

3. Con la entrada en vigencia de las Leyes N°21.091, N°21.094 y los nuevos criterios de acreditación de universidades en la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), se reconoce la Misión Institucional como un imperativo del quehacer Institucional, por lo que resulta fundamental que las universidades sean capaces de evidenciar su avance en el cumplimiento de sus propósitos definidos (misión, visión y políticas institucionales), y que estos propósitos efectivamente articulan y orientan el quehacer en todos sus niveles organizacionales.

4. Una auditoría externa realizada el año 2021 al Plan Estratégico 2013-2023 identificó dificultades para medir el logro de los objetivos estratégicos de la Universidad y su contribución a los propósitos institucionales, en específico, la misión.

5. En respuesta a esta problemática identificada, se propuso desde la Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional, unidad a cargo de la coordinación de la planificación en la Universidad, la revisión y actualización del Protocolo de Planificación de la Universidad de La Frontera, a fin de orientar efectivamente la formulación y seguimiento de los planes de unidades académicas y administrativas en coherencia con la misión y propósitos institucionales.

6. El proceso se abordó en tres etapas principales, que incluyeron un diagnóstico de la situación actual en materia de planificación en la UFRO; el diseño de un nuevo esquema de planificación; y la actualización de documentación guía y herramientas informáticas de apoyo a los procesos de planificación.

7. La propuesta de actualización del Protocolo de Planificación en la UFRO define la organización del plan estratégico de desarrollo institucional en un esquema de mapa estratégico, donde se articulan los elementos transversales de la Misión y su despliegue en ejes asociados a las nuevas dimensiones de acreditación CNA, articulado con metas de largo plazo a cada uno de los objetivos estratégicos. El Protocolo propone, también, un nuevo esquema de alineamiento estratégico de los distintos



niveles de gestión, con lo cual es posible evidenciar la tributación desde las unidades académicas y administrativas hacia el logro de la misión y los propósitos institucionales.

8. Que, la Directora de Análisis y Desarrollo Institucional, doña Fabiola Ramos Figueroa, en correo electrónico de fecha 20 de diciembre de 2023, solicita aprobar Protocolo de Planificación.

9. Que, de conformidad a lo dispuesto en las Resoluciones N°7 de 2019 y 14 de 2023 de la Contraloría General de la República sobre toma de razón, la presente resolución se encuentra exenta del trámite de toma de razón.

## **RESUELVO:**

**1º) APRUÉBASE PROTOCOLO DE PLANIFICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA**, cuyo contenido es el siguiente:

### **PRESENTACIÓN**

La Universidad de La Frontera (UFRO) define la planificación como la herramienta clave de gestión, que está presente en todos los niveles de toma de decisiones de la Institución, por lo cual las unidades académicas y administrativas deben formular sus planes de manera alineada con las orientaciones institucionales contenidas en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

Los procesos de planificación en la UFRO se realizan a través de procesos públicos y participativos, y entre sus características principales está el concepto de **planificación integrada**, entendida como la incorporación o integración de los compromisos asumidos por la Universidad y las distintas unidades que la conforman en el Plan Estratégico de Desarrollo, a partir de instrumentos de gestión tales como los planes de mejoramiento, recomendaciones de las agencias acreditadoras, políticas y proyectos institucionales, entre otros.

La organización de la planificación de la UFRO que se presenta en esta actualización del Protocolo, es producto de la colaboración entre la Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional y la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, y toma como base la experiencia acumulada con los procesos de planificación de las diversas unidades de la Universidad, así como las sugerencias y observaciones de actores claves que han participado en los procesos de planificación. Los ajustes en esta revisión del Protocolo de Planificación refuerzan el alineamiento estratégico y operativo de los planes en los distintos niveles de gestión, permitiendo evidenciar los aportes de las unidades en el logro de los propósitos institucionales.

### **MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

La planificación en la Universidad debe estar en coherencia con la Misión y propósitos institucionales definidos en el Plan Estratégico de Desarrollo. En este sentido, por Resolución Exenta N° 0708 de 2022 se aprobó la Misión de la Universidad de La Frontera, cuyo texto es el siguiente:

*“La Universidad de La Frontera es una institución de Educación Superior pública, estatal, laica, pluralista, inclusiva y autónoma inserta en la región de La Araucanía, que resguarda y pone en valor el patrimonio cultural y el desarrollo humano y sustentable.*

*Tiene como misión generar, desarrollar y transmitir el saber en las diversas áreas del conocimiento y dominios de la cultura. Reconoce, promueve e incorpora la cosmovisión de los pueblos originarios, y en especial, la relación intercultural con el pueblo mapuche, promoviendo el respeto y el desarrollo equitativo.*

*Asume con vocación de excelencia y calidad, la formación integral de personas con capacidad crítica y reflexiva, que promuevan el diálogo racional y la tolerancia, contribuyendo a forjar una ciudadanía inspirada en valores éticos, democráticos, cívicos y de solidaridad social; aportando a la conciencia social crítica y transformadora; éticamente responsable de las necesidades de la región, del país y de la comunidad internacional, para el logro del bien común.*

*Promueve y aporta al país y a la región de La Araucanía, asumiendo una acción preferente y pertinente con ella, a través de la formación, la ciencia, la tecnología, la innovación, la creación y la vinculación con el medio”.*



## ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN

El esquema de planificación de la Universidad de La Frontera muestra la forma en que el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional se despliega y articula en las distintas unidades académicas y administrativas, orientando la gestión en cada uno de los niveles de la organización y asegurando el **alineamiento estratégico**. Tal como muestra la figura 1, las definiciones estratégicas institucionales se articulan de manera transversal desde el **Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PED UFRO)**.

