



UNIVERSIDAD DE TALCA



## PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS\*

Versión I-2020

Aprobación Comité Plan de Fortalecimiento: 31/08/2020

### I. Antecedentes institucionales

<b>Plan de Desarrollo Institucional</b>	Consolidando el desarrollo y crecimiento institucional hacia el 2030 Período 2020 – 2030
<b>Misión institucional</b>	La Universidad de Talca tiene como misión <i>“la formación de personas en los distintos niveles de la educación superior dentro de un marco valórico. Busca la excelencia en el cultivo de las ciencias, las artes, las letras y la innovación tecnológica, y está comprometida con el progreso y bienestar del país y la región, en permanente diálogo e interacción con el entorno social, cultural y económico, tanto a nivel nacional como internacional”</i> .
<b>Acreditación institucional</b>	6 años / 27 noviembre de 2019 al 27 de noviembre 2025 Áreas acreditación: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado, Investigación y Vinculación con el Medio
<b>Modelo Educativo</b>	2006 versión 1; 2013 versión 2, a la fecha

\* Para el llenado del Instrumento de Plan de Fortalecimiento a 10 años, guiarse por el documento *“Plan de Fortalecimiento a 10 años Universidades Estatales. Orientaciones para su Construcción - Año 2020”*.

## II. Diagnóstico institucional

### II.1. Escenario institucional

Revisión y análisis de la situación actual de la universidad, para cada una de las áreas estratégicas (AE):

#### ✓ (AE1) Gestión institucional y planificación estratégica

La aspiración corporativa plasmada en el Plan Estratégico 2020 de *“ser reconocida como una universidad pública innovadora, compleja, internacionalizada, de excelencia, diversa e inclusiva; referente del sistema educacional superior y pertinente en su desarrollo con el quehacer del país y la región”*, contribuye a la definición de los estándares operacionales, alienados con objetivos, focos y desafíos estratégicos que la institución debe abordar y acometer.

En el ámbito de la gestión institucional, la Universidad de Talca ha sido una de las primeras universidades del país en gestionar su desarrollo sobre la base de la planificación estratégica. El primer Plan de Desarrollo Estratégico Visión 2000 fue elaborado entre los años 1994 y 1995, posteriormente ha sido actualizado y reelaborado regularmente cada cinco años. Sin embargo, a partir de junio del año 2020 la Institución da inicio a su quinto proceso de planificación estratégica, esta vez para un periodo de 10 años para hacerlo convergente con este Plan de Fortalecimiento. A través de este último instrumento se espera consolidar los procesos institucionales, mediante la mejora e innovación de éstos, mientras que, en el plan de desarrollo se abordarán los desafíos transformativos del quehacer Corporativo. De acuerdo con el programa de trabajo definido para la construcción del Plan Estratégico 2030, se ha establecido como objetivo contar con el documento final, aprobado por las instancias colegiadas, en enero de 2021.

Asimismo, la Universidad también fue una de las primeras instituciones estatales que instauró sistemas de cliente-servidor y sistemas integrados de gestión académica y administrativa. Adicionalmente, el avance en complejidad hizo necesaria la búsqueda de sistemas de gestión más ágiles y modernos, que tuvieran como objetivo la eficacia y eficiencia de la gestión, alineada al aseguramiento de la calidad. Es así como la Institución implementó el año 2017 el sistema ERP (SAP S4 - HANA), lo cual produjo un cambio en la cultura de los equipos administrativos, al variar de una modalidad basada en tareas, a una basada en procesos. Esta nueva visión provocó en la Corporación la adopción de nuevas y mejores prácticas de gestión, la descentralización de procesos, la integración de usuarios, las modificaciones a la estructura orgánica y la generación de nuevos equipos de trabajo. De esta manera la Universidad de Talca se transformó en la primera institución universitaria pública que adopta un sistema de esta naturaleza.

La nueva década nos enfrenta ahora a un escenario de crecientes presiones económicas y altamente competitiva, por cuanto luego de varios años de crecimiento sostenido, la matrícula universitaria nacional ha alcanzado un plateau. Junto a ello, la disrupción digital plantea que cada vez más estudiantes y funcionarios son nativos digitales, a lo que se debe sumar la reciente experiencia en el país producto de la pandemia del COVID-19, que ha significado que la mayor parte de las instituciones de educación superior nacional hayan recurrido a distintas acciones para abordar una “enseñanza remota de emergencia”. Todo lo anterior sugiere una necesaria adaptación del gobierno universitario, complementando las acciones más tradicionales, con nuevos espacios y formas de construcción colectiva y la implementación de técnicas de gestión de alto rendimiento. En este sentido, la velocidad de reacción de las distintas organizaciones a la necesaria transformación digital definirá su éxito en las próximas décadas, jugando aquí un rol relevante el uso intensivo de la inteligencia artificial (AI), las tecnologías educativas, el big data, las plataformas de colaboración, la robótica, el internet de las cosas, el gobierno de datos y ciberseguridad, entre otros. Estos ámbitos de acción modificarán de manera profunda las estructuras organizacionales y el modo de relacionamiento entre las personas.

El modelo de formación por competencia impulsado por la Universidad de Talca desde el año 2006 ha permitido ir consolidando progresivamente la implementación de metodologías de enseñanza-aprendizaje, herramientas y modelos de servicio que utilizan efectivamente los avances tecnológicos y permiten a los estudiantes adaptarse a un entorno donde el dominio de las nuevas tecnologías es importante. La experiencia recogida en años anteriores, pero particularmente los años 2019 y primer semestre de 2020, motivan a académicos y directivos de la Corporación a aprovechar las virtudes de la enseñanza “on line” en sus programas de pregrado, postgrado y educación continua, avanzando hacia una modulación que la acerque a modelos denominados “b-learning” (blended), que combina encuentros presenciales con asincrónicos (virtuales), recogiendo lo mejor de ambas modalidades. Para lograr este desafío, los requerimientos tecnológicos e innovativos son de especial consideración, como por ejemplo, el desarrollo de nuevos entornos virtuales de aprendizaje, de multimedia, de comunicación virtual, nuevas plataformas de enseñanza- aprendizaje (LMS), acompañado de infraestructura, equipamiento y soporte tecnológico adecuado y oportuno, dada la alta obsolescencia de las nuevas tecnologías.

Junto con lo anterior, la implementación del “teletrabajo” como mecanismo orientado a asegurar la continuidad de giro de las instituciones, abrió un importante espacio para el fortalecimiento del trabajo administrativo y de apoyo a distintas acciones técnicas y de gestión académica, que más que justifican un mejoramiento en su implementación. Es necesario en este sentido realizar un salto cuantitativo en términos de las tecnologías de información que se utilizan al interior de la comunidad universitaria, principalmente para la gestión administrativa y académica que permiten desarrollar nuestro quehacer cotidianamente.

Adicionalmente, Chile ha definido su estrategia de transformación digital 2018-2022, en donde destacan, entre otras, dos líneas estratégicas: “Estado *ceropapel*” y “Estado basado en datos”. Estas dos estrategias se relevan como desafíos para una organización pública como la Universidad de Talca, por cuanto la gestión basada en datos y ostentar una posición de liderazgo en estas materias, requieren de una gran capacidad de innovación y un enfoque transversal al quehacer institucional, que involucra aspectos normativos, culturales y, por sobre todo, la construcción y fortalecimiento de capacidades tecnológicas de nueva generación. En esta línea, a través del Plan Estratégico 2020 la Universidad se planteó el desafío de “gestión eficiente de la complejidad”, cuya idea fuerza se basa en fortalecer el desarrollo estudiantil y las redes con egresados, armonizar la estrategia de la Universidad con las políticas públicas, la modernización de la gestión y el aseguramiento de la calidad. Asimismo, el Plan de Gobierno 2018-2022 de la actual rectoría consideraba como uno de sus ejes centrales, avanzar en la transformación digital, destacando aspectos de servicio administrativo, como la firma digital, terminales inteligentes y digitalización de procesos, servicios descentralizados a estudiantes y exalumnos, nuevas plataformas de enseñanza-aprendizaje, integración de tecnologías en los procesos pedagógicos, entre otros. Junto con lo anterior el Plan de Mejoramiento Institucional 2025 destaca a la transformación digital como eje que debe ser abordado en el próximo periodo.

#### ✓ **(AE2) Docencia y procesos formativos: pre y postgrado**

La Institución, desde la década de 90, transformó su proyecto de desarrollo de un modelo de universidad temática uno más amplio y ecléctico que se funda en el desarrollo de nuevos proyectos académicos sustentados en la pertinencia, la descentralización y un compromiso declarado con la excelencia. Esto trajo aparejado, no sólo una ampliación de la oferta de programas de pre y postgrado, sino que también una revisión profunda de las competencias profesionales deseadas en el mercado laboral, las que se fueron adecuando en la medida que se revisaban el estudio y aprobación de las nuevas líneas formativas. Ya en el año 2013 – 2014 con un sólido aporte del MINEDUC la universidad realizó una profunda transformación curricular al adoptar el Modelo Formativo de Educación Basado en Competencias para el pregrado y realizar un activo plan de atracción de talentos con el programa de formación de capital humano avanzado para fortalecer el postgrado.

