Universidad del Bío-Bío

PLAN GENERAL DE DESARROLLO UNIVERSITARIO 2010 - 2014

Concepción - Chillán, marzo 2010

I N D I C E

INTRODUCCIÓN 1

1. MARCO INSTITUCIONAL 2
1.1. Identificación de la Institución 2
1.2. Autoridades 2
1.3. Niveles de formación 2

2. PLAN ESTRATÉGICO 3
2.1. Etapas del proceso 3
2.2. Niveles de planificación 5

3. PLAN GENERAL DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2010 - 2014 7
3.1. Objetivo Institucional 7
3.2. Visión 7
3.3. Misión 7
3.4. Valores Institucionales 8
3.5. Líneas Estratégicas 9
3.6. Mapa Estratégico 9
3.7. Matriz de Planificación 11

1. Línea Estratégica 11
1.1. Objetivo Estratégico 11
1.2. Objetivo Estratégico 13
1.3. Objetivo Estratégico 15
1.4. Objetivo Estratégico 16
1.5. Objetivo Estratégico 17
1.6. Objetivo Estratégico 18
1.7. Objetivo Estratégico 19

2. Línea Estratégica 20
2.1. Objetivo Estratégico 20
2.2. Objetivo Estratégico 21
2.3. Objetivo Estratégico 23

3. Línea Estratégica 24
3.1. Objetivo Estratégico 24
3.2. Objetivo Estratégico 25
3.3. Objetivo Estratégico 26

4. Línea Estratégica 27
4.1. Objetivo Estratégico 27
4.2. Objetivo Estratégico 28
4.3. Objetivo Estratégico 29
4.4. Objetivo Estratégico 30
4.5. Objetivo Estratégico 31

5. Línea Estratégica 33
5.1. Objetivo Estratégico 33
5.2. Objetivo Estratégico 34
5.3. Objetivo Estratégico 35
5.4. Objetivo Estratégico 36
5.5. Objetivo Estratégico 37
5.6. Objetivo Estratégico 38
5.7. Objetivo Estratégico 39

INTRODUCCIÓN

La Universidad del Bío-Bío es una corporación de derecho público, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creada mediante Ley Nº 18.744, publicada en el diario oficial del 29 de septiembre de 1988. El nacimiento de esta Institución se deriva de la fusión de la Universidad de Bío-Bío y del Instituto Profesional de Chillán, cuyas antecesoras fueron, respectivamente, la Universidad Técnica del Estado y la Universidad de Chile sede Ñuble.

La Universidad cuenta con tres Campus, el Campus Concepción, La Castilla y Fernando May, estos últimos en Chillán. La Casa Central se encuentra ubicada en la ciudad de Concepción, conforme lo dispuesto en sus Estatutos, fijados mediante Decreto con Fuerza de Ley Nº 1 de 1989, del Ministerio de Educación. Desarrolla, además, actividades académicas en la ciudad de Los Ángeles y mantiene una oficina en la ciudad de Santiago. En la ciudad de Concepción, se encuentra, además, el Conservatorio de Música; mientras que en Chillán se localiza el Centro de Extensión.

La Universidad del Bío-Bío está organizada académicamente en seis Facultades: Arquitectura, Construcción y Diseño, Ciencias, Ciencias de la Salud y de los Alimentos, Ciencias Empresariales, Educación y Humanidades e Ingeniería con una oferta académica de 18 y 19 carreras y programas de pregrado en las sedes Concepción y Chillán respectivamente. La oferta de postgrado contempla 2 programas de doctorado y 20 de magíster.

La matrícula total de la Universidad del Bío-Bío es de 12.241 alumnos, lo que se desagrega en 10.055 alumnos de pregrado, 694 alumnos en postgrado, 966 alumnos en programas especiales de continuidad de estudios y 526 alumnos en programas de diplomados y postítulos. [1]

La institución cuenta con una dotación constituida por 568 académicos y 600 funcionarios administrativos. El índice de postgraduación de los académicos es de 70,8% en relación a las Jornadas Completas Equivalentes. [2]

La infraestructura total construida es de 70.861m^2 en una superficie total de 582.830m^2, que comprenden aulas, laboratorios, talleres, bibliotecas, salas de estudios y recintos deportivos. Cuenta con una red de 5 bibliotecas que en total disponen de 85.453 volúmenes y 6.000 suscripciones a revistas electrónicas, y 23 laboratorios de computación con un total de 957 computadores.

Considerando su carácter estatal y público, la Universidad manifiesta un permanente compromiso con la calidad de su gestión, tanto académica como administrativa. En este sentido, la Institución busca constituirse en una alternativa de excelencia certificada al servicio de todas las personas que acceden a ella por mérito.

[1] Anuario estadístico Institucional, año 2009.
[2] Anuario estadístico Institucional, año 2009.

1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre Institución	:	Universidad del Bío-Bío
Año de Fundación	:	1988 (Ley Nº 18.744)
Casa Central	:	Avenida Collao 1202, Concepción
Sedes	:	Chillán y Concepción

1.2. AUTORIDADES

Presidenta Junta Directiva	:	Julia Fawaz Yissi
Rector	:	Héctor Gaete Feres
Prorrectora	:	Gloria Gómez Vera
Vicerrector Académico	:	Aldo Ballerini Arroyo
Vicerrector de Asuntos Económicos	:	Luis Améstica Rivas

1.3. NIVELES DE FORMACIÓN

Niveles de formación según áreas de conocimiento

Área del conocimiento	NIVEL			
	Profesional Licenciatura	Magíster	Doctorado	Postítulo Diplomado
Agropecuaria y Ciencias del Mar	✓	✓	✓	
Arte y Arquitectura	✓	✓	✓	✓
Ciencias Naturales y Matemáticas	✓	✓		✓
Ciencias Sociales	✓	✓		✓
Derecho				✓
Educación	✓	✓		✓
Humanidades		✓		
Salud	✓	✓		✓
Tecnología	✓	✓		✓

Fuente: Dirección General de Análisis Institucional

2. PLAN ESTRATÉGICO

2.1. ETAPAS DEL PROCESO

El proceso de formulación del Plan General de Desarrollo Universitario (PGDU) contempla su realización en seis etapas:

Etapa 1:

a. Evaluación del PGDU 2005 – 2009.
b. Propuesta al Rector de la metodología para el PGDU 2010 – 2014.
c. Presentación de la metodología al Comité de Planificación para revisión y validación.

Etapa 2:

a. Inicio de la comunicación a la comunidad universitaria sobre el nuevo proceso de formulación del PGDU.
b. Preparación de talleres ampliados para evaluar y definir misión y visión.
c. Desarrollo de los talleres.
d. Redacción definitiva de misión y visión.
e. Preparación encuesta de valores.
f. Aplicación encuesta vía Web.
g. Definición de valores compartidos.

Etapa 3:

a. Definición de líneas estratégicas
b. Convocatoria para la formación de comisiones de trabajo por línea estratégica.
c. Preparación de talleres FODA por parte de las comisiones de trabajo.
d. Desarrollo de los talleres
e. Consolidación del FODA con análisis del FODA de acreditación institucional

Etapa 4:

a. Formulación de los *Objetivos Estratégicos* a partir del FODA
b. Formulación de los *Objetivos Tácticos* para cada uno de los objetivos estratégicos.

Etapa 5:

a. Revisión de los objetivos tácticos para verificar consistencia entre éstos, los objetivos estratégicos, la misión y la visión institucional.
b. Elaboración de las matrices de planificación para cada objetivo estratégico, definiendo metas, indicadores y responsables.
c. Definición modelo de seguimiento del Plan General
d. Presentación de las matrices de planificación al Comité de Planificación para revisión y validación.

Etapa 6:

a. Redacción del documento final
b. Presentación final a la Honorable Junta Directiva para su aprobación
c. Presentación y difusión del nuevo PGDU a la comunidad universitaria.

Gráficamente, el proceso general de planificación puede representarse en la siguiente figura:

Figura 1: Esquema metodológico

2.2. NIVELES DE PLANIFICACIÓN

En la Universidad del Bío-Bío se ha planteado un sistema de planificación estratégica que contempla tres niveles de análisis:

2.2.1. Nivel Estratégico

El nivel estratégico comprende los lineamientos generales que orientan el quehacer de la Universidad considerando las presiones del entorno y las capacidades de la institución, busca establecer las bases que permitan organizar de la mejor forma posible los recursos y las capacidades disponibles en el mediano y largo plazo. Se plantea en un horizonte de cinco años y comprende la definición de misión, visión, valores compartidos, lineamientos estratégicos, objetivos estratégicos, objetivos tácticos, metas, indicadores y responsables. La responsabilidad del plan en este nivel corresponde a la dirección superior de la Universidad.