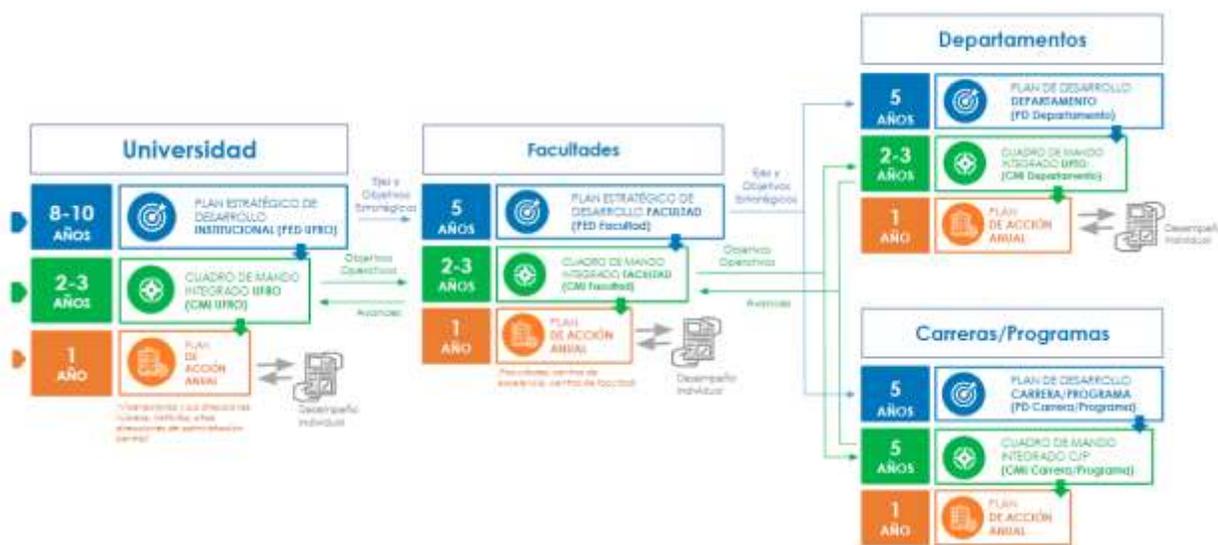
En el **nivel estratégico, de largo plazo**, representado con recuadros y flechas de color azul, se despliegan horizontalmente los ejes y objetivos estratégicos institucionales desde el PED UFRO hacia los planes estratégicos de desarrollo en las facultades (**PED Facultad**) y los planes de desarrollo de los departamentos académicos (**PD Departamento**) y de carreras de pregrado y programas de postgrado (**PD Carrera/Programa**). Las facultades pueden definir ejes estratégicos adicionales, en función de sus prioridades sectoriales. Este esquema horizontal en los niveles organizacionales de la Institución y sus planes refuerza la idea del *alineamiento estratégico*: las flechas direccionan los lineamientos estratégicos desde el PED UFRO hacia las Facultades, y desde éstas hacia los Departamentos y Carreras y Programas de postgrado.

El PED UFRO se operacionaliza a través del **Cuadro de Mando Integrado de la Universidad (CMI UFRO)**, que define **objetivos operativos y metas de mediano plazo**. Desde el CMI UFRO se traspasan hacia los cuadros de mando integrados de las facultades (**CMI Facultad**) aquellos objetivos operativos en los que se ha identificado responsabilidad de las facultades; a su vez, desde los CMI Facultad, se transfiere hacia los cuadros de mando integrados de sus departamentos (**CMI Departamento**) los objetivos operativos que el equipo facultad haya identificado como pertinentes para los departamentos; y de la misma forma, se articula el CMI Facultad con los cuadros de mando integrados de sus carreras y programas de postgrado (**CMI Carrera/Programa**). De esta forma, en la etapa de ejecución de sus planes, las distintas facultades, departamentos, carreras y programas de postgrado contribuyen al logro de los objetivos del PED UFRO, aportando evidencias de las acciones desarrolladas y el logro de las metas y compromisos definidos.

En el **corto plazo**, a través de **Planes de Acción Anuales (PAA)**, cada una de las unidades define sus actividades anuales para avanzar en el logro de los objetivos operativos y dar cumplimiento a las metas establecidas en los respectivos CMI.

De esta forma, en el diagrama se evidencia la homologación de instrumentos con los tres tipos de planes que formulan las unidades (largo, mediano y corto plazo), y la forma en que éstos se articulan para contribuir al logro de los propósitos institucionales definidos en el PED UFRO.

**Figura 1. Alineamiento estratégico de los distintos niveles de gestión en unidades académicas y administrativas<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Plazos sugeridos para cada tipo de plan.



Tabla 1. Resumen de los tipos de planes a formular según unidad.