La evolución institucional y los cambios en la sociedad plantean el gran desafío de promover la formación de profesionales con la capacidad de ser ciudadanos de un mundo global y con convicciones sociales, cívicas y valóricas. El modelo de Formación basado en Competencias resulta de una transmutación de una ideología sustentada en los saberes acumulados a un modelo cuya ideología se basa en su “eficiencia social”, es decir, lo que comúnmente se ha denominado el “saber hacer”. Internamente el modelo contiene elementos formativos

que hacen posible enfatizar su proyección social, dotando a los profesionales de las competencias necesarias para hacerlos actores relevantes de las transformaciones sociales en el ámbito de sus disciplinas.

El modelo educativo de la Universidad de Talca, establecido en todos los programas formativos de pregrado de la corporación hace ya 14 años, considera la transformación del modelo de aprendizaje, el cual supone que los estudiantes se transforman en protagonistas de su propio aprendizaje. Para fortalecer este desempeño se implementó la plataforma para el aprendizaje "Educandus" (LMS), en la que los estudiantes pueden acceder a los contenidos y actividades de los distintos módulos formativos.

Junto con lo anterior, se transforma también en un desafío el poder abordar la trayectoria de los estudiantes desde su ingreso a la universidad hasta su desempeño profesional posterior, toda vez que se requiere de la información y su valoración sobre las competencias más relevantes a desarrollar en nuestros egresados, retroalimentando sistemáticamente el modelo y el proceso formativo con los grupos de interés, que hagan posible implementar oportunamente los ajustes y readecuaciones de los aprendizajes (por ejemplo: formación en un segundo idioma, formación a distancia, entre otros). Complementariamente, se debe aumentar el desarrollo de investigación pertinente que permita mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje en educación superior.

Un aspecto relevante del proceso formativo dice relación con la aspiración corporativa de alcanzar altos niveles de permanencia y egreso oportuno de sus estudiantes, junto con velar por la inclusión de estudiantes acorde al nuevo marco de políticas de educación superior, la alta ruralidad de la zona centro-sur del país, para lo cual se debe optimizar la detección temprana de estudiantes en riesgo de abandono, con miras a elevar las tasas de retención y titulación oportuna. Asimismo, se deben fortalecer las estrategias y acciones para el apoyo académico y acompañamiento psicosocial, que permitan el éxito académico de los estudiantes desde el ingreso hasta su desempeño profesional, debiéndose incorporar para el efecto vínculos efectivos con el sistema escolar del territorio de atracción de la universidad.

### ✓ (AE3) Investigación, innovación y/o creación

Las sociedades más prósperas son aquellas que han hecho del conocimiento, la tecnología y la cultura sus ejes de desarrollo social y económico. Es por esto que buena parte de las inequidades que se dan entre los países y al interior de éstos, tienen que ver con las dificultades que posee la población para acceder y generar mayores desarrollos de esos tres elementos. En tal sentido, el rol de la sociedad del conocimiento y el creciente valor del talento, hacen evidente la necesidad de disponer de capital humano avanzado distribuido en todo el territorio nacional para promover un desarrollo social más armónico, utilizando las ventajas de localización, respecto a especificidades productivas, laboratorios naturales, concentraciones poblacionales, entornos culturales, entre otros.

Es en este contexto que las universidades no metropolitanas deben jugar un papel central. En primer lugar, contribuyendo a generar un entorno productivo y económico sustentable, aprovechando las ventajas comparativas para globalizar los resultados de investigación e innovación que aborden los desafíos productivos, tecnológicos y locales. En segundo lugar, siendo un polo de desarrollo académico donde se aborden retos científicos y tecnológicos, emergentes y transversales de la sociedad actual. En tercer lugar, promoviendo espacios de encuentro y reflexión donde se piensen, problematicen y manifiesten las inquietudes y los fenómenos intelectuales, culturales y sociales de nuestro entorno, con una postura global y de vanguardia.

Esta es, de manera importante, la expectativa que se tiene hoy de las universidades ubicadas en las distintas regiones del país. Toda vez que el rol, que le asigna al estado central, de un protagonismo esencial en la transformación de las regiones se encuentra ya ampliamente superado en el mundo moderno. Un modelo que además se caracteriza por una marcada fragmentación sectorial y una escasa interacción entre las diversas agencias públicas responsables de la administración territorial del Estado. Por lo tanto, se hace urgente transitar hacia un nuevo enfoque donde importe no sólo lo productivo, sino también las distintas dimensiones de la sociedad y la cultura. Este cambio de paradigma sólo será efectivo si está basado en el territorio y desde el

territorio, lo que requiere de una profunda transformación de cómo el Estado y las instituciones se relacionan y contribuyen.

Si bien la Corporación ha realizado importantes progresos en el cumplimiento de este rol de desarrollo local, el alcance y profundidad de los desafíos actuales, demandan avanzar hacia un estadio que permita abordarlos con la misma complejidad con las que éstos se presentan. Para lograr este propósito, la Universidad debe incrementar y consolidar sus capacidades académicas, científicas y de innovación. Esta consolidación se logrará a través del fortalecimiento de grupos de investigación transdisciplinarios, que generen conocimiento de frontera y permitan el desarrollo de proyectos y redes internacionales.

Dicho fortalecimiento, con prioridades estratégicas claras debe, sin embargo, ser compatible con la promoción de la investigación básica y aplicada en un amplio espectro de disciplinas, cualidad propia de una universidad compleja. También será necesario expandir y robustecer nuestra oferta de programas de formación de capital humano avanzado, en particular de programas de doctorado; contribuyendo entonces a formar los científicos y académicos de las próximas generaciones. Otro avance requerido será el promover la creación en el sentido más amplio del quehacer académico, apoyando su desarrollo como parte esencial de la vida universitaria, y diseñando estrategias de difusión y promoción local, nacional e internacional. Finalmente, y en el marco del ciclo virtuoso del proceso científico y académico, se deben consolidar espacios de vinculación bidireccional de académicos e investigadores con el entorno productivo y de servicios, tanto público como privado, facilitando la transferencia de resultados de innovación e investigación aplicada.

En esa línea, de particular relevancia para el contexto productivo y económico de nuestra región y de buena parte de nuestro país y el mundo, resultan los desafíos que presentan el cambio climático y sus efectos sobre la industria alimentaria y energética. Estos desafíos demandan investigación aplicada no sólo para hacerse cargo de los efectos de la crisis climática, sino también para revertir su avance. Nuevas formas de aprovechamiento de los recursos naturales, generación y usos de energía más sustentables, producción de alimentos para el nuevo consumidor y reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>, son algunas de las demandas que hoy plantea la sociedad.

De similar importancia, pero en otro ámbito resulta el avanzar en la capacidad de respuesta a problemas de interés público enfocado en los individuos y su comunidad, su bienestar y desarrollo. La Universidad de Talca, por décadas, ha formado profesionales de la salud y reasume (después de un período de 25 años) el reto de formar a profesionales de la educación. Sin embargo, el rol de una universidad compleja es también crear conocimiento e innovación en estas áreas del quehacer académico y formativo. Si bien existen ya equipos con trayectoria en investigación en estas áreas del conocimiento, es necesario fortalecer y perfilar equipos en áreas estratégicas, con impacto local e internacional.

La investigación en nuevas tecnologías diagnósticas y tratamientos a enfermedades de relevancia nacional y regional en el caso de salud y la investigación e innovación en metodologías de educación, son áreas intrínsecamente multidisciplinarias, en las que la Universidad está llamada a jugar un rol protagónico en los próximos años. El progresivo envejecimiento de nuestra población, por un lado y la profundización y ampliación de la virtualización, por otro, son fenómenos que refuerzan la necesidad de disponer de respuestas de nueva generación, las que deben ser el resultado de un proceso académico que incorpore investigadores, estudiantes de postgrado, cooperación internacional, infraestructura y una institucionalidad de investigación, innovación y transferencia de tecnologías compatibles con la naturaleza de los desafíos.

Finalmente, no se puede desconocer que la Universidad de Talca es un actor dentro de una sociedad marcada por eventos recientes en los que paradigmas e instituciones son cuestionados, surgiendo nuevas formas de relacionamiento. En la coyuntura actual son las ciencias sociales, las humanidades y las artes las que deben jugar también un papel fundamental en las respuestas que desde el colectivo social se demandan y que requieren de un desarrollo académico y creativo al interior de la Corporación. Para ello, es necesario avanzar todavía más en espacios donde no sólo se revise la realidad, sino que además se imaginen, desde la investigación y la creación, nuevos escenarios y enfoques de desarrollo social, que interpreten el sentir de una sociedad que va a demandar aún mucho más de sus instituciones.