2.2.2. Nivel Programático

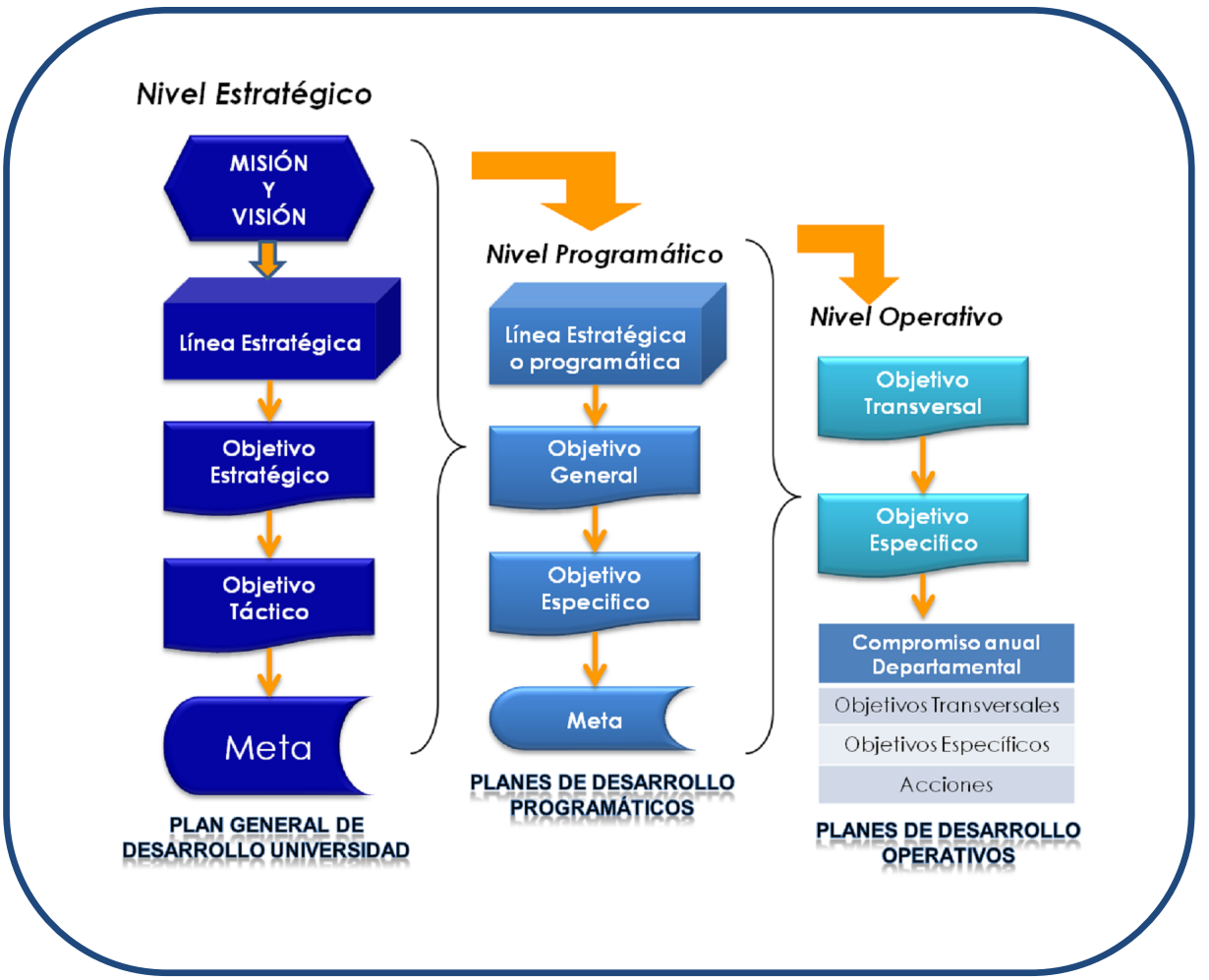
El nivel programático comprende los objetivos necesarios para lograr la coordinación entre las Vicerrectorías, Facultades y Direcciones Generales con el fin de alcanzar las metas propuestas por el nivel estratégico. En este nivel los planes establecen líneas estratégicas o programáticas de carácter indicativo para orientar el quehacer de los Departamentos, Escuelas y Direcciones del área administrativa; deben cumplir una función de supervisión y ajuste de los recursos y capacidades disponibles en el mediano plazo. La responsabilidad del nivel programático recae en los Vicerrectores, Decanos y Directores Generales.

2.2.3. Nivel Operativo

El nivel operativo, los objetivos están propuestos para indicar las acciones específicas que son necesarias para materializar las orientaciones señaladas en los planes programáticos. Esta planificación es, esencialmente, de corto plazo, compromete los recursos y capacidades existentes en el presente y, por ello, debe dar cuenta de su aporte al quehacer global de la institución. Este nivel direcciona los compromisos que cada año deben pactar los Departamentos, Escuelas y Direcciones en función de las metas programáticas.

Estos tres niveles se relacionan como lo indica la siguiente figura:

Figura 2: <u>Niveles de Planificación.</u>



3. PLAN GENERAL DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2010 - 2014

3.1. OBJETIVO INSTITUCIONAL (DFL Nº1 DE 1989 DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN)

El objetivo de la Universidad del Bío-Bío es contribuir, mediante el cultivo del saber, de la educación superior, de la investigación, de la asistencia técnica y de la capacitación, a la formación de profesionales y al desarrollo regional en el territorio en el cual realiza sus actividades, sin perjuicio de poder extender sus actividades, si las condiciones así lo requiriesen al ámbito nacional e internacional.

3.2. VISIÓN

Ser reconocida a nivel nacional como una Universidad estatal, pública, regional, autónoma, compleja e innovadora con énfasis en la formación de capital humano, vinculada al desarrollo sustentable de la Región del Biobío y que aporta a la sociedad del conocimiento y al desarrollo armónico del país.

3.3. MISIÓN

La Universidad del Bío-Bío es una institución de educación superior, pública, estatal y autónoma, de carácter regional, que se ha propuesto por misión:

- Formar profesionales de excelencia capaces de dar respuesta a los desafíos de futuro, con un modelo educativo cuyo propósito es la formación integral del estudiante a partir de su realidad y sus potencialidades, promoviendo la movilidad social y la realización personal.

- Fomentar la generación de conocimiento avanzado mediante la realización y la integración de actividades de formación de postgrado e investigación fundamental, aplicada y de desarrollo, vinculadas con el sector productivo, orientadas a áreas estratégicas regionales y nacionales.

- Contribuir al desarrollo armónico y sustentable de la Región del Biobío, a través de la aplicación del conocimiento, formación continua y extensión, contribuyendo a la innovación, productividad y competitividad de organizaciones, ampliando el capital cultural de las personas, actuando de manera interactiva con el entorno y procurando la igualdad de oportunidades.

- Desarrollar una gestión académica y administrativa moderna, eficiente, eficaz y oportuna, centrada en el estudiante, con estándares de calidad certificada que le permiten destacarse a nivel nacional y avanzar en la internacionalización.

3.4. VALORES INSTITUCIONALES

Los valores que ayudan a consolidar las creencias de la Universidad son:

- **Excelencia**
  Aspiramos a la calidad y productividad de la actividad académica y la gestión que lo hace digno de una especial atención y distinción.

- **Compromiso**
  Respetamos la palabra dada y la obligación contraída.

- **Respeto**
  Valoramos los intereses y necesidades propias y de los demás en sus opciones personales, de quienes trabajan y estudian en la Universidad.

- **Transparencia**
  Actuamos de forma irreprochable e irreprensible en cada una de la acciones.

- **Responsabilidad**
  Respondemos a las consecuencias de las acciones y omisiones realizadas libremente en el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y servicio a la comunidad.

- **Eficiencia**
  Disponemos en forma correcta de los recursos necesarios y suficientes, tanto humanos como materiales, para lograr un efecto esperado.

- **Honestidad**
  Comportarse con coherencia y sinceridad, apegado a la verdad y a la justicia.

- **Pluralismo**
  Reconocemos y aceptamos la existencia de variadas posiciones o doctrinas.

- **Diálogo**
  Comunicarse con otros respetando las opiniones para construir visiones compartidas.

- **Participación democrática**
  Tomamos decisiones a partir de las mayorías guardando respeto con las minorías.

3.5. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

La Universidad del Bío-Bío ha definido 5 líneas de trabajo, sobre la base del diagnóstico estratégico del Plan General de Desarrollo Universitario 2010 - 2014.

Línea Estratégica 1: *Desarrollo de la docencia de pregrado.*

Línea Estratégica 2: *Investigación, Desarrollo e Innovación aporte fundamental de la Universidad a la sociedad.*

Línea Estratégica 3: *Fortalecimiento del Postgrado*.

Línea Estratégica 4: *Fortalecimiento de la Vinculación con el Medio.*

Línea Estratégica 5: *Gestión Institucional conforme a las nuevas exigencias de calidad.*

3.6. MAPA ESTRATÉGICO

Este mapa estratégico se construye a partir de la vinculación, entre los objetivos dispuestos en las dimensiones en el cuadro de mando integral. Dichas vinculaciones son relaciones de tipo causa efecto, que indican la dirección en que se va creando valor en la organización, estas vinculaciones no nacen desde formulaciones matemáticas, sino de la intuición basada en el conocimiento de la organización y en la experiencia[3].