Unidad	Tipo Plan				Formulación/ Participación	Orientación Metodológica	Revisión Alineamiento o Estratégico	Validación/ Aprobación	Formalización/ Registro	Seguimiento	Responsable Ejecución
	PED	PD	CM	PAA							
UFRO	<input checked="" type="checkbox"/>				Comunidad Universitaria	DADI	DADI	Cuerpos Colegiados Superiores	Resolución Exenta, SEPLADI	DADI, DAC	Rector/a
			<input checked="" type="checkbox"/>		Equipo Directivo Adm. Central y Facultades (Decanato, VD/DCA)	DADI	DADI	Rector/a	Resolución Exenta, SEPLADI	DADI, DAC	Rector/a
VICERRECTORÍAS Y SUS DIRECCIONES				<input checked="" type="checkbox"/>	Vicerrectoría y equipos de las direcciones	DADI	DADI	Vicerrectoría	SEPLADI	DADI, DAC	Vicerrectoría
OTRAS DIRECCIONES ADMINISTRACIÓN CENTRAL				<input checked="" type="checkbox"/>	Directoría y equipo de las direcciones	DADI	DADI	Directiva unidad mayor de adscripción	SEPLADI	DADI, DAC	Directora Unidad
INSTITUTOS				<input checked="" type="checkbox"/>	Directoría y equipo del Instituto	Profesionales VRIP	DADI	VRIP	SEPLADI	DADI, DAC	Directora Instituto
NÚCLEOS				<input checked="" type="checkbox"/>	Directoría, Comité del Núcleo y equipo	Profesionales VRIP	DADI	VRIP	SEPLADI	DADI, DAC	Directora Núcleo
FACULTADES	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		Comunidad Facultad	Profesionales Facultad y DADI	DADI	Consejo de Facultad, Consejo Académico	Resolución Exenta, SEPLADI	VD/DCA DADI y DAC	Decano/a
				<input checked="" type="checkbox"/>	Equipo Directivo Facultad	Profesionales Facultad	VD/DCA	Consejo de Facultad	Acta Consejo Facultad, SEPLADI	VD/DCA DADI y DAC	Decano/a
DEPARTAMENTOS ACADÉMICOS	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		Equipo Departamento	Profesionales Facultad y DADI	VD/DCA, DADI	Consejo de Facultad	Res. Interna, SEPLADI	VD/DCA DADI y DAC	Directora de Departamento
				<input checked="" type="checkbox"/>	Equipo Departamento	Profesionales Facultad	VD/DCA	VD/DCA	SEPLADI	VD/DCA DADI y DAC	Directora de Departamento

Unidad	Tipo Plan				Formulación/ Participación	Orientación Metodológica	Revisión Alineamiento o Estratégico	Validación/ Aprobación	Formalización/ Registro	Seguimiento	Responsable Ejecución
	PED	PD	CM	PAA							
ESCUELAS*				<input checked="" type="checkbox"/>	Equipo de Gestión de la Escuela	Profesionales Facultad	VD/DCA	D. Pregrado Facultad, VD/DCA	SEPLADI	D. Pregrado Facultad, VD/DCA	Directora de la Escuela
CARRERAS		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Consejo de Carrera y Equipo Mejora Continua	Profesionales Facultad y VIPRE	VD/DCA, VIPRE, DAC*	D. Pregrado Facultad, VD/DCA	Res. Interna, SEPLAD	D. Pregrado Facultad, VD/DCA, DAC	Directora de Carrera
				<input checked="" type="checkbox"/>	Consejo de Carrera y Equipo Mejora Continua	Profesionales Facultad	D. Pregrado Facultad	COCA	SEPLAD	D. Pregrado Facultad, VD/DCA, DAC	Directora de Carrera
PROGRAMAS DE POSTGRADO		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Comité Académico y Equipo de Mejora Continua	Profesionales Facultad, profesionales DAP	VD/DCA, DAP y DAC*	OP1, VD/DCA	Res. Interna, SEPLAD	DAP, VD/DCA, DAC	Directora Programa
				<input checked="" type="checkbox"/>	Comité Académico y Equipo de Mejora Continua	Profesionales Facultad	DPI	Comité Académico	SEPLAD	DAP, VD/DCA, DAC	Directora Programa
CENTROS DE EXCELENCIA				<input checked="" type="checkbox"/>	Directoría y equipo del Centro	Profesionales Facultad	VD/DCA, VRIP	VD/DCA	SEPLADI	VD/DCA	Directora del Centro
CENTROS DE FACULTAD				<input checked="" type="checkbox"/>	Directoría y equipo del Centro	Profesionales Facultad	VD/DCA	VD/DCA	SEPLADI	VD/DCA	Directora del Centro
CAMPUS PUCÓN Y ANGOL				<input checked="" type="checkbox"/>	Directoría y equipo del Campus	Profesional VRAF	DADI	VRAF	SEPLADI	DADI, DAC	Directora del Campus

**Siglas:**

**PED:** Plan Estratégico de Desarrollo  
**PD:** Plan de Desarrollo  
**CM:** Cuadro de Mando Integrado  
**PAA:** Plan de Acción Anual

**DADI:** Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional  
**DAC:** Dirección de Aseguramiento de la Calidad  
**DCA:** Dirección de Calidad Académica de Facultad

**DAP:** Dirección Académica de Postgrado  
**DPI:** Dirección de Postgrado e Investigación de Facultad  
**VD:** Vicedecana/a  
**VRIP:** Vicerrectoría de Investigación y Postgrado

\* Revisión en la perspectiva del aseguramiento de la calidad respecto a los criterios de acreditación y compromisos de autoevaluación.

## PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

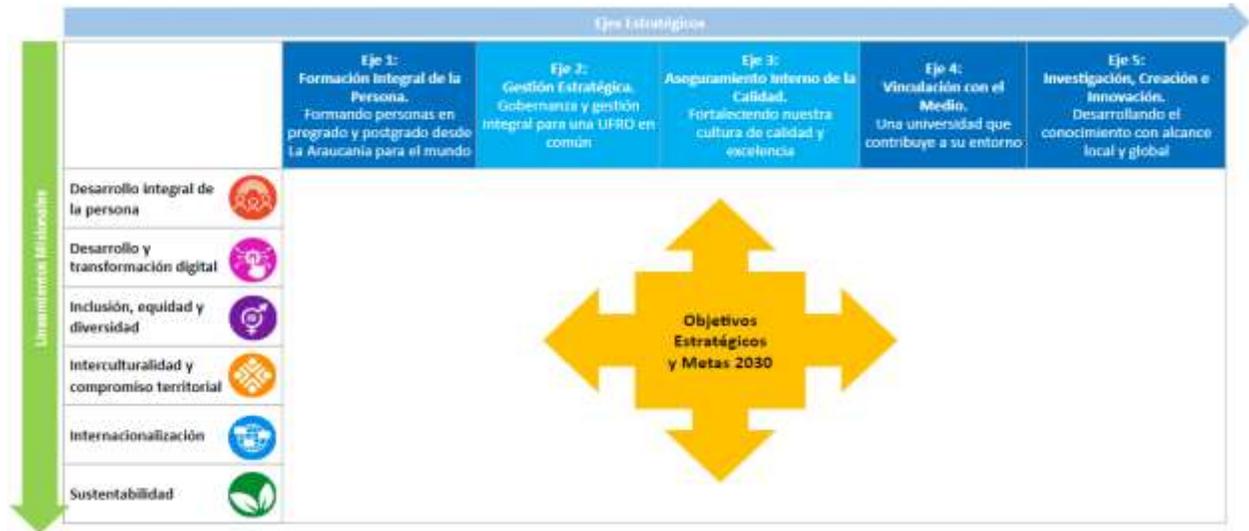
El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030 de la UFRO se estructura a partir de un **mapa estratégico** (ver figura 2) que combina dos dimensiones para la formulación de los objetivos estratégicos: por un lado, los *ejes estratégicos*, definidos en base a los ámbitos de acreditación institucional, lo que facilita la integración de los compromisos relacionados con el proceso de acreditación y con el Plan de Fortalecimiento a 10 años, en el cual se utilizaron estos mismos ejes. La segunda dimensión explicita aquellos *lineamientos misionales*, que se derivan directamente de la Misión Institucional, por lo cual son relevados al momento de formular los objetivos estratégicos.

El quehacer fundamental de la Universidad está organizado en los ejes estratégicos relacionados con la formación, la investigación, creación e innovación, y la vinculación con el medio, en tanto que los ejes de gestión institucional y aseguramiento de la calidad, constituyen ámbitos de soporte transversal a la gestión, que permitirán asegurar las condiciones necesarias para el funcionamiento de la organización y la ejecución de sus funciones esenciales.



Desde cada uno de los ejes estratégicos se desprenden los objetivos estratégicos y las metas de largo plazo, los que entregan lineamientos claros respecto a los resultados esperados en cada ámbito y la posibilidad de realizar mediciones de los avances.

**Figura 2. Mapa estratégico institucional, que organiza los objetivos y metas de largo plazo.**



Fuente: PED 2030, Universidad de La Frontera.

Siendo la planificación la herramienta clave de gestión de la institución, es necesario contar con definiciones claras de los tipos de planes que se desarrollan en los distintos niveles de gestión, quiénes serán los responsables de formularlos, validarlos, ejecutarlos y realizar el seguimiento y evaluación de éstos. Se entregan a continuación las definiciones adoptadas en la Universidad de cada uno de estos instrumentos.

**a) Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PED UFRO)**

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, PED UFRO, define los lineamientos estratégicos, las prioritizaciones y énfasis que la Universidad le quiere imprimir a su accionar para mantener un desarrollo sostenido en el tiempo, involucrando a todos los estamentos y niveles de gestión. El PED UFRO contiene la misión, visión, principios y valores, ejes estratégicos, objetivos estratégicos y metas de largo plazo.

- **Responsable:** Rector/a
- **Coordinador:** Director/a de Análisis y Desarrollo Institucional
- **Periodo de planificación sugerido:** Largo plazo (entre 8 a 10 años)

La formulación del Plan se realiza a través de procesos públicos y participativos, en los cuales se busca resguardar la participación de toda la comunidad universitaria, así como de actores externos clave para la institución. El PED UFRO se despliega en dos instrumentos de gestión, el Cuadro de Mando Integrado y los planes de acción anuales.