✓ **(AE4) Vinculación con el medio**

Uno de los ámbitos más relevantes del quehacer de toda universidad moderna, dice relación con el vínculo que establece con la sociedad y el entorno donde ésta se localiza, medido en particular en términos de su pertinencia e impacto. Los objetivos que se persiguen con la vinculación con el medio son de diferente naturaleza, desde aquellos que la vinculan al ámbito de la docencia, como por ejemplo los relacionados con la formación ciudadana de sus estudiantes y la retroalimentación de las distintas dimensiones de la formación, a aquellos que contribuyen con el bienestar y progreso del medio externo, campo en el que la Universidad de Talca ha desplegado un vasto esfuerzo, a través del trabajo multidisciplinario en investigación, transferencia tecnológica y los espacios de innovación social, que aportan soluciones a problemas tecnológicos y productivos. No menos relevantes es el significativo despliegue realizado en materia cultural, particularmente musical y en distintas expresiones estéticas, que se constituyen hoy día en un referente obligado entre instituciones de similar naturaleza.

Es por ello, que la Universidad debe en los próximos años profundizar e institucionalizar el proceso de vinculación con el medio en el ámbito académico, de manera de desarrollar relaciones permanentes y dinámicas con los distintos grupos de interés, fortaleciendo así el proceso de vinculación recíproca con el entorno local, regional y nacional, lo que permitirá seguir enriqueciendo y retroalimentando el trabajo corporativo en este ámbito.

En los últimos años la institución ha trabajado en diseñar un modelo de gestión para trazar una ruta institucional que establezca las acciones realizadas hacia la comunidad, además de identificar los agentes o actores internos y externos que forman parte de este proceso. Este esfuerzo permitió diferenciar los aspectos estratégicos y operativos y avanzar en la medición de su alcance local, nacional e internacional. A partir de esta fase, la Institución debe avanzar hacia una nueva, donde sea posible evaluar los alcances e impactos de las distintas actividades de vinculación con el entorno, así como desarrollar oportunidades de aprendizaje y formación sobre este ámbito del quehacer.

Otro aspecto relevante en esta dimensión, dice relación con la gran heterogeneidad y vastedad de los grupos de interés con los que la universidad se relaciona, los que en términos generales considera a las diferentes organizaciones de la sociedad civil, la diversidad del sector productivo en el territorio de impacto y por cierto que también los distintos servicios del Estado y sus instituciones. Junto a ellos y no menos relevante es el sistema educacional, los profesionales egresados, entre tantos otros. Además, la institución cultiva y mantiene vínculos activos y crecientes con universidades, agencias y organismos internacionales. En esta línea, impulsar la creatividad y el pensamiento crítico en las acciones de vinculación desarrolladas con los diferentes grupos de interés, es un aspecto clave porque, si bien son inherentes a los procesos formativos y a la investigación científica e innovación, ejercen una progresiva influencia en el entorno al formar alianzas para abordar temas de interés en forma conjunta y de alta relevancia en el medio regional, nacional e internacional. Es precisamente este ámbito donde la innovación social puede aportar soluciones efectivas en el desarrollo de distintas comunidades, en temas que corresponden a demandas sentidas por éstas.

✓ **(AE5) Sistema interno de aseguramiento de la calidad**

Fortalecer la gestión mediante la implementación de un Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) en todos los ámbitos del quehacer es un desafío relevante para la institucionalidad universitaria toda vez que las diferentes acciones y sistemas implementados deben ajustarse a la Ley N° 21.091 y las normas y reglamentos que de ella se derivan.

En esta línea, la Universidad ha venido desarrollando diferentes acciones en este ámbito. Es así como a partir del año 1996, estableció el Compromiso de Desempeño Académico e inició el proceso de planificación estratégica; el año 2000 se sometió a la primera Evaluación Corporativa voluntaria ante el Consejo de Rectores Europeos y continuó con la acreditación de programas de pre y post grado; ha implementado sistemas de gestión más complejos, que tuvieron como trasfondo su eficacia y eficiencia, la gestión de los riesgos corporativos, alineada al aseguramiento de la calidad; avanzó en la evaluación del Modelo Educativo de Formación por Competencias con resultados verificables de egresados y empleadores; ha modernizado los procesos para la toma de decisiones, siendo clave contar con un sistema integrado de información focalizado en la gestión presupuestaria y la evaluación del desempeño; entre otras. Asimismo, anticipándose y en línea con los compromisos estratégicos, y las exigencias del entorno y del marco normativo del sistema de educación superior, el año 2018 crea la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, como una forma de consolidar el Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad de la Corporación.

El Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) es parte sustantiva de la estrategia corporativa de transformarse en un referente del sistema universitario nacional. El aseguramiento de la calidad ha marcado parte importante de la historia institucional y en gran medida el avance logrado tiene su explicación en la progresiva instalación de diferentes instrumentos de aseguramiento de la calidad, como los descritos, los que ahora deben integrarse adecuadamente para avanzar hacia un sistema más global y articulado, que se base en el mejoramiento continuo como elemento fundamental para lograr resultados de excelencia y consistencia interna y externa.

El SIAC, junto con la adecuación e integración de los distintos instrumentos y acciones disponibles en la Institución, debe profundizar la gestión por procesos, optimizando el levantamiento y rediseño de procesos académicos y administrativos, para alcanzar resultados que garanticen coherencia interna y externa como parte intrínseca de la cultura de la calidad, lo que conlleva una adecuada gestión del cambio organizacional para lograr el compromiso de la comunidad universitaria en este desafío. Junto con lo anterior se requiere que la transformación del SIAC se desarrolle bajo el sello institucional y recogiendo las mejores prácticas de experiencias internacionales.

Este nuevo SIAC hará posible el desarrollo de un proyecto universitario de mayor complejidad, avanzando en accountability como elemento clave para el aseguramiento de la calidad y la fe pública.

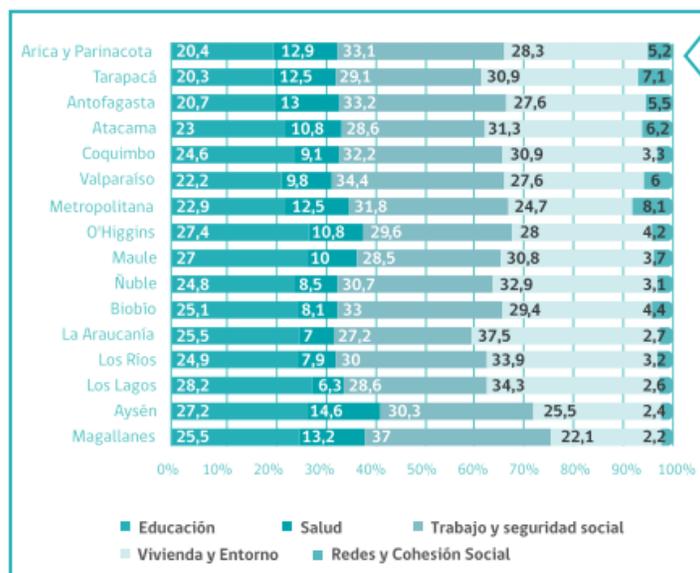
## II.2. Análisis del territorio de influencia

La Región del Maule tiene una población estimada por INE al año 2020 de 1.131.939 habitantes, un 50,87% de ella corresponde a mujeres. Esta población regional se caracteriza por sus elevados niveles de ruralidad, alcanzando el año 2015 a un 32%, lo que en comparación con el 12,6% que se registra a nivel nacional, la convierten en la Región con la mayor ruralidad del país. Esta característica y la existencia de importantes localidades periurbanas en el Maule determinan también una condición de pobreza que la sitúa como la tercera del país, en su incidencia, medidas a través de la última encuesta Casen 2017.

En el Informe de Desarrollo Social del 2018, elaborado por el Ministerio de Desarrollo Social, la denominada pobreza multidimensional, es decir, aquella medida en cinco dimensiones: educación, salud, trabajo y seguridad social, vivienda/entorno y redes/cohesión social, la Región del Maule ocupa la séptima posición, con un 22,5% de su población en esta condición.

Conforme a la información entregada por el Gráfico 1, las regiones del Maule, O'Higgins, Aysén y Magallanes son las que evidencian un mayor impacto del componente educación y salud en la denominada pobreza estructural. Este tema, por cierto, debe llamar la atención y orientación a la principal universidad pública de este territorio.