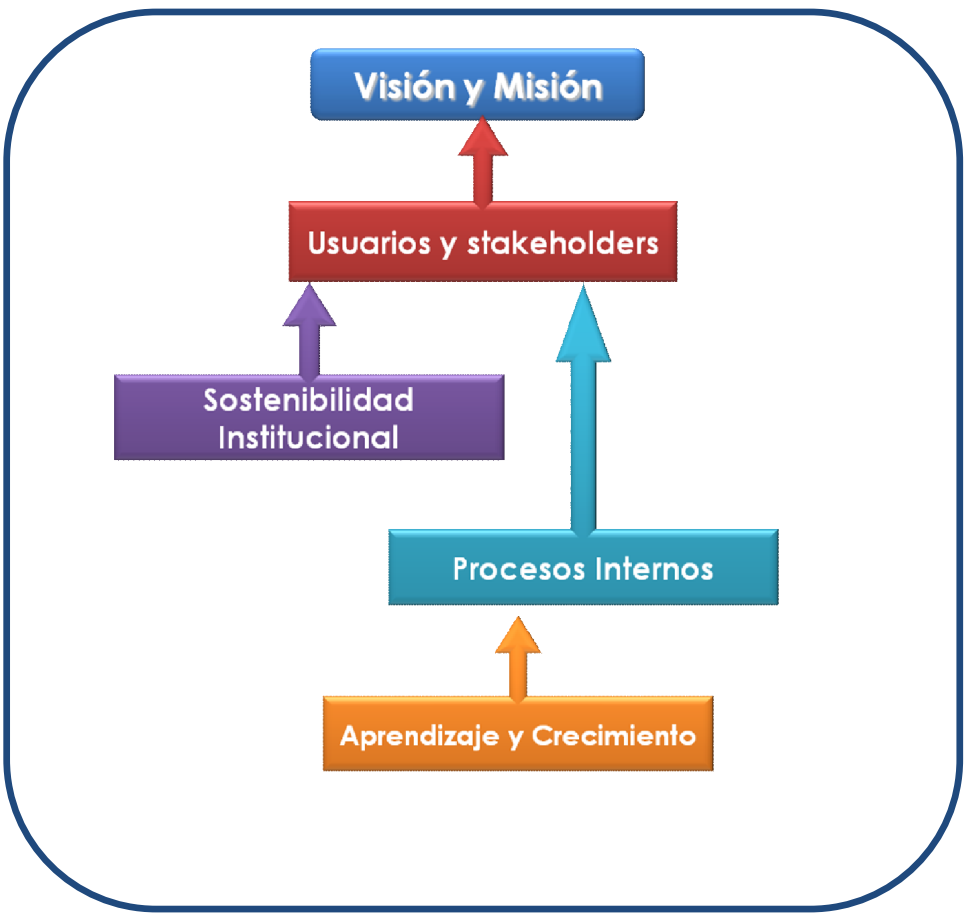
[3] Fernández, A. (2001). "El Balanced Scorecard, ayudando a implementar la estrategia". *Revista de Antiguos Alumnos de IESE*.

Las dimensiones que se contemplaron para el Plan General de Desarrollo Universitario 2010 – 2014 son:

- Usuarios y Clientes
- Sostenibilidad Institucional
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

El mapa estratégico genérico para la Universidad del Bío-Bío se muestra en la figura siguiente:

Figura 3: Mapa Estratégico



3.7. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

1. Línea Estratégica	**DESARROLLO DE LA DOCENCIA DE PREGRADO**
1.1. Objetivo Estratégico	*Generar condiciones institucionales para un mejor desarrollo de la docencia y el aprendizaje*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
1.1.1. Avanzar en la implementación de la renovación curricular en todas las carreras de la Universidad, con plan de trabajo y presupuestos definidos.	- Disponer de plan y presupuesto al 2011. - 100% carreras con renovación al 2014.	• Existencia de Plan y Presupuesto • % de carreras con renovación	Vicerrector Académico
1.1.2. Estudiar la factibilidad de reformar la institucionalidad universitaria destinada a promover y regular la actividad de docencia de pregrado.	- Disponer de estudio de factibilidad al 2011.	• Existencia de estudio	Vicerrector Académico
1.1.3. Establecer condiciones estructurales y académicas necesarias para la incorporación de la formación integral institucional.	- Disponer de condiciones estructurales y académicas al 2012.	• Existencia de condiciones	Vicerrector Académico
1.1.4. Optimizar el sistema de detección y evaluación de asignaturas críticas.	- Disponer de sistema de detección y evaluación al 2011.	• Detección semestral de asignaturas críticas	Director de Docencia
1.1.5. Fortalecer el equipamiento de apoyo en función de las necesidades de implementación del Modelo Educativo.	- - Disponer de un plan de equipamiento para el apoyo a la renovación curricular y con presupuesto al 2011. -	• Existencia del plan y presupuesto • % de salas equipadas	Director de Docencia
1.1.6. Apoyar la implementación de módulos para las asignaturas de ciencias básicas.	- 50% de las carreras de corte ingenieril con asignaturas de ciencias básicas por módulos.	• % de carreras con asignaturas de ciencias básicas por módulos	Director de Docencia
1.1.7. Revisar aspectos contractuales y de funciones de académicos nuevos y antiguos, donde se incorpore la docencia de formación integral y de postgrado como labor académica regular.	- Reglamento de compromisos institucionales actualizado al 2011. - Incorporación de la docencia de postgrado en la carga académica al 2012.	• Existencia del reglamento • Existencia de docencia de postgrado en la carga académica.	Vicerrector Académico

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
1.1.8. Establecer mecanismos que faciliten el traslado interno de los estudiantes de pregrado de la Universidad.	- Normativa actualizada al 2011.	• Existencia de normativa actualizada	Vicerrector Académico
1.1.9. Optimizar los procesos de implementación del modelo educativo.	- Reducir tiempos de revisión y validación de los proyectos.	• % de tiempo de revisión • % de tiempo de validación	Director de Docencia
1.1.10. Unificar las plataformas tecnológicas desde el punto de vista del usuario.	- Validación única de todos los servicios al 2012. - Portal único de acceso a las plataformas educacionales al 2011. - Integración de plataformas educacionales con Registro Académico.	• Plataforma única de servicios e integradas	Director de Docencia
1.1.11. Fortalecer el uso de las Tic´s en el proceso de enseñanza aprendizaje.	- Aumentar en un 50% los cursos que utilizan plataformas educativas al 2014.	• % de cursos que hacen uso de plataformas educativas	Director de Docencia
1.1.12. Asegurar la calidad académica de los programas de pregrado.	- 100% de las carreras en condiciones de ser acreditadas por la comisión nacional de acreditación al 2014.	• % de carreras acreditadas • % de carreras con autoevaluación	Dirección de Docencia

1. Línea Estratégica	**DESARROLLO DE LA DOCENCIA DE PREGRADO**

1.2. Objetivo Estratégico	*Consolidar el modelo educativo de la Universidad*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
1.2.1. Rediseñar los currículos de las carreras a partir de demandas del entorno, procesos de acreditación y modelo educativo.	- 100% carreras con rediseño curricular al 2014.	• % de carreras con renovación	Director de Docencia
1.2.2. Promover una apropiada articulación del pregrado con los estudios de postgrado.	- 50% de las carreras de pregrado articuladas con postgrado al 2014.	• % de carreras articuladas con estudios de postgrado	Director de Docencia
1.2.3. Ofrecer salidas intermedias para aquellas carreras de pregrado que tengan factibilidad de hacerlo.	- 100% de las carreras con factibilidad tengan salidas intermedias al 2014.	• % de carreras con salidas intermedias	Director de Docencia
1.2.4. Establecer formalmente compromisos con las carreras para la implementación de la renovación curricular.	- 100% de las carreras que inician renovación con convenio al 2012.	• % de avance	Director de Docencia
1.2.5. Adecuar toda la normativa vigente a las exigencias del proceso de renovación curricular.	- 100% de la normativa actualizada de manera progresiva de acuerdo a los requerimientos de la renovación curricular al 2014.	• % de actualización de la normativa	Director de Docencia
1.2.6. Desarrollar sistemas de gestión de la evaluación docente y seguimiento.	- Disponer de mecanismos de seguimiento y monitoreo de la función docente en la UBB, al 2014.	• Existencia de mecanismos	Director de Docencia
1.2.7. Fortalecer las competencias de los docentes para implementar el proceso de renovación curricular.	- 70% de los docentes con competencias pedagógicas, tecnológicas y de evaluación al 2014.	• % de docentes con competencias	Director de Docencia
1.2.8. Incorporar el sistema de créditos transferibles (SCT) en las mallas curriculares de las carreras.	- 100% de las mallas con sistemas de créditos transferibles incorporados, al 2014.	• % de mallas con SCT	Director de Docencia