**Figura 3. Estructura y operacionalización del PED UFRO.**





### b) Cuadro de Mando Integrado UFRO (CMI UFRO)

El PED UFRO se operacionaliza a través del **Cuadro de Mando Integrado, CMI UFRO**. Este instrumento contiene los objetivos operativos de mediano plazo, definidos en cada uno de los objetivos estratégicos del PED UFRO. Para cada objetivo operativo, se identifica la unidad responsable y unidades colaboradoras para su ejecución, las cuales incluyen vicerrectorías y sus direcciones dependientes, facultades, núcleos e institutos. Se definen los indicadores, línea base y metas anuales para el periodo comprendido por el CMI. Además, se explicitan los compromisos que integra cada objetivo operativo, permitiendo realizar ajustes en la estrategia institucional a través del seguimiento y evaluación periódica.

Los objetivos operativos definidos en el CMI se traspasan a los cuadros de mando integrados de las facultades, según corresponda en su definición.

**Figura 4. Compromisos que se incorporan en el Cuadro de Mando Integrado UFRO<sup>2</sup>.**



La metodología utilizada para la elaboración del CMI considera como base la integración de todos los compromisos vigentes de la institución, contenidos en distintos instrumentos de gestión, tales como Plan de Mejoramiento Institucional y recomendaciones de la Comisión Nacional de Acreditación en el último proceso de acreditación institucional; el Plan de Fortalecimiento a 10 años; y objetivos transversales de proyectos institucionales, entre otros, alineando los objetivos operativos y las metas del CMI con lo comprometido en dichos instrumentos.

- **Responsable:** Rector/a
- **Coordinador:** Director/a de Análisis y Desarrollo Institucional
- **Periodo de planificación sugerido:** Mediano plazo (dos o tres años)

### c) Plan de Acción Anual (PAA) en unidades de la administración central

El Plan de Acción Anual en las unidades de la administración central considera la operacionalización de la planificación del Cuadro de Mando Integrado, en el periodo de un año. Para cada uno de los objetivos operativos, se determinan las actividades específicas, plazos, responsables y recursos. Las unidades pueden agregar, además, objetivos operativos propios según la naturaleza de su quehacer y las actividades que planifiquen para el año.

- **Nivel:** Unidades de la administración central
- **Responsable:** Vicerrectoras/es, directoras/es de las unidades
- **Periodo de planificación sugerido:** Corto plazo (un año calendario, desde enero a diciembre)

<sup>2</sup> Estos componentes se integran en la versión 2024 del CMI UFRO.



## PLANIFICACIÓN EN FACULTADES

En las facultades se replica una metodología similar al esquema de planificación institucional, formulando Plan Estratégico de Desarrollo de Facultad, Cuadro de Mando Integrado y Plan de Acción Anual. La planificación de las facultades es el marco orientador, junto a la planificación institucional, que guía la formulación de los planes de las unidades dependientes de facultad (departamentos, carreras, programas de postgrado, centros de excelencia, etc.).

Figura 5. Estructura y operacionalización del PED Facultad.



### a) Plan Estratégico de Desarrollo Facultad (PED Facultad)

Cada facultad formula su Plan Estratégico de Desarrollo, PED Facultad, siguiendo los lineamientos y orientaciones estratégicas que estén definidos a nivel institucional: el PED Facultad define misión, visión, principios y valores de la Facultad, heredando los ejes y objetivos estratégicos desde el PED UFRO, según corresponda a su quehacer; la Facultad puede definir, además, ejes estratégicos propios, que permite dar énfasis a los temas que se quiere desarrollar en un periodo determinado y atender a sus particularidades. En su plan estratégico las facultades pueden formular, también, objetivos estratégicos adicionales a aquellos definidos en el PED UFRO.

- **Responsable:** Decana/o
- **Coordinador:** Vicedecana/o, Director/a de Calidad Académica
- **Periodo de planificación sugerido:** Largo plazo (cinco años)

Dentro de las etapas del proceso de planificación en las facultades existirá una **fase de revisión del alineamiento estratégico**, en la cual se contrastan los ejes y objetivos estratégicos que se estén formulando con aquellos definidos en el PED UFRO vigente. Asimismo, para el caso de planes estratégicos de Facultad que estén formulados con anterioridad a la aprobación de un nuevo PED UFRO, las facultades podrán realizar una revisión y ajuste de sus planes en caso de ser necesario, para resguardar su coherencia con los lineamientos institucionales vigentes.

### b) Cuadro de Mando Integrado (CMI Facultad)

Es la herramienta que contiene objetivos operativos, compromisos, indicadores, responsables y metas para cada uno de los objetivos estratégicos en un periodo de dos a tres años, permitiendo realizar ajustes en la estrategia de la Facultad e integrar nuevos compromisos derivados de instrumentos de financiamiento y lineamientos sectoriales. Además, el CMI Facultad debe incorporar aquellos compromisos consignados en el **Protocolo de Desempeño del Decano/a**, a fin de asegurar su seguimiento e implementación. El CMI Facultad incorpora aquellos objetivos



operativos desde el CMI UFRO en los cuales las facultades fueron identificadas con rol de responsable o colaborador.

- **Responsable:** Decana/o
- **Coordinador:** Vicedecana/o, Director/a de Calidad Académica
- **Periodo de planificación sugerido:** Mediano plazo (dos o tres años)

### c) Plan de Acción Anual (PAA) a nivel Facultad

El Plan de Acción Anual constituye la operacionalización de los objetivos operativos contenidos en el CMI Facultad, en el periodo de un año calendario. En este Plan se determinan las actividades específicas, plazos, responsables y recursos para cada objetivo operativo.