**Gráfico 1: Contribución relativa de dimensiones a la pobreza multidimensional por región, año 2017**



Fuente: Informe de Desarrollo Social 2018

En lo que respecta a la matrícula escolar total de la Región del Maule, su participación representa el 6,1% en el total del país, valor que se ha mantenido inalterable desde el año 1990. En el año 2018 la matrícula en colegios municipalizados, incluyendo la Educación Parvularia, alcanza al 50% de alumnos de la Región, comparable con el 35% observado como promedio nacional. En tanto la población escolar matriculada en colegios subvencionados y particulares pagados del Maule fue de 45% y 4%, respectivamente, en comparación con el 55% y 9% observado a nivel nacional.

Interesante resulta destacar el hecho que del total de estudiantes matriculados en la enseñanza media un 59% lo hace en establecimiento científico-humanista y un 41% en establecimientos técnico-profesional, comparables con el 72% (científico-humanista) y 28% (técnico-profesional, observado a nivel nacional. Esta situación regional por cierto que tiene un impacto directo en los resultados de la PSU regional.

Respecto de los principales sectores económicos de la región, éstos se relacionan mayoritariamente con la generación eléctrica y las actividades de servicios, forestales, agrícolas y turismo. La estructura productiva se concentra en lo fundamental en la depresión central (valle central), destacando una baja diferenciación económica en el subsistema costero y de precordillera andina.

La principal fuente de ocupación la constituye el sector agricultura, ganadería y silvicultura, con cerca del 17% del empleo regional, valor que en la última década se ha mantenido más o menos estable, seguido del sector suministro de electricidad, agua y gas. El desempleo regional por su parte tiene valores cercanos al 5% en los últimos tres años, valores inferiores al que posee el país en general.

Los sectores más dinámicos de la economía regional están vinculados a distintas actividades del sector agrícola, en particular las relativas a tecnología y logística. No obstante, persisten importantes déficits en lo relativo a "atracción de capital humano" e "inversión social". Lo anterior plantea algunas interrogantes en relación con las posibilidades que tiene la Región del Maule de avanzar en la diversificación de su matriz productiva y, de esta manera, aumentar el estado de desarrollo y revertir los ya deprimidos indicadores de desarrollo y bienestar que exhibe.

No es posible establecer un juicio categórico respecto al impacto de la situación productiva del Maule, sin realizar un análisis comparado con otras regiones del país. El Cuadro, entrega información sobre el ranking regional del país, a la luz de siete indicadores de medición.

**Cuadro 1: Ranking de la posición competitiva de las regiones de Chile**

Región	Ranking relativo ICORE 2013	Persona	Gestión empresarial y calidad del empleo	Innovación ciencia y tecnología	Infraestructura y capacidad	Entorno económico y financiero	Inversión pública y seguridad	Inserción comercial
Tarapacá	7	13	2	13	10	5	3	9
Antofagasta	3	14	1	9	3	1	11	3
Atacama	8	8	14	15	4	4	4	6
Coquimbo	11	7	8	12	11	7	14	11
Valparaíso	4	4	6	6	2	10	13	2
Lib. B. O'Higgins	9	10	5	7	8	11	10	8
Maule	12	11	10	10	6	13	6	10
Bío-Bío	5	3	9	2	5	12	9	4
Araucanía	15	15	12	3	15	15	12	13
Los Lagos	10	9	4	11	12	9	7	7
Aysén	6	6	13	14	7	6	1	15
Magallanes y la Antártica	2	1	3	5	9	2	2	5
Metropolitana	1	2	7	1	1	3	15	1
Los Ríos	13	5	11	4	14	14	8	14
Arica y Parinacota	14	12	15	8	13	8	5	12

Fuente: CEEN – Universidad del Desarrollo. Julio, 2015

Conforme a la información anterior, la Región del Maule ocupa la posición 12 antecediendo sólo a las regiones de Arica y Parinacota, Los Ríos y de la Araucanía. Particularmente deficitario es el componente “Entorno Económico y Financiero” donde la región ocupa la posición antepenúltima.

Respecto al ranking y posición competitiva de las regiones del país, y conforme al Cuadro 2 que se centra en el análisis de aquellas seis regiones que en su estructura expresan una mayor relevancia del sector agropecuario y forestal, la Región del Maule ocupa la medianía. Los déficits en capital humano e infraestructura son los que demuestran en este caso un desempeño más insuficiente. Lo anterior da cuenta de la baja capacidad endógena que tiene la región para propiciar un proceso de desarrollo territorial, que tenga a la sociedad del conocimiento, la globalización y una estructura económica más compleja como telón de fondo.

**Cuadro 2: Índice de competitividad de regiones rurales 2013**

Regiones	Índice global	Gobierno	Infraestructura	Economía y empleo	I+D+i	Personas	Medio rural
O'Higgins	6	5	6	1	6	2	5
Maule	3	3	4	4	3	4	3
Bío-Bío	4	4	5	6	1	6	1
La Araucanía	5	2	3	5	2	5	6
Los Ríos	2	6	1	2	4	3	4
Los Lagos	1	1	2	3	5	1	2

Fuente: Estudio caracterización competitiva de la Región del Maule, 2013, CC Maule, Universidad de Talca

Sobre este contexto regional, la Universidad de Talca ha construido y fortalecido su proyecto educativo y de su desarrollo con la estrategia de progreso regional en los ámbitos de investigación, innovación, formación de

capital humano avanzado y vinculación con el medio. En tal sentido, las principales líneas de acción que nuestra Corporación ha ejecutado dicen relación con lo siguiente:

- Desarrollar un modelo formativo de pregrado innovador, capaz de aportar las competencias necesarias a sus egresados para un adecuado desempeño profesional.
- Contribuir a la formación de capital humano avanzado y de especialidades, a través de una oferta de programas de postgrado que compatibilice adecuadamente las capacidades de la institución y los requerimientos del medio.
- Generar nuevo conocimiento en áreas en las cuales la institución dispone de ventajas objetivas de localización o bien, producto de su desarrollo, una mayor concentración de investigadores y centros de estudio especializados.
- Promover la innovación tecnológica, a través de centros de transferencia tecnológica en estrecha vinculación con la industria, sectores sociales y la administración pública regional.
- Vincular internacionalmente las distintas dimensiones del quehacer institucional, ya sea mediante la suscripción de acuerdos de cooperación y trabajo conjunto, o bien, mediante la constitución de redes internacionales de trabajo.
- Implementar un modelo de Responsabilidad Social Universitaria, en estrecha vinculación con grupos de interés externos, tanto en su formación de pregrado, como en actividades propias de vinculación con el medio.
- Desarrollar un programa de Extensión Cultural, orientado a la formación de audiencias, consolidación de patrimonio cultural y artístico y formación de la ciudadanía, así como también de gestores culturales locales.
- Implementar nuevos modelos de gestión de personas y de recursos económico – financieros, como una forma de mejorar la gestión corporativa y el desarrollo de buenas prácticas.

Asimismo, como universidad pública y regional comprometida con el desarrollo social del territorio sobre el cual impacta, los temas vinculados a contribuir en la formación de recursos humanos que hagan posible entregar una educación y salud de calidad, así como también mejorar los indicadores de ambos subsectores son fundamentales en el quehacer institucional. Esto último queda de manifiesto en el Plan Estratégico 2020 donde se plantean los desafíos: 1) Formar profesionales para un mundo global; 2) Fortalecer la investigación y el postgrado para la complejidad; 3) Promover el desarrollo tecnológico para la competitividad; 4) Aportar a la salud regional; 5) Profundizar la vinculación institucional y; 6) Fortalecer la gestión, el aseguramiento de la calidad y el posicionamiento corporativo nacional. Asimismo, como parte de sus objetivos de procesos internos se propone contribuir al desarrollo del sistema educativo de la región, donde la Institución se ha ido posicionado como un actor relevante en la formación docente y en el perfeccionamiento de los profesores, en consonancia con el fortalecimiento de la Política Pública de Educación, alineada con las nuevas tendencias de la educación para el siglo XXI y la demanda de un nuevo tipo de docente, capaz de hacer los cambios necesarios en los procesos de formación a nivel del aula.

Extensión máxima: 3 páginas.