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
1.2.9. Disminuir las tasas de deserción de los programas de pregrado	- Deserción promedio primer año progresivo para alcanzar el 8.50 % al 2014 en adelante. - Deserción promedio segundo año progresivo para alcanzar el 30% al 2014 en adelante. - Deserción promedio quinto año para alcanzar el 24% al 2014 en adelante.	• Tasa de deserción por año	Director de Docencia
1.2.10. Mejorar tiempo de titulación de estudiantes de los programas de pregrado	- Carreras de 4 años progresivo hasta alcanzar 5.85 años al 2014 en adelante. - Carreras de 5 años progresivo hasta alcanzar 6.41 años al 2014 en adelante. - Carreras de 6 años progresivo hasta alcanzar 7.70 años al 2014 en adelante.	• Promedio años de titulación por carreras según duración del plan de estudios	Director de Docencia
1.2.11. Aplicar evaluación vinculada a la calidad de la formación profesional y personal de los egresados UBB.	- 60% de los empleadores está conforme con la formación de los egresados UBB. - 60% de los egresados está conforme con la formación profesional y personal que logra.	• % de conformidad de los empleadores • % de conformidad de los egresados	Director de Docencia

1. Línea Estratégica	**DESARROLLO DE LA DOCENCIA DE PREGRADO**
1.3. Objetivo Estratégico	*Institucionalizar la formación integral como elemento esencial del proceso educativo.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
1.3.1. Consolidar la formación integral a nivel Institucional.	- Política institucional conocida que apoye la Instalación de la Formación Integral en la UBB al 2011.	• Existencia de la Política	Director de Docencia
1.3.2. Fortalecer el desarrollo del sistema de medición de competencias iniciales.	- Instrumento de medición diseñado 2012.	• Existencia de instrumento	Director de Docencia
1.3.3. Definir la estructura y normativa vigente en relación a la formación integral.	- Normativa aplicada al 2011.	• Existencia de normativa	Director de Docencia
1.3.4. Incorporar la formación integral (F.I.) en los planes de estudios de las carreras de la UBB.	- Incorporación al 2014 de la formación integral en el 100% de los Planes de Estudios de las carreras.	• % de planes de estudio con F.I.	Director de Docencia
1.3.5. Apoyar la implementación del programa de inglés comunicacional.	- Oferta según requerimientos de las carreras al 2014.	• Nº de asignaturas de Inglés comunicacional.	Director de Docencia
1.3.6. Asegurar que la oferta de formación integral Institucional responda a los requerimientos establecidos por el perfil genérico del egresado UBB.	- 10 asignaturas de F.I. por competencia genérica permanente al 2014. - Competencias genéricas definidas en criterios y estándares institucionales de evaluación.	• % de asignaturas de F.I. por competencia genérica • Existencia de instrumentos y procedimientos institucionales	Director de Docencia
1.3.7. Apoyar el desarrollo del programa de experiencia laboral.	- Desarrollo de programa de apoyo 2011.	• % de estudiantes que participan en programa	Director de Docencia
1.3.8. Incorporar las actividades extra programáticas en la carga académica de los estudiantes.	- Al término de la carrera el estudiante debe haber aprobado 8 créditos SCT.	• % créditos SCT aprobados	Director de Desarrollo Estudiantil
1.3.9. Mejorar la infraestructura y el equipamiento de apoyo a la formación integral de los estudiantes.	- Oferta actividades extra-programáticas acreditadas o certificadas. - 1 sala multiuso equipada en cada campus al 2014.	• Número de actividades acreditas • Existencia de salas	Director de Docencia

1. Línea Estratégica	**DESARROLLO DE LA DOCENCIA DE PREGRADO**
1.4. Objetivo Estratégico	*Consolidar la evaluación académica en la Universidad*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
1.4.1. Estatuto del Académico actualizado y decretado.	- Estatuto del Académico actualizado y decretado al 2011.	• Existencia de estatuto actualizado decretado	Vicerrector académico
1.4.2. Implementar proceso de evaluación académica.	- Al 2011 aplicación de los reglamentos de evaluación académica. - 100% de los académicos evaluados de acuerdo al Estatuto del Académico al 2012.	• % de los académicos evaluados	Vicerrector académico
1.4.3. Mejorar los sistemas de gestión informatizados de apoyo a la aplicación del estatuto académico.	- Disponer de instrumentos para la evaluación académica en todas sus funciones al 2011. - Contar con las pautas de evaluación académica informatizadas e instaladas en la intranet corporativa al 2011.	• Existencia de instrumentos • Existencia de pauta en la intranet	Vicerrector académico
1.4.4. Difundir ampliamente los procesos y normativas del estatuto del académico.	- 100% de los académicos jornadas completa y media jornada informados.	• % de académicos informados	Director de Docencia

1. Línea Estratégica	**DESARROLLO DE LA DOCENCIA DE PREGRADO**
1.5. Objetivo Estratégico	*Fortalecer las competencias docentes de los académicos de la Universidad.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
1.5.1. Establecer un perfil del docente UBB que oriente las políticas de capacitación docente.	- Disponer del perfil docente UBB al 2011.	• Existencia de perfil	Director de Docencia
1.5.2. Implementar un programa de inducción para docentes nuevos en la UBB.	- Disponer de un programa y manual de inducción para docentes nuevos al 2012. - Requisitos definidos para ejercer docencia en la UBB.	• Existencia de programa y manual • Existencia de requisitos	Director de Docencia
1.5.3. Desarrollar programas de capacitación docente para implementar el proceso de renovación curricular.	- Disponer de normativa de capacitación docente actualizada al 2011. - Oferta permanente de programas de capacitación docente en la UBB. - Cada docente deberá cursar y aprobar 1 programa de capacitación anual.	• Existencia de normativa • Nº de programas de capacitación • Nº cursos aprobados por docente	Director de Docencia
1.5.4. Potenciar el programa de habilidades pedagógicas en educación por competencias.	- Disponer de oferta de capacitación a partir del 2011.	• Nº de programas de capacitación • Nº cursos aprobados por docente	Director de Docencia
1.5.5. Desarrollar sistema de seguimiento y monitoreo que permitan evaluar permanentemente la aplicación y resultados de la capacitación pedagógica y tecnológica en el aula.	- Sistema de seguimiento y monitoreo implementado al 2012. - Aumentar a un profesional por facultad al 2013 en el área de desarrollo pedagógico y tecnológico (ADPT).	• Sistema implementado • Nº de profesionales	Director de Docencia
1.5.6. Dotar de recursos pedagógicos y tecnológicos necesarios para apoyo de la docencia en el aula.	- Disponer de un repositorio de recursos pedagógicos y tecnológicos al 2011.	• Existencia de repositorio	Director de Docencia
1.5.7. Desarrollar programas de capacitación docente que atienda las necesidades específicas de las distintas disciplinas.	- Disponer de programas de capacitación específicos por disciplina al 2012.	• Existencia de programa	Director de Docencia
1.5.8. Regular los incentivos a la docencia articulado al Modelo Educativo.	- Disponer de un programa de incentivo articulado al 2011.	• Existencia de programa	Director de Docencia

1. Línea Estratégica	**DESARROLLO DE LA DOCENCIA DE PREGRADO**
1.6. Objetivo Estratégico	*Reconocer al estudiante como eje central del quehacer universitario.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
1.6.1. Crear un programa de atención integral al estudiante para garantizar la calidad de los distintos servicios.	- Disponer de programa al 2011.	• Existencia de programa	Director de Desarrollo Estudiantil
1.6.2. Fortalecer el sistema de beneficios estudiantiles.	- Duplicar el número de convenios con organismos territoriales gubernamentales y empresas al 2014. - Actualización anual de los registros territoriales de redes de apoyo social.	• Número de convenios • % de uso de los convenios • Existencia de informe anual	Director de Desarrollo Estudiantil
1.6.3. Fortalecer el desarrollo y ejecución del programa de inducción, adaptación y vinculación a la vida universitaria.	- Disponer de programa al 2011.	• Existencia de programa y financiamiento	Director de Desarrollo Estudiantil
1.6.4. Fortalecer la adaptación de los estudiantes a la vida universitaria.	- Disponer de programa de ayudantes tutores.	• Existencia de programa y financiamiento	Director de Desarrollo Estudiantil
1.6.5. Implementar una reglamentación única que regule la convivencia estudiantil.	- Disponer al 2011 de un reglamento de convivencia estudiantil.	• Existencia de reglamento	Director de Desarrollo Estudiantil
1.6.6. Fortalecer el instrumento de caracterización del Estudiante UBB	- Disponer de instrumento de caracterización actualizado.	• Instrumento actualizado anualmente	Dirección de Admisión y Registro Académico
1.6.7. Implementar sistemas de información estudiantil a nivel corporativo para la gestión de las direcciones, escuelas y trabajo de los profesores.	- 100% de los sistemas integrados de información implementados al 2014.	• % de avance del sistema	Vicerrector académico
1.6.8. Mejorar los servicios de apoyo a los estudiantes.	- Incrementar anualmente los niveles de satisfacción de los estudiantes.	• % de satisfacción	Director de Desarrollo Estudiantil
1.6.9. Implementar mecanismos de evaluación de la satisfacción de los usuarios en relación a los servicios prestados al estudiante.	- Mecanismo implementado al 2011.	• % de avance en la implementación	Director de Desarrollo Estudiantil