- **Responsable:** Decana/o.
- **Coordinador:** Vicedecana/o, Director/a de Calidad Académica
- **Periodo de planificación sugerido:** Corto plazo (un año calendario, desde enero a diciembre)

Adicional al Plan de la Facultad, otras unidades dependientes formulan sus planes de acción anuales, alineados a los objetivos operativos del CMI Facultad, contribuyendo de esta forma al logro de los objetivos. Es el caso, por ejemplo, de los Centros de Facultad y los Centros de Excelencia dependientes de Facultad.

## PLANIFICACIÓN EN DEPARTAMENTOS ACADÉMICOS

A nivel de los departamentos académicos, se definen también tres instrumentos de planificación: Plan de Desarrollo, Cuadro de Mando Integrado y Plan de Acción Anual. El **Plan de Desarrollo de Departamento** se formula en cada departamento tomando como referencia directa el Plan Estratégico de Desarrollo de su Facultad, su misión y visión, realizando ajustes menores a las definiciones estratégicas, según sea necesario. Los departamentos heredan desde el PED Facultad los ejes y objetivos estratégicos; también, se articulan al nivel de objetivos operativos del CMI Facultad. Por su parte, los distintos departamentos tributan al PED Facultad aportando evidencias de las acciones desarrolladas y el logro de las metas establecidas.

Figura 6. Estructura y operacionalización del PD Departamento.



### a) Plan de Desarrollo Departamento (PD Departamento)

El Plan de Desarrollo de cada Departamento define sus propósitos en concordancia con los lineamientos estratégicos de su Facultad. El PD Departamento da cuenta de la implementación del PED Facultad, por lo cual sigue la Misión, Visión, los ejes y objetivos estratégicos definidos por la Facultad, realizando ajustes menores en la redacción cuando sea necesario para asegurar la pertinencia, según la naturaleza del quehacer del Departamento.

- **Responsable:** Director/a de Departamento
- **Coordinador:** Director/a de Departamento
- **Periodo de planificación sugerido:** Largo plazo (cinco o seis años)



### b) Cuadro de Mando Integrado Departamento

Es la herramienta que contiene los objetivos operativos, indicadores, responsables y metas para cada uno de los objetivos estratégicos en un periodo de dos a tres años, permitiendo realizar ajustes en la estrategia del departamento. El CMI Departamento incorpora aquellos objetivos operativos desde el CMI Facultad en los cuales el Departamento fue identificado con rol de responsable o colaborador. El Departamento puede agregar, además, objetivos operativos propios según la naturaleza de su quehacer.

- **Responsable:** Director/a de Departamento
- **Coordinador:** Director/a de Departamento
- **Periodo de planificación sugerido:** Mediano plazo (dos o tres años)

### c) Plan de Acción Anual (PAA) del Departamento

Considera la operacionalización de los objetivos operativos del CMI Departamento, en el periodo de un año. En este Plan se determinan las actividades específicas, plazos, responsables y recursos para cada objetivo operativo.

- **Responsable:** Director/a de Departamento
- **Coordinador:** Director/a de Departamento
- **Periodo de planificación sugerido:** Corto plazo (un año calendario, desde enero a diciembre)

## PLANIFICACIÓN DE CARRERAS Y PROGRAMAS DE PRE Y POSTGRADO

La planificación de las carreras y programas de pre y postgrado responde a los lineamientos institucionales y los desafíos que ahí se les imprime a éstas a nivel de la Facultad respectiva, en tanto a objetivos e indicadores. Además, su plan de desarrollo debe responder a los planes de mejoramiento y recomendaciones derivados de los procesos de acreditación y mejora continua de cada carrera o programa, como también a los procesos de revisión y/o ajuste/innovación curricular cuando corresponda, además de su quehacer regular para la administración eficiente del plan de estudios.

A diferencia de las unidades estructurales, en el caso de carreras y programas la articulación con la estrategia institucional se materializa a nivel de lineamientos estratégicos de la Facultad y los propósitos definidos para las carreras y programas<sup>3</sup>. El tipo de instrumentos de planificación en este ámbito tiene particularidades que responden a los desafíos propios de la formación, incorporando además una fuerte integración con los instrumentos de autorregulación y acreditación/certificación externa.

Figura 7. Estructura y operacionalización del PD Carrera/Programa.



<sup>3</sup> Algunas carreras y programas de postgrado de la UFRO están asociados a más de una Facultad, o incluso se dictan de forma conjunta con otras universidades, en cuyo caso se consideran como referencia los planes estratégicos de todas las facultades y unidades académicas asociadas a la carrera/programa.



#### **a) Plan de Desarrollo Carrera y Programas de Pre y Postgrado (PD Carrera/Programa)**

El Plan de Desarrollo en los programas de formación, ya sean carrera de pregrado o programa de postgrado, define los propósitos de la carrera/programa en concordancia con los lineamientos de la Facultad respectiva<sup>4</sup>, así como su perfil de formación y los compromisos de procesos de autoevaluación y mejora continua. El PD Carrera/Programa sigue la Misión, Visión, los ejes y objetivos estratégicos definidos por la Facultad, realizando ajustes menores en la redacción cuando sea necesario para asegurar la pertinencia, según la naturaleza de la carrera/programa.