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA**

Versión I-2020 (Aprobación: 31/08/2020)

<b>II.3. Indicadores Sistema de Universidades Estatales</b>							
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Meta / Valor efectivo	Años Proyecto Banco Mundial				
			2018	2019	2020	2021	2022
PDO1	<b>Mejora del Índice de Calidad Institucional de las universidades estatales</b>	<b>Meta Sistema Univ. Estatales (%)</b>	<b>51%</b>	<b>52%</b>	<b>52,5%</b>	<b>53%</b>	<b>54%</b>
	Índice considera 7 dimensiones [% específico asignado a cada dimensión]	Valor Sistema efectivo	56,5%	56,8%	-	-	-
PDO1-1	% de universidades estatales con al menos el 45% de académicos jornada completa con grado de doctor [20%]	Valor Sistema (%) efectivo	44% (8/18)	44% (8/18)	-	-	-
	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor	Valor Sistema (%) efectivo	47,7%	50%	-	-	-
		Valor Universidad (%) efectivo	58,5%	55,0%	-	-	-
PDO1-2	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Field-Weighted Citation Impact" SCOPUS [5%]	Valor Sistema (%) efectivo	39% (7/18)	44% (8/18)	-	-	-
	"Field-Weighted Citation Impact" Scopus	Valor Universidad efectivo	1,01	1,03	-	-	-
PDO1-3	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Citation Impact Normalized" WOS [5%]	Valor Sistema (%) efectivo	39% (7/18)	39% (7/18)	-	-	-
	"Citation Impact Normalized" WOS	Valor Universidad efectivo	0,91	0,89	-	-	-
PDO1-4	% de universidades estatales con 4 años o más de acreditación (o su equivalente) [20%]	Valor Sistema (%) efectivo	78% (14/18)	78% (14/18)	-	-	-
	4 años o más de acreditación	Valor Universidad (SI/NO) efectivo	Sí	Sí	-	-	-
PDO1-5	% de universidades estatales acreditadas en 4 áreas o más (o su equivalente) [20%]	Valor Sistema (%) efectivo	61% (11/18)	61% (11/18)	-	-	-
	Acreditadas en 4 áreas o más	Valor Universidad (SI/NO) efectivo	Sí	Sí	-	-	-

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA**

**Versión I-2020** (Aprobación: 31/08/2020)

PDO1-6	% de universidades estatales con al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	61% (11/18)	61% (11/18)	-	-	-
	Al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto)	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	Sí	Sí	-	-	-
PDO1-7	% de universidades estatales con sobre duración hasta el 35% en carreras (profesionales) (16 universidades) [10%]	Valor efectivo Sistema (%)	38% (6/16)	38% (6/16)	-	-	-
	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades)	Valor efectivo Sistema (%)	36,7%	37%	-	-	-
		Valor efectivo Universidad (%)	31,4%	28,6%	-	-	-
PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	<b>Meta Sistema Univ. Estatales (%)</b>	36,6%	36,4%	36,2%	35,9%	35,6%
		Valor efectivo Sistema (%)	36%	34,6%	-	-	-
		Valor efectivo Universidad (%)	26,56%	28,60%	-	-	-
PDO3	Proporción de proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados a universidades estatales	<b>Meta Sistema Univ. Estatales (%)</b>	49,3%	49,5%	49,6%	49,8%	50%
		Valor efectivo Sistema (%)	48,8%	49,8%	48,8%	-	-
	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados.	Valor efectivo Sistema (N°)	1.773,5	1.825,5	1.865,5	-	-
		Valor efectivo Universidad (N°)	124	129	-	-	-

**III. Identificación de brechas institucionales**

<b>AE1: Gestión institucional y planificación estratégica</b>		
<b>Brechas</b>	<b>Mecanismos institucionales para cubrir la brecha</b>	<b>Fuente de información</b>
1. Si bien se ha avanzado en incluir tecnologías en la docencia de pregrado (plataforma de aprendizaje, capacitación a docentes, educación a distancia, etc.), se plantea como un desafío incorporar infraestructura tecnológica de primer nivel y a la vanguardia como elemento clave en la formación de profesionales para contextos laborales futuros.	Plan de Fortalecimiento Institucional	-Modelo Educativo Institucional -Plan Estratégico Institucional 2016-2020
2. La mayor complejidad alcanzada por la Universidad, que la ha situado en el selecto grupo de Universidades acreditadas por 6 años o más, nos desafía a construir una trayectoria de innovación, ya sea incremental o disruptiva, en nuestra gestión de los distintos procesos institucionales que nos permita maximizar la generación de valor en todas nuestras áreas de acción.	Plan de Fortalecimiento Institucional	-Informe de Autoevaluación Institucional 2019 -Programa de Gobierno Universitario 2018-2022
3. La disrupción digital que pone el acento en el avance de sistemas ciber-físicos, que contemplan nuevas capacidades para personas y máquinas, abren vías por las cuales la tecnología se integra con la sociedad y el humano. Acoger estos avances es un cometido explícito para las instituciones del estado que se manifiesta en la Estrategia de Transformación Digital del Estado y en la Ley 21.180 de Gobierno Digital, y que, por tanto, como Universidad Estatal nos vincula. En esta línea, la integración de tecnologías en los procesos pedagógicos y en la enseñanza tanto dentro como fuera del aula, innovando en procesos, en beneficio de los estudiantes y profesores es para la Universidad de Talca, un desafío inminente, junto con seguir avanzando en seguridad informática.	Plan de Fortalecimiento Institucional	-Estrategia de Transformación Digital del Estado -Ley 21.180 -Programa de Gobierno 2018 – 2020
4. La creciente incorporación de estudiantes y colaboradores nativos digitales a la comunidad universitaria, junto con las crecientes demandas de los distintos grupos de interés desafían al gobierno universitario tradicional y sugieren nuevos espacios y formas de construcción colectiva, los cuales requieren de una atención oportuna, canales multidireccionales	Plan de Fortalecimiento Institucional	-Informe de Autoevaluación Institucional 2019 -Programa de Gobierno Universitario 2018-2022

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA**

Versión I-2020 (Aprobación: 31/08/2020)

<p>de comunicación, liderazgos distribuidos y toma de decisiones que se anticipen a múltiples factores condicionantes del entorno. Aquí el uso de nuevas plataformas y tecnologías que se integran a la sociedad se presentan como herramientas asequibles y necesarias.</p>		
--	--	--

<b>AE2: Docencia y procesos formativos: pre y posgrado</b>		
<b>Brechas</b>	<b>Mecanismos institucionales para cubrir la brecha</b>	<b>Fuente de información</b>
<p>1. La Universidad de Talca ha avanzado en el fortalecimiento del Modelo Educativo Basado en Competencias a través de un diseño curricular común para todas las carreras. Se trata de un modelo que debe ser permanente ajustados a las cambiantes condiciones del mercado laboral, así como también el desarrollo de nuevas metodologías de enseñanza. El modelo instaurado el año 2006, fue armonizado el año 2015 – 2016, no obstante a ello, es necesario profundizar y ajustar diversos elementos relevantes de la formación de profesionales, como por ejemplo lo relativo a la formación ciudadana con convicciones valóricas, especialmente en la igualdad de género, los derechos humanos y la inclusión, así como también en capacidades de emprendimiento y conscientes de los retos del milenio sintetizados en los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) impulsados por la Organización de Naciones Unidas.</p>	<p align="center">Plan de Fortalecimiento Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Autoevaluación Institucional 2019</li> <li>- Plan de Mejoramiento Institucional 2019 - 2025</li> <li>- Ley de Educación superior y estándares de calidad para IES</li> </ul>
<p>2. En la implementación del Modelo Educativo se ha avanzado en la definición de lineamientos metodológicos y evaluativos, capacitación de los docentes y en el reconocimiento y apoyo de prácticas innovadoras de docencia de pregrado, así como en el desarrollo de programas de apoyo al estudiante en el ámbito académico y socio-afectivo; sin embargo, sigue siendo un desafío profundizar en la incorporación e integración de desempeños prácticos y uso de herramientas tecnológicas en la docencia de todas las carreras profesionales y técnicas, así como también en los distintos programas de postgrado y de educación continua. Asimismo, la Institución debe avanzar en la consolidación de un modelo de enseñanza b-learning en el pregrado y postgrado, consolidando la</p>	<p align="center">Plan de Fortalecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Autoevaluación Institucional 2019</li> <li>- Ley de Educación superior y estándares de calidad para IES</li> <li>- Programa de Gobierno 2018 – 2022</li> <li>- Plan de Mejoramiento Institucional 2019 - 2025</li> </ul>

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA**

Versión I-2020 (Aprobación: 31/08/2020)