1. Línea Estratégica	**DESARROLLO DE LA DOCENCIA DE PREGRADO**
1.7. Objetivo Estratégico	*Articular la docencia de pregrado con la investigación.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
1.7.1. Desarrollar un sistema que mida la aplicación de los resultados de I+D+i en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	- Disponer de un sistema desarrollado al 2011. - Aumentar en un 20% de asignaturas que incorporan resultados de investigaciones al 2014. - Incrementar del número de estudiantes que participan con sus profesores en investigación.	• Existencia de sistema desarrollado • % de asignaturas • Nº de alumnos	Director de Investigación
1.7.2. Fortalecer la Investigación en docencia.	- Incrementar un 20% los proyectos de investigación en docencia anualmente. - Incremento de la participación de académicos en seminarios y encuentros de innovación en docencia.	• Nº de proyectos de investigación en docencia. • % de académicos en seminario y encuentros	Vicerrector Académico
1.7.3. Generar un sistema de redes sociales internas de áreas de investigación afines.	- Disponer de un espacio de trabajo virtual. - Comunidades de trabajo constituidas.	• Existencia de espacio virtual.	Director de Investigación

2. Línea Estratégica	**INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN APORTE FUNDAMENTAL DE LA UNIVERSIDAD A LA SOC IEDAD**
2.1. Objetivo Estratégico	*Consolidar la investigación fundamental contribuyendo a la creación de conocimiento e impactando la productividad científica.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
2.1.1. Incrementar la interacción entre facultades y sedes, tanto disciplinaria como de encadenamiento científico-tecnológico nacional e internacional de las actividades de investigación, a través de redes científicas y tecnológicas.	- Duplicar al 2014: ✓ Proyectos internos con investigadores de distintas facultades y/o de ambas sedes. ✓ Proyectos entre instituciones. ✓ Proyectos cooperación internacional. ✓ Publicaciones entre instituciones.	• Nº proyectos • Nº publicaciones	Director General de Investigación, Desarrollo e Innovación
2.1.2. Incrementar la participación porcentual de doctores en actividades de I+D+i.	- Duplicar al 2014: ✓ Publicación por doctor. ✓ Proyectos externos por doctor.	• Nº de Publicaciones • Nº de Proyectos	Director de Investigación
2.1.3. Explicitar la creación, productividad científica y/o transmisión de conocimiento en la normativa de contratación de académicos.	- Cláusulas incorporadas en la contratación de nuevos académicos e investigadores.	• Existencia de cláusulas en el contrato tipo.	Director General de Investigación, Desarrollo e Innovación
2.1.4. Incrementar la interacción entre el pre y postgrado con la actividad de I+D+i de unidades académicas y centros de investigación (redes e impacto).	- Duplicar al 2014: ✓ Alumnos de pregrado en proyectos internos. ✓ Publicaciones producto de tesis de postgrado. ✓ Alumnos de postgrado en proyecto de I+D.	• % de alumnos de pregrado • % de publicaciones • % de alumnos de postgrado	Director de Investigación
2.1.5. Fortalecer la calidad de la investigación.	- Duplicar al 2014: ✓ Impacto de citaciones de publicaciones. ✓ Publicaciones UBB indexadas. ✓ Proyectos externos.	• Índices de impacto • Tasa de crecimiento de publicaciones Indexadas • Nº de proyectos	Director de Investigación

2. Línea Estratégica	**INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN APORTE FUNDAMENTAL DE LA UNIVERSIDAD A LA SOCIEDAD**
2.2. Objetivo Estratégico	*Fortalecer las actividades de investigación aplicada y de desarrollo vinculadas a los desafíos de empresas e instituciones, a las demandas de mercado y a los requerimientos de la soci edad civil.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
2.2.1. Definir áreas prioritarias para el desarrollo de las actividades de I+D+i.	- Áreas prioritarias institucionales definidas.	• Existencias de áreas	Director General de Investigación, Desarrollo e Innovación
2.2.2. Incrementar la interacción entre facultades y sedes, disciplinaria, de encadenamiento nacional e internacional de las actividades de I+D+i.	- Duplicar al 2014: ✓ Proyectos entre instituciones. ✓ Proyectos cooperación internacional. ✓ Proyectos con investigadores de ambas sedes.	• Nº proyectos	Director General de Investigación, Desarrollo e Innovación
2.2.3. Fomentar la creación de centros, programas y grupos de investigación.	- Reglamento de centros y programas decretado al 2011. - 8 centros creados al 2014. - 6 centros certificados al 2014. - 10 programas funcionando al 2014. - 10 grupos reconocidos al 2014.	• Existencia de reglamento • Nº de centros creados • Nº de centros certificados • Nº de programas • Nº de grupos	Director General de Investigación, Desarrollo e Innovación
2.2.4. Fortalecer la gestión y vigilancia tecnológica.	- Duplicar al 2014: ✓ Empresas atendidas. ✓ Volumen de ingresos por I+D+i. ✓ Horas académicos en I+D. ✓ Proyectos de I+D. ✓ Empresas incubadas.	• Nº de empresas atendidas • Volumen de ingresos por I+D+i • Horas académicos en I+D • Nº de proyectos de I+D • Nº de empresas incubadas	Director de Desarrollo y Transferencia Tecnológica
2.2.5. Incrementar las actividades de emprendimiento que redunden en la docencia y en la transferencia tecnológica	- Duplicar al 2014: ✓ Ingresos por actividades de incubación de empresas ✓ Cantidad de empresas incubadas ✓ Participación de alumnos en actividades de emprendimiento ✓ 4 empresas spin-off producto de la actividad de I+D	• Ingresos por actividad de incubación de empresas • Nº de empresas incubadas • Nº de alumnos de pre y postgrado involucrados • Nº de spin-off	Director Incubadora de Empresas

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
2.2.6. Proteger y rentabilizar la actividad creativa institucional.	- Reglamento de PI decretado. - Duplicar al 2014: ✓ Licencias y marcas. ✓ Textos protegidos. ✓ Patentes.	• Existencia de decreto para P.I. • Nº de licencias y marcas • Nº de textos protegidos • Patentes	Director de Desarrollo y Transferencia Tecnológica

2. Línea Estratégica	**INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN APORTE FUNDAMENTAL DE LA UNIVERSIDAD A LA SOCIEDAD**
2.3. Objetivo Estratégico	*Fortalecer los mecanismos que dan sostenibilidad y difusión a la actividad de I+D+i favoreciendo los esfuerzos multidisciplinarios.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
2.3.1. Estudiar factibilidad de la creación de Vicerrectoría de I+D+i	- Disponer de estudio de factibilidad al 2011.	• Existencia de estudio	Dirección General de Planificación y Estudios
2.3.2. Implementar un sistema administrativo eficiente para agilizar los procesos de apoyo.	- Sistema implementado.	• % de implementación	Director General de Investigación, Desarrollo e Innovación
2.3.3. Definir políticas de uso, mantenimiento y renovación de los recursos humanos y físicos.	- Políticas definidas al 2011.	• Existencia de Políticas	Director de Desarrollo y Transferencia Tecnológica
2.3.4. Incrementar las capacidades en infraestructura, equipamiento y personal de I+D+i.	- Duplicar la inversión al 2014.	• % de Inversión institucional en I+D	Director de Investigación
2.3.5. Incrementar la eficiencia de los procesos de apoyo.	- Disminuir a la mitad los tiempos de compra y contratación al 2014.	• Tiempo de compras • Tiempo de contratación	Director General de Investigación, Desarrollo e Innovación
2.3.6. Fortalecer la vinculación formal a través de redes de apoyo.	- Disponer de un consejo consultivo universidad empresa sector público para actividades de I+D+i al 2011. - Consejo funcionando al 2012.	• Existencia de consejo • Nº de sesiones realizadas	Director General de Investigación, Desarrollo e Innovación
2.3.7. Comunicar eficientemente las capacidades y los resultados institucionales de la actividad de I+D+i.	- Duplicar al 2014: ✓ Notas de prensa escrita. ✓ Documentos de oferta de I+D+i ✓ Eventos científicos y tecnológicos organizados por la institución.	• Notas de prensa escrita • Documentos de oferta de I+D • Eventos científicos y tecnológicos organizados por la institución	Director General de Investigación, Desarrollo e Innovación