- **Responsable:** Director/a de Carrera/Programa
- **Periodo de planificación sugerido:** Largo plazo (cinco años)

#### **b) Cuadro de Mando Integrado (CMI) Carrera/Programa**

Es la herramienta que contiene los objetivos operativos, indicadores, responsables y metas para cada uno de los objetivos estratégicos en un periodo de cinco años. El CMI Carrera/Programa puede incorporar aquellos objetivos operativos desde el CMI Facultad en los cuales las carreras o los programas fueron identificados con rol de responsables o colaboradores. Por otro lado, las carreras y programas integran en su respectivo CMI objetivos operativos propios, que respondan a brechas que se deben abordar o compromisos suscritos en el contexto de sus procesos de autoevaluación, innovación curricular o mejora continua.

- **Responsable:** Director/a de Carrera/Programa
- **Periodo de planificación sugerido:** Largo plazo (cinco años)

#### **c) Plan de Acción Anual (PAA) de Carrera/Programa**

Considera la operacionalización de los objetivos operativos del CMI Carrera/Programa, en el periodo de un año. En este Plan se determinan las actividades específicas, plazos y responsables para cada objetivo operativo.

- **Responsable:** Director/a de Carrera/Programa
- **Periodo de planificación sugerido:** Corto plazo (un año calendario, desde enero a diciembre)

## **DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN**

#### **a) Coordinación de la planificación**

La planificación estratégica de la Universidad de La Frontera se lidera y coordina desde la Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional (DADI). Esta unidad es la responsable de que la planificación institucional se mantenga vigente, con evaluación periódica y seguimiento al cumplimiento de los compromisos.

La DADI es la responsable de proponer la metodología de planificación institucional del periodo que corresponda, con la consiguiente coordinación de la inducción y socialización en cada caso y facilitar la ejecución de todas las etapas del proceso de planificación. Tiene, también, la responsabilidad de guiar y apoyar los procesos de planificación de las demás unidades y programas de la Universidad, entregando las orientaciones para su formulación, seguimiento y evaluación.

En conjunto con profesionales de las facultades y vicerrectorías, la DADI coordina la facilitación de los procesos de planificación en estos niveles y las unidades dependientes.

Las facultades, a través de sus vicedecanatos o direcciones de calidad académica, según corresponda, serán las responsables de asegurar el desarrollo de las planificaciones de sus

---

<sup>4</sup> En los casos de programas que no dependan directamente de una Facultad, sus definiciones estratégicas se deben alinear a las institucionales.



unidades dependientes con las respectivas indicaciones de alineamiento de sus planes a los de la facultad, vale decir, de departamentos, carreras, centros de excelencia, escuelas, programas de postgrado u otras unidades dependientes.

### **b) Apoyos y acompañamiento**

Para llevar a cabo procesos de planificación exitosos, a nivel institucional y de facultades la DADI pone a disposición de los equipos de trabajo **apoyo metodológico, materiales y acompañamiento**, en cada etapa del proceso de planificación o cuando el equipo lo requiera. El apoyo contempla la inducción al proceso de planificación y realización de tareas para el levantamiento de información primaria (encuestas, grupos focales o talleres participativos, según se defina la necesidad en cada caso). Adicionalmente al acompañamiento en cada etapa del proceso de planificación, desde la DADI se proporcionará acceso a **información cuantitativa actualizada** respecto a los principales indicadores de eficiencia interna y otras cifras relevantes de la gestión, que permitan a las unidades complementar sus diagnósticos y proyectar metas de corto, mediano o largo plazo, según corresponda.

En el caso de la planificación en carreras de pregrado y programas de postgrado, los apoyos metodológicos provendrán desde los equipos profesionales de la Vicerrectoría de Pregrado y Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, respectivamente, quienes entregarán las orientaciones específicas para articular los procesos de planificación con la normativa vigente en el ámbito del pre y el postgrado.

Si los equipos de trabajo son autónomos para realizar sus procesos de planificación, deberán siempre asegurar la consistencia y alineamiento de su plan con el Plan Estratégico de Desarrollo institucional y el de su unidad mayor, según corresponda. Para ello, desde la DADI se realizará una **revisión de alineamiento estratégico**, previo a la presentación del plan a las instancias formales de validación, tal como se indica en la Tabla 1. El alineamiento estratégico de los planes debe considerar, también, la pertinencia de las estrategias y acciones comprometidas en la implementación del Modelo Educativo, las definiciones de las políticas institucionales y reglamentarias de cada área de desarrollo de la Universidad.

Los materiales vigentes para desarrollar procesos de planificación estarán disponibles en la Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional. Estos materiales incluyen los formatos establecidos para cada uno de los tipos de planes a formular, así como las orientaciones generales para el desarrollo de los procesos de planificación.

## **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

Las unidades que planifican deben realizar seguimiento y evaluación periódica de los avances de sus planes, registrando evidencias concretas de sus logros, tomando las medidas necesarias para corregir oportunamente las desviaciones que se detecten con respecto a las actividades planificadas.

La DADI, en forma conjunta con la DAC, son las unidades responsables de coordinar el seguimiento y las evaluaciones de la planificación de manera periódica; ello en estrecha colaboración con los equipos profesionales que apoyan la gestión de las vicerrectorías. En las facultades, esta tarea será coordinada por el Vicedecanato/Dirección de Calidad Académica, con el apoyo de las/os profesionales de aseguramiento de la calidad de cada facultad.