<p>experiencia obtenida en estos últimos dos años, modernizando los sistemas académicos para alcanzar los mejores estándares internacionales en plataformas de enseñanza aprendizaje (tales como Canvas LMS, Blackboard, Moodle, entre otros) es un desafío que debe ser acometido con prontitud.</p>		
<p>3. Si bien la Universidad tiene mecanismos para asegurar el logro del perfil de egreso, se requiere avanzar en un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación del logro del aprendizaje, que considere las características de los estudiantes y de las carreras para retroalimentar la formación y tomar decisiones oportunas que permitan mejorar indicadores asociados al abandono y la sobreduración de carreras. Para ello, la Institución debe ampliar y profundizar el desarrollo de propedéuticos y los sistemas de acompañamiento inicial de los nuevos estudiantes, además de diseñar e implementar acciones que permitan mejorar los indicadores de retención, titulación oportuna y empleabilidad.</p>	<p align="center">Plan de Fortalecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de autoevaluación Institucional 2019</li> <li>- Ley de Educación superior y estándares de calidad para IES</li> <li>- Programa de Gobierno Universitario 2018-2022</li> </ul>
<p>4. La enseñanza de las ciencias médicas y otras disciplinas clínicas afines, ha experimentado notables avances tecnológicos, particularmente lo concerniente a metodologías de simulación clínica, centros de atención diagnóstica y telemedicina. Las nuevas condiciones de trabajo clínico de postpandemia reducen significativamente los tiempos de formación presencial de estudiantes en los diferentes campos clínicos de nuestro territorio. Es en virtud de lo anterior se hace necesario implementar una infraestructura que amplíe la capacidad formativa de la universidad en este ámbito, junto con establecer nuevas alternativas de atención clínica (con fines formativos) a la población de la Región del Maule.</p>	<p align="center">Plan de Fortalecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Estratégico Institucional 2030 (demanda emergente)</li> </ul>

**AE3: Investigación, innovación y/o creación**

Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
<p>1. Aun cuando la Universidad ha logrado generar capacidades científicas relevantes, y con presencia nacional e internacional, se requiere consolidar grupos de investigación multidisciplinarios capaces de liderar proyectos de investigación complejos (ej. Iniciativas</p>	<p align="center">Plan de Fortalecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Autoevaluación Institucional 2019</li> <li>- Plan Estratégico Institucional 2016-2020</li> </ul>

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA**

Versión I-2020 (Aprobación: 31/08/2020)

<p>Milenio) y que aborden desafíos científicos relevantes a nivel nacional y global, con fuerte base en la investigación básica e impacto en el entorno académico, productivo y social. Esta consolidación de los grupos de investigación debe enfocarse por ejemplo a temas de relevancia regional, como la agroindustria, la industria alimentaria, energías limpias y en el ámbito de la salud, lo que contribuirá a perfilar la identidad disciplinar de la Institución.</p>		
<p>2. A pesar de que la Institución ha sido capaz de aumentar el número de doctorados acreditados, la proyección a mediano y largo plazo de éstos, se requiere fortalecer los claustros sobre los que se sostienen estos programas, mejorando el desempeño en los procesos de acreditación. Por lo tanto, es necesario continuar expandiendo capacidades científicas y académicas asociadas a los programas existentes y los nuevos programas que la Institución decida implementar, de modo de asegurar su sostenibilidad. De esta manera, el avance en la transformación institucional hacia una universidad compleja exige expandir la oferta de doctorados y ampliar la planta académica para fortalecer los claustros doctorales. Estos desafíos requieren del desarrollo de nueva infraestructura y equipamiento que apoye las actividades de investigación de los estudiantes de doctorado, mejorando así la atractividad de los programas y potenciando la internacionalización de estos.</p>	<p align="center">Plan de Fortalecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Autoevaluación Institucional 2019</li> <li>- Programa de Gobierno Universitario 2018-2022</li> </ul>
<p>3. Aun cuando la vinculación internacional derivada de las actividades de investigación ha crecido fuertemente en los últimos años, todavía no se convierte en una actividad sistemática y sistémica. Asimismo, la participación en proyectos de investigación de financiamiento internacional podría incrementarse, al igual que el número de alianzas estratégicas que permitan acceso a recursos, capital humano avanzado, infraestructura científica en el extranjero, etc. En consecuencia, la Universidad debe cautelar y asegurar que, en el diseño e implementación de la estrategia institucional de internacionalización, ésta sea complementada y reforzada por objetivos asociados a la investigación y al desarrollo académico.</p>	<p align="center">Plan de Fortalecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Autoevaluación Institucional 2019</li> <li>- Plan Estratégico Institucional 2016-2020</li> <li>- Programa de Gobierno Universitario 2018-2022</li> </ul>
<p>4. Concibiéndose la Universidad de Talca como una Institución compleja, ha desarrollado investigación en diferentes áreas del conocimiento, usualmente vinculadas con la oferta formativa. Sin embargo, y aun cuando se reconoce la necesidad de priorizar esfuerzos en consolidar áreas científicas clave, es necesario asegurar un entorno de desarrollo académico que asegure que otras áreas del conocimiento mantengan una actividad académica y</p>	<p align="center">Plan de Fortalecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Autoevaluación Institucional 2019</li> <li>- Informes Internos</li> <li>- Programa de Gobierno Universitario 2018-2022</li> </ul>

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA**

Versión I-2020 (Aprobación: 31/08/2020)

<p>científica equivalente. Es por ello que la investigación en las Humanidades, las Ciencias de la Educación, las Ciencias Sociales deben tener un espacio asegurado en el diseño futuro, en especial de cara a un contexto social y cultural que requerirá una mayor capilaridad por parte de las instituciones de educación superior e influencia en el diseño de políticas públicas.</p>		
<p>5. La Universidad de Talca ha tenido un rol protagónico en la difusión, rescate y conservación de diversas expresiones creativas, tanto a nivel regional como nacional. Esto último, plantea ahora el desafío de avanzar en el reconocimiento y promoción de la creación como una actividad relevante dentro de la comunidad académica, por lo que será necesario establecer un plan de acción, con políticas y recursos, para fomentar la creación artística y cultural como una dimensión más del desarrollo académico.</p>	<p align="center">Institucional  Externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Autoevaluación Institucional 2019</li> <li>- Informes Internos</li> <li>- Programa de Gobierno Universitario 2018-2022</li> </ul>
<p>6. La Institución ha fomentado diversos mecanismos que permiten incrementar las alianzas con la industria regional y nacional, apoyando nuevos emprendimientos y el desarrollo de soluciones que aportan valor a los diversos sectores productivos. Teniendo nuestro país y particularmente nuestro territorio un alto potencial en materia de energías renovables y del mismo modo, una amplia vocación rural y agroalimentaria, debemos avanzar en consolidar estos ámbitos como polo de desarrollo tecnológico para estas industrias, debiéndose para ello ampliar las redes de cooperación con el sector productivo, desarrollando un programa de vinculación Universidad-Empresa de envergadura. Asimismo, y aun cuando en los últimos años las relaciones entre empresas y los grupos de investigación de la UTALCA se han hecho más frecuentes, éstas siguen siendo acotadas y más bien funcionales a la postulación de proyectos específicos a fondos concursables, careciendo de un sentido estratégico que le den proyección y sustentabilidad a la transferencia tecnológica de los resultados de investigación y desencadenen procesos de innovación profundos.</p>	<p align="center">Plan de Fortalecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Autoevaluación Institucional 2019</li> <li>- Plan de Contribución Vicerrectoría de Innovación y Transferencia Tecnológica</li> <li>- Política de Investigación e Innovación UtaIca</li> <li>- Programa de Gobierno Universitario 2018-2022</li> </ul>
<p>7. La Universidad, como una forma de estimular la innovación científica, tecnológica y social en la comunidad universitaria, ha adoptado en sus definiciones estratégicas el fomento al emprendimiento y creación de empresas de base tecnológica como una opción de desarrollo académico y profesional entre sus estudiantes e investigadores, sin embargo, la implementación de esta estrategia es aún incipiente.</p>	<p align="center">Plan de Fortalecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia Nacional de Innovación - CNID</li> <li>- Estrategia Regional de Innovación</li> <li>- CORFO</li> <li>- Informe de Autoevaluación Institucional 2019</li> <li>- Plan Estratégico Institucional 2016-2020</li> <li>- Plan de Contribución VITT</li> </ul>

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA**

Versión I-2020 (Aprobación: 31/08/2020)

<p>8. El desempeño de los grupos de investigación de la Universidad en la adjudicación de proyectos de I+D+i en fondos competitivos, se ubica por sobre el promedio nacional. Sin embargo, la creciente competencia y los recursos cada vez más escasos han puesto en evidencia la necesidad de contar con procedimientos estandarizados y formalizados para la gestión de apoyo a la formulación, postulación y seguimiento de la cartera de proyectos de I+D+i, con el propósito de asegurar la competitividad de los grupos de investigación, mejorar el desempeño en la adjudicación de propuestas, garantizar la correcta ejecución de los recursos, perfeccionar la rendición de cuentas, cumplir con la obtención de resultados y cautelar el prestigio institucional en la materia.</p>	<p align="center">Institucional</p>	<p>- Informe de Autoevaluación Institucional 2019 - Plan de Contribución Vicerrectoría de Innovación y Transferencia Tecnológica</p>
---	-------------------------------------	--