3. Línea Estratégica	**FORTALECIMIENTO DEL POSTGRADO**
3.1. Objetivo Estratégico	*Consolidar los programas de postgrado para posicionarlos en el medio académico nacional e internacional contribuyendo al prestigio institucional.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
3.1.1. Fortalecer la articulación del postgrado con la investigación, promoviendo la asociatividad.	- Incrementar en un 25 % los productos vinculados a la productividad científica y el postgrado. - Aumentar la masa crítica en actividades de asociatividad.	• % de tesis producto de investigación • % de publicaciones de actividades postgrado • %Docentes de postgrado (doc+mag) • % de JCE (doc+mag) en postgrado	Director de Postgrado
3.1.2. Desarrollar una estrategia orientada a incrementar las tasas de graduación en los diferentes programas.	- Programas alcanzan tasas de graduación superior al 25% en el año 2012, 35% año 2013 y 60% año 2014. - Los tiempos de graduación de la cohorte se reducen en un 20% por año. - Incrementar el Nº de académicos acreditados para dirigir Tesis.	• Tasas de graduación • Tiempos de graduación • % de académicos acreditados	Director de Postgrado
3.1.3. Establecer redes o incorporarse a redes ya formadas de programas similares a nivel nacional e internacional.	- Aumentar el número de convenios con universidades nacionales y/o extranjeras.	• % de convenios nuevos con universidades nacionales • % de convenios nuevos con universidades internacionales	Director de Postgrado
3.1.4. Posicionar los programas de la UBB, con énfasis en los acreditados a nivel nacional e internacional.	- Aumentar matrícula de alumnos extranjeros. - Aumentar la participación en congresos o similares a nivel nacional e internacional de los estudiantes de postgrado de la UBB.	• % de matriculados extranjeros nuevos • Nº presentaciones en congresos nacionales • Nº presentaciones en congresos internacionales	Director de Postgrado
3.1.5. Establecer procesos internos de acreditación de los postgrados a través de autoevaluación permanente.	- Disponer de procedimientos de autoevaluación.	• Existencia de informe de autoevaluación	Director de Postgrado
3.1.6. Propender a la acreditación de programas de postgrado.	- 50% programas de postgrado acreditados al 2013.	• % de avance de los programas acreditados	Director de Postgrado

3. Línea Estratégica	**FORTALECIMIENTO DEL POSTGRADO**

3.2. Objetivo Estratégico	*Expandir la oferta de postgrados en áreas de interés institucional fuertemente vinculados con el desarrollo y la innovación en el medio económico, social y productivo.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
3.2.1. Incrementar la oferta de programas de doctorados que incluyan vínculos con otras universidades del país y del extranjero.	- 4 programas de doctorado funcionando al 2014, todos con convenios internacionales y estadía de sus estudiantes. - A lo menos un programa de postgrado de doble titulación con instituciones extranjeras al 2014.	• Nº de programas de doctorado • Existencia de convenio por doctorado • Nº de programas de doble titulación en postgrado	Director de Postgrado
3.2.2. Incrementar la oferta de programas de magíster diferenciando entre programas profesionales y de investigación.	- Aumentar en un 10% la oferta de programas de magíster profesionales. - Al 2014, todos los planes de desarrollo de los programas de magíster de investigación implementados.	• Nº de programas de magíster. • % de Programa con Plan de desarrollo • Plan implementado	Director de Postgrado
3.2.3. Fortalecer la vinculación entre la Escuela de Graduados y la Dirección General de Investigación, Desarrollo e Innovación para orientar y apoyar la oferta de postgrado.	- Alcanzar un 10% las tesis asociadas a proyectos de I+D+i al finalizar el año 2014. - Incrementar en un 10% los estudiantes de postgrado que se involucren como ayudantes en proyectos de investigación y desarrollo.	• % de tesis asociadas a proyectos de I+D+i • % de alumnos ayudantes de I+D+i	Director de Postgrado

3. Línea Estratégica	**FORTALECIMIENTO DEL POSTGRADO**
3.3. Objetivo Estratégico	*Dotar a la actividad de postgrado de un sistema de gestión que asegure su sostenibilidad y calidad.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
3.3.1. Elaborar estrategias de vinculación para la captación de becas.	- Acreditación institucional del postgrado. - Incrementar el aporte institucional destinado a becas de postgrado al 100% al 2011, 50% el 2012 y 50% el 2013. - Captar becarios de organismos internacionales, ofreciendo liberaciones de aranceles, beca docente y otros beneficios.	• % de programas acreditados • Acreditación institucional en postgrado • % de aporte destinado a beca de postgrado • Nº de becarios extranjeros nuevos	Director de Postgrado
3.3.2. Obtener financiamiento externo para becas de los estudiantes de postgrado.	- Aumentar el financiamiento externo para becas.	• Nº de becas con financiamiento externo.	Director de Postgrado
3.3.3. Mejorar la infraestructura y equipamiento necesario para el desarrollo del postgrado.	- Establecer espacios exclusivos para el postgrado al 2012 (aulas y gabinetes de trabajo). - Incrementar las suscripciones de revistas científicas y mejorar el material bibliográfico, al 2012. - Organizar espacios exclusivos para el postgrado en las bibliotecas de la Universidad al 2011. - Escuela de Graduados con espacio físico e identidad, al 2013.	• M^2 destinados a actividades de postgrado por ítem (sala, laboratorio, administración, biblioteca, otros) • Nº de suscripciones de revistas científicas • Nº de material bibliográfico adquirido	Director de Postgrado
3.3.4. Mejorar los procesos de administración de los programas.	- Mejorar y actualizar la normativa de la Escuela de Graduados al 2011.	• Existencia de normativa	Director de Postgrado

4. Línea Estratégica	**FORTALECIMIENTO DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO**

4.1. Objetivo Estratégico	*Fortalecer la transferencia de conocimiento tecnológico UBB colocando los resultados de su trabajo de creación en el medio regional, nacional e internacional.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
4.1.1. Promover las actividades de asesoría, de investigación y desarrollo a empresas e instituciones públicas y/o privadas.	- Incrementar en un 100% las actividades de transferencia tecnológica en el periodo 2010-2014.	• % de HH destinadas a actividades de transferencia tecnológica	Director de Desarrollo y Transferencia Tecnológica
4.1.2. Fomentar la participación docente en las actividades de asesoría, de investigación y desarrollo.	- 1 de cada 4 docentes participando en actividades de transferencia tecnológica en el periodo 2010-2014.	• % de docentes participando en actividades de transferencia tecnológica	Vicerrector Académico
4.1.3. Fortalecer el "saber hacer" institucional para rentabilizar su aplicación.	- Disponer de un sistema de información de capacidades de las unidades académicas en actividades de transferencia tecnológica.	• Existencia del sistema	Director de Desarrollo y Transferencia Tecnológica
4.1.4. Incrementar oferta institucional en transferencia tecnológica garantizando pertinencia y calidad del servicio.	- Incrementar 50% la variedad de la oferta institucional pertinente y de calidad en transferencia tecnológica.	• % de servicios ofertados	Director de Desarrollo y Transferencia Tecnológica
4.1.5. Mejorar los mecanismos de difusión interna y externa de las actividades de transferencia tecnológica.	- Disponer de un sistema de información de actividades de transferencia tecnológica.	• Existencia de sistema	Director General de Investigación, Desarrollo e Innovación

4. Línea Estratégica	**FORTALECIMIENTO DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO**

4.2. Objetivo Estratégico	*Fortalecer las actividades de formación continua orientadas a la generalidad de actores de la sociedad, contribuyendo al desarrollo de profesionales, trabajadores y personas en general.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
4.2.1. Incrementar las actividades de cursos de capacitación y programas de Diplomados y Postítulos.	- Crecer en un 10% anual en el total de programas.	• % de cursos y programas nuevos	Director de Formación Continua
4.2.2. Incrementar la participación docente en actividades de cursos de capacitación y programas de Diplomados y Postítulos.	- 1 de cada 4 docentes participando en actividades de formación continua.	• % de docentes participando en FC	Vicerrector Académico
4.2.3. Mejorar los mecanismos de difusión interna y externa de las actividades de formación continua.	- Contar con un sistema de información en línea de actividades de formación continua implementado al 2014.	• Existencia de Sistema	Director de Formación Continua
4.2.4. Fortalecer las capacidades en recursos humanos y materiales para el desarrollo de las actividades de formación continua.	- Disponer de un sistema de información de capacidades de las unidades académicas en actividades de formación continua al 2012.	• Existencia de Sistema	Director de Formación Continua
4.2.5. Estudiar la factibilidad de incorporar el uso de la Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC's) en las actividades de formación continua para la educación a distancia.	- Disponer de estudio a 2012.	• Existencia de Estudio.	Director de Formación Continua