Para apoyar las tareas de seguimiento, la Universidad pone a disposición de sus unidades académicas y administrativas la **plataforma SEPLADI**, sistema informático integrado en la Intranet institucional, que apoya el seguimiento y evaluación de la planificación estratégica a nivel institucional y de facultades, y permite registrar los planes, monitorear los avances y realizar evaluaciones de forma periódica.



Figura 7. Plataforma SEPLADI, para el seguimiento de la planificación institucionales y de facultades, disponible en Intranet.



Las evidencias ingresadas en la plataforma, al igual que el registro de los avances, son revisados por la DADI, con la colaboración de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, con el fin de monitorear los avances en las acciones planificadas, el cumplimiento de los compromisos y logro de las metas establecidas, tal como se explicita en la Tabla 1.

Para efectos de promover el adecuado cumplimiento de los acciones y metas comprometidas en los planes, la DADI ha establecido una programación de las revisiones de los planes de acción, fijadas en los meses de **enero, mayo, y septiembre de cada año (Figura 8)**. En la revisión del mes de enero se realiza, además, la revisión anual de los avances en el Cuadro de Mando Integrado, y es esta la instancia para realizar ajustes en los objetivos operativos definidos, así como las metas comprometidas, en caso de que se determine la necesidad de hacerlo.

Figura 8. Programación anual para la evaluación de procesos de planificación en la UFRO.



En el caso de los programas de formación, tanto en los niveles de pregrado como de postgrado, la Universidad cuenta con la plataforma **SEPLAD**, disponible también en Intranet, para apoyar el seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo de carreras y programas.

Durante la vigencia de sus planes, cada unidad tiene la responsabilidad de incorporar a la plataforma respectiva su planificación anual e incorporar la información respecto a sus avances en tiempo real. Las evidencias y los avances respecto a las metas se pueden ingresar de forma



continúa mientras los planes de acción se encuentran en estado de ejecución, lo cual esto posibilita tener imágenes instantáneas de la situación actual en la planificación de cada unidad. En los meses de abril, septiembre y enero, según la programación definida, la DADI y la DAC revisarán cuantitativa y cualitativamente los avances que las diferentes unidades reportan en sus planes de acción anual, así como la tributación de los mismos hacia los compromisos en el Cuadro de Mando Integrado UFRO, verificando evidencias y el avance en el logro de las metas anuales. Lo anterior, aplica también para Cuadros de Mando Integrado definidos a nivel de las facultades.

Al finalizar el periodo anual, cada unidad está en condiciones de realizar una evaluación de sus avances y brechas, para posteriormente formular su plan de acción para el año siguiente.

En la evaluación anual del Cuadro de Mando Integrado, además de revisar el logro de los compromisos anuales, se revisa la pertinencia de los objetivos operativos y los indicadores actuales, pudiendo ser ajustados en casos justificados según el análisis realizado.

## GLOSARIO

- **Equipos de Mejora Continua:** Según la Resolución Exenta 0697 de 2021, son equipos conformados por académicas/os de las carreras de pregrado o de los programas de postgrado y especialidades médicas y odontológicas, según corresponda. Sus funciones son:
  - Elaborar un plan de desarrollo/seguimiento.
  - Elaborar un plan de acción anual para el cumplimiento de los indicadores.
  - Velar por el cumplimiento de los objetivos, indicadores y acciones comprometidas del plan de desarrollo/seguimiento y plan de acción.
  - Subir evidencias a la plataforma de seguimiento institucional.
  - Evaluar anualmente los indicadores del programa y las acciones comprometidas en la plataforma de seguimiento institucional.
- **Indicadores de Gestión:** Valor medible que demuestra la eficacia con la que se logran objetivos. Entrega información cuantitativa respecto del desempeño (gestión o resultados).
- **Programa de Postgrado:** En este documento un Programa de Postgrado se entiende como un Doctorado, Magíster o Especialidades que dicte la Universidad de La Frontera.

### Situaciones no contempladas:

Toda situación no considerada en el presente Protocolo de Planificación, será resuelta por la Rectora o Rector, previo informe de la Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional, a través de Resolución fundada.

**2º) DERÓGASE Resolución Exenta N° 2755 de 2018** que aprobó Protocolo de Planificación en la Universidad de La Frontera.

ANOTESE Y COMUNÍQUESE

PLINIO DURAN GARCIA  
SECRETARIO GENERAL

EDUARDO HEBEL WEISS  
R E C T O R

EHW/PDG/CMI/fhb

### Distribución:

- Rectoría
- Secretaría General
- Vicerrectoría Académica
- Vicerrectoría Investig. y Postgrado
- Vicerrectoría de Pregrado
- Vicerrectoría Adm. y Fzas.
- Contraloría Universitaria
- Decanos de Facultad
- Vicedecanos de Facultad
- Direcciones de Pregrado
- Directores de Campus
- Directores de Instituto
- Secretarios de Facultad
- Directores Administrativos
- Directores Deptos. Académicos
- Directores de Carrera
- Direcc. Registro Ac. Estudiantil
- Jefes de División
- Jefes de Sección
- Jefes de Oficina