<p><b>AE4: Vinculación con el medio</b></p>		
<p><b>Brechas</b></p>	<p><b>Mecanismos institucionales para cubrir la brecha</b></p>	<p><b>Fuente de información</b></p>
<p>1. Aun cuando la Institución presenta una estructura institucional que contribuye a fortalecer su modelo de vinculación y las unidades académicas (facultades) desarrollan actividades de vinculación con el medio, se requiere avanzar en la institucionalización de esta función universitaria al interior de la academia. Para ello, se hace necesario fortalecer el desarrollo de una estructura orgánica al interior de las distintas unidades académicas, que cuente con académicos y funcionarios capacitados en este ámbito y coordinados con la estructura central; y establecer como una actividad sistemática el que las acciones de vinculación se encuentren integradas al currículo docente y ligadas al reconocimiento en la carrera académica.</p>	<p align="center">Plan de Fortalecimiento</p>	<p>- Informe de Autoevaluación Institucional 2019 - Plan de Contribución Vicerrectoría de Vinculación con el Medio - Compromisos de Desempeño Unidad (CDU)</p>
<p>2. Si bien la Institución ha realizado importantes esfuerzos para ser reconocida como un actor relevante en la descentralización cultural del país y ser un referente en la gestión artística de la región y del país; y se destaca por estar constantemente fortaleciendo el patrimonio, el acervo cultural y las obras de connotados artistas nacionales, se hace necesario en consolidar y continuar avanzando en la salvaguardia del patrimonio cultural material e inmaterial del territorio, de modo tal que pueda ser transmitido, preservado y valorado en diferentes espacios</p>	<p align="center">Plan de Fortalecimiento</p>	<p>- Proyecto Humanidades y Artes - Informe de Autoevaluación Institucional 2019 - Encuestas - Programa de Gobierno Universitario 2018-2022</p>

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA**

Versión I-2020 (Aprobación: 31/08/2020)

<p>institucionales y territoriales a la comunidad. Adicionalmente, el aporte a la formación de gestores culturales y escuelas de formación de niños y jóvenes en estas materias es un desafío que se le presenta a la institución en los años venideros.</p>		
<p>3. Si bien es cierto que la Universidad se ha ocupado históricamente por la formación continua de profesionales y técnicos de la región central del país, esta zona aún mantiene relativamente bajos índices de innovación social, de responsabilidad ambiental y sustentabilidad en sus procesos productivos a baja escala. En este sentido, para nuestra Institución es indispensable avanzar y comprometer acciones permanentes en un centro de desarrollo de habilidades y capacidades para funcionarios públicos y representantes de la sociedad civil de la zona central, como agentes de cambio en el territorio, permitiendo con ello disminuir los déficits identificados.</p>	<p align="center">Plan de Fortalecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Autoevaluación Institucional 2019</li> <li>- Informe Estadístico Regional (GORE)</li> <li>- Plan Estratégico Regional</li> </ul>
<p>4. El sistema universitario a través del trabajo en red de VcM ha desarrollado importantes avances en la identificación de mecanismos institucionales de gestión para actividades de vinculación con el medio. Sin embargo, la heterogeneidad de áreas y ámbitos establecidos en las políticas y orientaciones estratégicas de la vinculación, ha dificultado el poder establecer una métrica efectiva, tanto de resultados como de impacto. En esta línea, se requiere de un sistema que disponga de instrumentos y mecanismos que apunten a ese objetivo y, que también, se integre con las demás funciones universitarias.</p>	<p align="center">Plan de Fortalecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Autoevaluación Institucional 2019</li> <li>- Informe Red de Vinculación Universidades del Estado</li> <li>- Programa de Gobierno Universitario 2018-2022</li> </ul>
<p>5. La Corporación ha desarrollado campus universitarios que establecen relaciones bidireccionales con su entorno, ha creado centros de estudios y potenciado la gestión académica en ámbitos de influencia en las políticas públicas nacionales. Sin embargo, existe el desafío de consolidarse como una Institución referente en materia de ideas que contribuyan en la generación de políticas públicas nacionales y regionales, particularmente de aquellas vinculadas a las áreas de salud, educación, agricultura, administración municipal, descentralización y desarrollo de territorios inteligentes que promuevan el bienestar de la población.</p>	<p align="center">Plan de Fortalecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Autoevaluación Institucional 2019</li> <li>- Programa de Gobierno Universitario 2018-2022</li> </ul>

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA**

Versión I-2020 (Aprobación: 31/08/2020)

<b>AE5: Sistema interno de aseguramiento de la calidad</b>		
<b>Brechas</b>	<b>Mecanismos institucionales para cubrir la brecha</b>	<b>Fuente de información</b>
<p>1. La Universidad de Talca ha avanzado sostenidamente en la implementación de mecanismos propios del aseguramiento de la calidad en los distintos ámbitos del quehacer corporativo. Estos mecanismos, si bien se relacionan entre ellos explícita o implícitamente, no constituyen un sistema integral de aseguramiento de la calidad, que haga posible integrar y articular los subsistemas y componentes existentes. Al tratarse de un área de acreditación institucional, su desarrollo se transforma en una prioridad del quehacer institucional de corto – mediano plazo.</p>	<p>Plan de Fortalecimiento</p>	<p>- Informe de Autoevaluación Institucional 2019                      - Plan Estratégico Institucional 2016-2020                      - Programa de Gobierno Universitario 2018-2022                      - Plan de Mejoramiento 2019 – 2025</p>
<p>2. La Universidad de Talca ha avanzado decididamente en la gestión de la calidad con un enfoque basado en procesos, desarrollando proyectos tendientes a identificar procesos clave; levantar y actualizar procesos, subprocesos y procedimientos; formalizar y actualizar instrumentos y mecanismos en materia de gestión de la calidad y gestión de riesgos, entre otros, es necesario ahora seguir profundizando el desarrollo heterogéneo en las distintas áreas del quehacer en cuanto a la autorregulación y mejoramiento continuo para fortalecer la cultura de la calidad como un sello distintivo en nuestra Corporación.</p>	<p>Plan de Fortalecimiento</p>	<p>- Informe de Autoevaluación Institucional 2019                      - Plan Estratégico Institucional 2016-2020                      - Programa de Gobierno Universitario 2018-2022</p>
<p>3. Si bien las autoridades universitarias realizan accountability de manera periódica y la institución permite a los grupos de interés preguntar, interactuar y solicitar información, la Universidad requiere que todas las instancias corporativas y las disposiciones administrativas (procesos y canales) estén institucionalizadas, sistematizadas y formalizadas, reduciendo así la burocracia, las ineficiencias administrativas y las demoras en la entrega de información.</p>	<p>Institucional</p>	<p>- Informe de Autoevaluación Institucional 2019</p>

**IV. Formulación del Plan de Fortalecimiento**

**AE1: Gestión Institucional y planificación estratégica**

<b>Brechas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si bien se ha avanzado en incluir tecnologías en la docencia de pregrado (plataforma de aprendizaje, capacitación a docentes, educación a distancia, etc.), se plantea como un desafío incorporar infraestructura tecnológica de primer nivel y a la vanguardia como elemento clave en la formación de profesionales para contextos laborales futuros.</li> <li>▪ La mayor complejidad alcanzada por la Universidad, que la ha situado en el selecto grupo de Universidades acreditadas por 6 años o más, nos desafía a construir una trayectoria de innovación, ya sea incremental o disruptiva, en nuestra gestión de los distintos procesos institucionales que nos permita maximizar la generación de valor en todas nuestras áreas de acción.</li> <li>▪ La disrupción digital que pone el acento en el avance de sistemas ciber-físicos, que contemplan nuevas capacidades para personas y máquinas, abren vías por las cuales la tecnología se integra con la sociedad y el humano. Acoger estos avances es un cometido explícito para las instituciones del estado que se manifiesta en la Estrategia de Transformación Digital del Estado y en la Ley 21.180 de Gobierno Digital, y que, por tanto, como Universidad Estatal nos vincula. En esta línea, la integración de tecnologías en los procesos pedagógicos y en la enseñanza tanto dentro como fuera del aula, innovando en procesos, en beneficio de los estudiantes y profesores es para la Universidad de Talca, un desafío inminente, junto con seguir avanzando en seguridad informática.</li> <li>▪ La creciente incorporación de estudiantes y colaboradores nativos digitales a la comunidad universitaria, junto con las crecientes demandas de los distintos grupos de interés desafían al gobierno universitario tradicional y sugieren nuevos espacios y formas de construcción colectiva, los cuales requieren de una atención oportuna, canales multidireccionales de comunicación, liderazgos distribuidos y toma de decisiones que se anticipen a múltiples factores condicionantes del entorno. Aquí el uso de nuevas plataformas y tecnologías que se integran a la sociedad se presentan como herramientas asequibles y necesarias.</li> </ul>
<b>Unidad responsable</b>	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administración y Vicerrectoría de Pregrado y Dirección de Postgrado