4. Línea Estratégica	**FORTALECIMIENTO DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO**

4.3. Objetivo Estratégico	*Promover el desarrollo cultural, la divulgación científica y tecnológica y todas aquellas actividades que contribuyan a incrementar el acervo cultural de los actores de la sociedad, tendiente a consolidar la relación entre la Universidad y el resto de la sociedad.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
4.3.1. Promover la difusión de los resultados de investigación, extensión, y actividades artísticos-culturales de la Universidad a toda la comunidad Regional.	- 80% de las actividades incorpore una componente de difusión de sus resultados. - Duplicar al año 2014 foros, paneles, seminarios, congresos, charlas y conferencias. - 3 revistas UBB en proceso de indexación	• % de actividades de difusión • Nº de foros, paneles, seminarios, congresos, charlas y conferencias • N° de revistas UBB en proceso de indexación.	Director de Extensión
4.3.2. Promover el desarrollo de actividades culturales y artísticas.	- Incrementar en un 10% anual el total de actividades culturales y artísticas. - Incrementar en un 10% anual el número de asistentes por actividad. - Incrementar en un 10% anual visitas a la sala de exposiciones.	• % de actividades culturales y artísticas • % de asistentes por actividades • % de visitas	Director de Extensión
4.3.3. Incentivar programas de extensión relevante y proyectos de extensión universitaria.	- Incrementar anualmente la presentación de Programas y Proyectos de extensión presentados. - Incrementar al 80% la aprobación de Programas y Proyectos de extensión presentados.	• % de Proyectos presentados • % de Proyectos aprobados	Director de Extensión
4.3.4. Mejorar el funcionamiento académico y administrativo del Conservatorio de Música.	- Diseñar e instaurar programas de Cursos; reglamentos de evaluación, asignación de becas, participación docente y estudiantes; Definir perfiles y funciones de los funcionarios académicos y administrativos.	• Existencia de: ✓ Programas ✓ Reglamentos ✓ Manual	Dirección de Extensión

4. Línea Estratégica	**FORTALECIMIENTO DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO**
4.4. Objetivo Estratégico	*Fortalecer el posicionamiento de la Universidad, de sus académicos y estudiantes contribuyendo positivamente a su imagen y prestigio.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
4.4.1. Promover prácticas institucionales favorables a la difusión interna de las actividades universitarias.	- Incrementar en un 5% anual la participación de la comunidad universitaria en medios internos. - Incorporar la opinión de egresados.	• % de apariciones en los medios internos • Existencia de opinión de egresados	Director General de Comunicación Estratégica
4.4.2. Reforzar el liderazgo de directivos y académicos en la agenda pública en temas de interés para la región.	- Incrementar en un 5% anual los artículos de opinión publicados en medios externos. - Publicación anual con la recopilación de los artículos de opinión.	• % de apariciones en los medios internos • Existencia de publicación de artículos, anuales	Director General de Comunicación Estratégica
4.4.3. Fortalecer la relación con los medios de comunicación masivos y especializados.	- Tener un convenio anual con un medio de comunicación escrito de carácter nacional. - Mantener un convenio anual con un medio de comunicación escrito regional.	• Existencia de convenio nacional • Existencia de convenio regional	Director General de Comunicación Estratégica
4.4.4. Incrementar el uso de las nuevas tecnologías de comunicación, a través de redes sociales.	- Tres redes sociales implementadas. - Incrementar 10% mensual el número de seguidores.	• Existencia de redes en marcha • % de nuevos seguidores	Director General de Comunicaciones Estratégica
4.4.5. Evaluar el impacto de las acciones de posicionamiento.	- 100% de las acciones evaluadas.	• Porcentaje de las acciones evaluadas	Director General de Comunicaciones Estratégica

4. Línea Estratégica	**FORTALECIMIENTO DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO**
4.5. Objetivo Estratégico	*Consolidar redes de colaboración con entidades del medio externo regional, nacional e internacional contribuyendo a la cooperación bidireccional y al fortalecimiento de los vínculos institucionales.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
4.5.1. Propender a una cooperación bidireccional para la construcción compartida de conocimiento entre la UBB y su medio.	- UBB incorporada a lo menos en dos redes regionales, nacionales e internacionales al 2014.	• Nº de redes regionales • Nº de redes nacionales • Nº de redes de intercambio	Director General de Relaciones Institucionales
4.5.2. Definir los lineamientos institucionales para abordar la internacionalización como un proceso integral y fundamental del quehacer de la UBB.	- Plan de desarrollo de Internacionalización al año 2011.	• Existencia de Plan	Director General de Relaciones Institucionales
4.5.3. Fomentar la movilidad estudiantil nacional e internacional.	- Incrementar en 10% anual la movilidad estudiantil nacional e internacional.	• % de alumnos UBB en intercambio • % de alumnos extranjeros en la UBB	Director General de Relaciones Institucionales
4.5.4. Incorporar la dimensión internacional en la oferta educativa de la UBB a través del idioma extranjero como segunda lengua.	- Cursos permanentes de español para extranjeros. - Programa de idiomas extranjeros para estudiantes UBB.	• Nº de cursos de español al año • Nº de cursos de idioma extranjero al año	Director General de Relaciones Institucionales
4.5.5. Fomentar la participación de académicos en proyectos de cooperación internacional de docencia, investigación e intercambio estudiantil.	- Académicos incorporados en proyecto de cooperación internacional.	• Nº de académicos en proyectos • Nª de proyectos de cooperación internacional • Nº de estudiantes favorecidos	Director General de Relaciones Institucionales
4.5.6. Definir política institucional de vinculación con el egresado.	- Disponer de política de vinculación con el egresado al 2012. - Plan institucional de vinculación con el egresado implementado al 2012.	• Existencia de Política • % de implementación del plan	Director General de Relaciones Institucionales
4.5.7. Generar oportunidades de empleo, emprendimiento, contribuyendo al desarrollo personal y profesional principalmente de nuestros egresados.	- Un feria anual de reclutamiento por sede. - Bolsa de Empleo UBB funcionando al 2011 .	• Existencia de feria anual • Existencia de Bolsa de empleo	Director General de Relaciones Institucionales

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
4.5.8. Desarrollar programas de apoyo a la inserción laboral de los egresados.	- Oficina de colocación de egresados funcionando al 2011. - Mejorar el tiempo de empleabilidad de los egresados al 2014. - 60% de los egresados está conforme con el apoyo de la UBB en su inserción laboral al 2014.	• Existencia de oficina de colocación • Tiempo de empleabilidad de los egresados • % de satisfacción de los egresados con la inserción laboral	Director General de Relaciones Institucionales
4.5.9. Constituir redes efectivas de comunicación y servicios que permita incrementar el capital social.	- Disponer de grupos de comunicación que promueva información entre los egresados. - Creación de 3 nuevas redes sociales	• Existencia de Grupo • Nº de anuncios • Nº de redes sociales	Director General de Relaciones Institucionales
4.5.10. Propiciar la relación con establecimientos de enseñanza media para promover la integración vertical.	- Al menos 1 convenio de colaboración anual entre la UBB y los establecimientos. - 2 nuevas actividades anuales en conjunto con establecimientos de educación media.	• Nº de convenios suscritos • Nº de actividades desarrolladas	Director General de Relaciones Institucionales

5. Línea Estratégica	**GESTIÓN INSTITUCIONAL CONFORME A LAS NUEVAS EXIGENCIAS DE CALIDAD**

5.1. Objetivo Estratégico	*Mejorar las capacidades de gobernabilidad de l a Institución, asegurando su sostenibilidad en el tiempo a través de un sistema de gobierno democrático, conforme al marco legal vigente.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
5.1.1. Evaluar el Estatuto Orgánico de la Universidad del Bío-Bío, en relación a los desafíos del Plan General de Desarrollo Universitario, y a las nuevas exigencias del sistema de educación superior.	- Disponer de informe de evaluación y recomendaciones al 2012.	• Existencia de Informe	Dirección General Jurídica
5.1.2. Fomentar el análisis institucional, para asumir los nuevos desafíos del Sistema Universitario.	- Disponer de informes: ✓ Trimestrales a nivel institucional.	• Existencia de informes	Director General de Análisis Institucional
5.1.3. Profundizar la participación de toda la comunidad universitaria en la reflexión en torno a temas estratégicos de la institución.	- Disponer de agenda de actividades de las mesas triestamentales.	• Existencia de agenda	Jefe de Gabinete
5.1.4. Fortalecer la transparencia institucional a través de una cuenta pública de los niveles superiores.	- Disponer de agenda de cuenta pública de: ✓ Vicerrectorías. ✓ Direcciones Generales. ✓ Facultades.	• Existencia de agenda	Jefe de Gabinete

5. Línea Estratégica	**GESTIÓN INSTITUCIONAL CONFORME A LAS NUEVAS EXIGENCIAS DE CALIDAD**

5.2. Objetivo Estratégico	*Mejorar permanentemente la estructura organizacional con el propósito de generar un entorno que permita trabajar en forma ágil y colaborativa para sostener eficientemente el cumplimiento de los objetivos y los requerimientos presentes y futuros de la Institución.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
5.2.1. Actualizar las funciones de las unidades académicas y administrativas, las descripciones de cargos y niveles de decisión, de acuerdo a nuevas exigencias.	- 20% anual de las unidades académicas y administrativas con proyecto de actualización. - 100% de los cargos de la VRAE definidos al 2011. - Todos los proyectos decretados al 2014.	• % de unidades con proyecto • % de avance de cargos VRAE • Existencia de decretos por proyecto	Vicerrector de Asuntos Económicos
5.2.2. Formalizar las relaciones y el modo de comunicación que cada unidad debe cumplir, con el propósito de alcanzar la coordinación de los procesos.	- Protocolo de comunicación establecidos en cada procedimiento.	• Existencia de protocolo de comunicación	Dirección General de Comunicaciones Estratégica
5.2.3. Regular mediante normas y procedimientos escritos las actividades Institucionales, con el propósito de estandarizar los procesos y definir criterios de calidad.	- Procedimientos formalizados para cada actividad, en cada una de las unidades Institucionales. - Procedimientos publicados al año 2014.	• Existencia de procedimientos formalizados • Publicación de procedimientos	Vicerrector Asuntos Económicos
5.2.4. Implementar un sistema de instrucción permanente y oportuna para los funcionarios relativo a normas, procedimientos y reglamentos.	- 80% de los funcionarios conoce las normas, procedimientos y reglamentos.	• % de funcionarios con instrucción aprobada.	Dirección de Recursos Humanos
5.2.5. Garantizar los estándares de calidad establecidos, con el propósito de alcanzar la satisfacción de los usuarios.	- 60% de los usuarios internos y externos encuestados anualmente demuestran conformidad por la calidad.	• % de conformidad de la calidad	Vicerrector de Asuntos Económicos

5. Línea Estratégica	**GESTIÓN INSTITUCIONAL CONFORME A LAS NUEVAS EXIGENCIAS DE CALIDAD**

5.3. Objetivo Estratégico	*Fortalecer los procesos de diagnóstico, planificación, seguimiento y ajuste de prioridades que integren los niveles estratégico, programático y operativo para alinear el quehacer Institucional.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
5.3.1. Formalizar los procedimientos e instrumentos de diagnóstico, planificación, seguimiento y ajuste de prioridades, para que las decisiones sean tomadas con un respaldo técnico sobre la base de un proceso institucionalizado y conocido.	- 100% de procedimientos de planificación formalizados por medio de decretos universitarios al año 2011. - 100% de las unidades con plan vigente	• % de procedimientos decretados. • % de planes.	Director General de Planificación y Estudios
5.3.2. Disponer de un sistema de planificación cuyo seguimiento entregue información pertinente y oportuna para la toma de decisiones.	- Tablero de comando con indicadores relevantes implementado en un 100% al 2012. - 100% de los indicadores relevantes actualizados semestralmente en un tablero de comando.	• % de avance de la implementación del tablero de comando • % de indicadores actualizados	Director General de Planificación y Estudios
5.3.3. Vincular de forma explícita la planificación estratégica con la planificación económica y financiera de la Universidad para orientar las asignaciones de recursos a las decisiones que se tomen en torno a las metas propuestas.	- 100% de los planes cuenta con una programación financiera aprobada.	• % de presupuestos aprobados según los planes	Director General de Planificación y Estudios
5.3.4. Instalar capacidades de diagnóstico planificación, seguimiento y ajuste de prioridades en las unidades académicas y administrativas de la Universidad.	- Un comité de planificación por facultad y departamento funcionando al 2011.	• Existencia de comité por facultad y departamento	Director General de Planificación y Estudios

5. Línea Estratégica	**GESTIÓN INSTITUCIONAL CONFORME A LAS NUEVAS EXIGENCIAS DE CALIDAD**
5.4. Objetivo Estratégico	*Promover un modelo de gestión de recursos humanos que cree las mejores condiciones para el desarrollo permanente del personal con el propósito de contribuir en la construcción de una Universidad moderna y compleja.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
5.4.1. Fortalecer las competencias técnicas y profesionales de la planta administrativa.	- 100% del personal administrativo con competencias y habilidades certificadas de acuerdo a sus cargos.	• % de personal certificado.	Director de Recursos Humanos
5.4.2. Captar personal académico joven especializado, con el propósito de consolidar y liderar áreas de desarrollo.	- Disminuir la edad promedio de académicos nuevos contratados.	• Edad promedio	Director de Docencia
5.4.3. Retener al personal más calificado, con el propósito de proteger el patrimonio intelectual estratégico de la Universidad.	- Retener anualmente a lo menos 75%.	• % de retención	Director de Recursos Humanos
5.4.4. Consensuar un nuevo sistema de evaluación aplicados al personal, con el propósito de liderar los esfuerzos de mejoras de la UBB.	- Sistema de evaluación consensuado al 2013. - 100% del personal UBB evaluado y calificado anualmente.	• Existencia de sistema de evaluación • % de personal calificado	Director de Recursos Humanos
5.4.5. Implementar un programa de inducción y entrenamiento oportuno en relación a los cargos, con el propósito de favorecer la integración rápida y efectiva de las personas a sus funciones.	- 100% de los funcionarios nuevos con inducción al mes de haberse asumido el cargo.	• % de funcionarios nuevos inducidos en el cargo	Director de Recursos Humanos
5.4.6. Aplicar el sistema de evaluación vinculada a la calidad de los servicios a todos los funcionarios no académicos, con el propósito de determinar el grado de satisfacción de los usuarios internos y externos.	- 60% de los usuarios esté conforme con la calidad de los servicios de los funcionarios no académicos.	• % de conformidad de los usuarios	Director de Recursos Humanos

5. Línea Estratégica	**GESTIÓN INSTITUCIONAL CONFORME A LAS NUEVAS EXIGENCIAS DE CALIDAD**
5.5. Objetivo Estratégico	*Asegurar permanentemente la sostenibilidad financiera de la Universidad mediante una adecuada generación y asignación de recursos.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
5.5.1. Mejorar los procesos de formulación presupuestaria, con el propósito de asegurar la coherencia del presupuesto con los lineamientos del Plan General del Desarrollo Universitario.	- 100% de los presupuestos aprobado a partir de planes estratégicos.	• % de presupuestos aprobados de acuerdo al plan estratégico	Vicerrector de Asuntos Económicos
5.5.2. Divulgar el procedimiento de actualización de aranceles de pregrado.	- Mecanismo de actualización de aranceles publicado al 2011.	• Publicación del mecanismo	Vicerrector de Asuntos Económicos
5.5.3. Sociabilizar mecanismos de reajuste de sueldos e incentivos.	- Mecanismo de reajuste de sueldos publicados al 2011.	• Publicación del mecanismo	Vicerrector de Asuntos Económicos
5.5.4. Establecer mecanismos de control y seguimiento financiero de los planes de mejoramiento asociados a los procesos de acreditación.	- Mecanismo de control y seguimiento financiero definido al 2011.	• Existencia de Mecanismo	Vicerrector de Asuntos Económicos
5.5.5. Proponer desarrollo de programas orientados a mejorar la captación de recursos de diversas fuentes de financiamiento externo.	- Programas desarrollados anualmente	• Existencia de Programas	Vicerrector de Asuntos Económicos

5. Línea Estratégica	**GESTIÓN INSTITUCIONAL CONFORME A LAS NUEVAS EXIGENCIAS DE CALIDAD**

5.6. Objetivo Estratégico	*Administrar eficientemente los recursos físicos necesarios para asegurar los requerimientos de disponibilidad y calidad para las actividades docentes y de todo el quehacer institucional.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
5.6.1. Desarrollar un plan de inversión quinquenal orientado de acuerdo a los requerimientos establecidos en los Planes de Desarrollo Estratégico.	- Plan de inversión quinquenal.	• Existencia de plan de inversión	Vicerrector de Asuntos Económicos
5.6.2. Actualizar el plan regulador de la planta física en los campus de Concepción y Chillán.	- Disponer del plan regulador al año 2013.	• % de avance del plan • Existencia del plan	Vicerrector de Asuntos Económicos
5.6.3. Establecer criterios de optimización para el uso de la infraestructura y equipamiento.	- Disponer de criterios de optimización al 2012.	• Existencia de criterios	Vicerrector de Asuntos Económicos

5. Línea Estratégica	**GESTIÓN INSTITUCIONAL CONFORME A LAS NUEVAS EXIGENCIAS DE CALIDAD**

5.7. Objetivo Estratégico	*Proveer de información eficiente, en tiempo real, para la toma de decisiones estratégicas y servicios de información de apoyo a las actividades académicas y administrativas.*

Objetivos Tácticos	Meta	Indicador	Responsable
5.7.1. Proveer sistemas de información que fortalezcan la toma de decisiones del quehacer institucional.	- Sistemas de medición y alerta temprana implementados al 2011.	• % de avance en la implementación del sistema	Director de Informática
5.7.2. Integrar a los sistemas de información actual los sistemas de información emergentes.	- A los 6 meses de ser implementados los nuevos sistemas se encuentren integrados.	• % de integración	Director de Informática
5.7.3. Coordinar los sistemas de información mediante Implementación de "ventanillas únicas" virtuales.	- Ventanillas virtuales para: ✓ Estudiantes y egresados al 2011. ✓ Titulados y empleadores al 2011. ✓ Empresas y otros al 2012.	• Existencia de ventanillas	Director de Informática
5.7.4. Promover el uso de sistemas informáticos corporativos que permitan un seguimiento y control en línea de los procesos por parte de los usuarios.	- Acceso al 100% de los procesos informatizados.	• % de acceso	Director de Informática
5.7.5. Producir información multidimensional y dinámica.	- Disponer anualmente de cubos de gestión activos.	• N° de cubos activos	Director General de Análisis Institucional