<b>Objetivo estratégico (AE1-OE1)</b>	Modernizar la infraestructura, sistemas y servicios informáticos de la Universidad, mediante el desarrollo y ejecución de proyectos tecnológicos coherentes, sustentables y oportunos para fortalecer la formación de pregrado, postgrado y educación continua.	
<b>Estrategias</b>	<b>Cambios esperados</b>	<b>Horizonte de logro</b>
<b>E1:</b> Modernizar la gestión y uso de tecnologías de información, a través de la incorporación de infraestructura tecnológica de primer nivel que permitan avanzar en el desarrollo de	La Universidad cuenta con infraestructura y utiliza plataformas, aplicaciones y herramientas de enseñanza modernas y	Corto plazo (1 a 3 años)

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA**

Versión I-2020 (Aprobación: 31/08/2020)

<p>competencias digitales en los estudiantes y docentes como elemento clave de la formación en los distintos niveles de educación y el desempeño laboral futuro de nuestros egresados y graduados.</p>	<p>avanzadas, anticipándose a las futuras necesidades del ámbito laboral.</p> <p>La Universidad cuenta con unidades y equipos de trabajo eficiente y eficaz con capacidad de anticipación y respuesta oportuna a los desafíos internos y externos en ámbitos de tecnologías de información para el aprendizaje.</p>	
--	---	--

<p><b>Objetivo estratégico (AE1-OE2)</b></p>	<p>Convertir a la Universidad de Talca en líder nacional en gestión institucional basada en datos, mediante la transformación digital de procesos, gobierno de datos, el uso de tecnologías analíticas e inteligencia artificial.</p>	
<p align="center"><b>Estrategias</b></p>	<p align="center"><b>Cambios esperados</b></p>	<p align="center"><b>Horizonte de logro</b></p>
<p><b>E1:</b> Consolidar a la Universidad de Talca como una institución ágil, moderna y tecnológica en su gestión administrativa, a través de la transformación digital de flujos de trabajo y la implementación de un sistema unificado de operación y repositorio de archivos.</p>	<p>La Universidad se transforma en una organización cero papel.</p> <p>La Universidad cuenta con la digitalización e implementación de la firma electrónica en sus procesos administrativos y académicos.</p> <p>Existe interoperabilidad e integración de los sistemas con acceso único.</p> <p>La Universidad dispone de un sistema unificado de archivos digitales para su registro, acceso, control de expiración y cambios.</p>	<p align="center">Mediano plazo (4 – 6 años)</p>
<p><b>E2:</b> Profundizar la gestión digital del ciclo de vida de estudiantes y funcionarios para lograr canales eficaces y multidireccionales de comunicación que lleven a la construcción de confianzas, compromiso e identidad comunitaria, utilizando para ello plataformas y tecnologías de última generación.</p>	<p>La Universidad tiene acceso y control de la información asociada al ciclo de vida del funcionario (administrativos y académicos) en términos de: reclutamiento, inducción, asunción de funciones, compromiso de desempeño, evaluación, desarrollo y jerarquización, ascenso y retiro.</p> <p>La Universidad tiene acceso y control de la información asociada al ciclo de vida del estudiante en términos de: postulación, admisión, resultados, registro, financiamiento, toma de cursos, avance curricular, evaluaciones, tutoría, egreso, cambio de programa, graduación e inserción laboral.</p>	<p align="center">Mediano plazo (4 – 6 años)</p>

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA**

Versión I-2020 (Aprobación: 31/08/2020)

<p><b>E3:</b> Implementar capacidades para la gestión basada en datos que permita una eficiente y correcta asignación de recursos y ejecución de actividades de todo el quehacer universitario, fundada en la implementación de un gobierno de datos y el uso de tecnologías analíticas e inteligencia artificial para la toma de decisiones.</p>	<p>Se dispone de una estructura organizacional y competencias para la gestión basada en datos (Gobierno TI, PMO, soporte para AI, big data y analytics).</p> <p>Existe un gobierno de datos que asegura disponibilidad, integridad, usabilidad y seguridad de datos.</p> <p>Existen los siguientes elementos implementados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parametrización, monitoreo y comunicación de indicadores clave</li> <li>- Explotación de automatización robótica de procesos (RPA)</li> <li>- Uso de inteligencia artificial (AI) en procesos e interacción con usuarios</li> <li>- Capacidades tecnológicas en big data y analytics instaladas y utilizadas para la toma de decisiones.</li> </ul>	<p>Largo plazo (7 – 10 años)</p>
---	--	--------------------------------------

**AE2: Docencia y procesos formativos: pre y postgrado**

**Brechas**

- La Universidad de Talca ha avanzado en el fortalecimiento del Modelo Educativo Basado en Competencias a través de un diseño curricular común para todas las carreras. Se trata de un modelo que debe ser permanente ajustados a las cambiantes condiciones del mercado laboral, así como también el desarrollo de nuevas metodologías de enseñanza. El modelo instaurado el año 2006, fue armonizado el año 2015 – 2016, no obstante a ello, es necesario profundizar y ajustar diversos elementos relevantes de la formación de profesionales, como por ejemplo lo relativo a la formación ciudadana con convicciones valóricas, especialmente en la igualdad de género, los derechos humanos y la inclusión, así como también en capacidades de emprendimiento y conscientes de los retos del milenio sintetizados en los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) impulsados por la Organización de Naciones Unidas.
- En la implementación del Modelo Educativo se ha avanzado en la definición de lineamientos metodológicos y evaluativos, capacitación de los docentes y en el reconocimiento y apoyo de prácticas innovadoras de docencia de pregrado, así como en el desarrollo de programas de apoyo al estudiante en el ámbito académico y socio-afectivo; sin embargo, sigue siendo un desafío profundizar en la incorporación e integración de desempeños prácticos y uso de herramientas tecnológicas en la docencia de todas las carreras profesionales y técnicas, así como también en los distintos programas de postgrado y de educación continua. Asimismo, la Institución debe avanzar en la consolidación de un modelo de enseñanza b-learning en el pregrado y postgrado, consolidando la experiencia obtenida en estos últimos dos años, modernizando los sistemas académicos para alcanzar los mejores estándares internacionales en plataformas de enseñanza aprendizaje (tales como Canvas LMS, Blackboard, Moodle, entre otros) es un desafío que debe ser acometido con prontitud.
- Si bien la Universidad tiene mecanismos para asegurar el logro del perfil de egreso, se requiere avanzar en un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación del logro del

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA**

Versión I-2020 (Aprobación: 31/08/2020)

	<p>aprendizaje, que considere las características de los estudiantes y de las carreras para retroalimentar la formación y tomar decisiones oportunas que permitan mejorar indicadores asociados al abandono y la sobreduración de carreras. Para ello, la Institución debe ampliar y profundizar el desarrollo de propedéuticos y los sistemas de acompañamiento inicial de los nuevos estudiantes, además de diseñar e implementar acciones que permitan mejorar los indicadores de retención, titulación oportuna y empleabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La enseñanza de las ciencias médicas y otras disciplinas clínicas afines, ha experimentado notables avances tecnológicos, particularmente lo concerniente a metodologías de simulación clínica, centros de atención diagnóstica y telemedicina. Las nuevas condiciones de trabajo clínico de postpandemia reducen significativamente los tiempos de formación presencial de estudiantes en los diferentes campos clínicos de nuestro territorio. Es en virtud de lo anterior se hace necesario implementar una infraestructura que amplíe la capacidad formativa de la universidad en este ámbito, junto con establecer nuevas alternativas de atención clínica (con fines formativos) a la población de la Región del Maule.</li> </ul>
<b>Unidad responsable</b>	<b>Vicerrectoría de Pregrado</b>

<b>Objetivo estratégico (AE2-OE1)</b>	Actualizar el Modelo Educativo en su diseño, implementación y evaluación para garantizar la calidad y continuidad de la formación y pertinencia a los nuevos contextos del entorno y la sociedad.	
<b>Estrategias</b>	<b>Cambios esperados</b>	<b>Horizonte de logro</b>
<b>E1:</b> Adecuar los elementos del diseño curricular, ajustando los planes de formación con el propósito de asegurar la calidad del proceso formativo profesional y técnico, el desarrollo de competencias digitales, de innovación y emprendimiento en los estudiantes, la promoción de los valores corporativos, la formación ciudadana y la equidad de género, avanzando así en el logro de un perfil de egreso pertinente a los nuevos contextos.	<p>La Universidad logra la articulación de aprendizajes transversales en módulos disciplinares, incorporando en el diseño curricular flexibilidad que permita a los estudiantes el aprendizaje interdisciplinario.</p> <p>Los(as) profesionales de la Institución son reconocidos por sus competencias idiomáticas, tecnológicas, de innovación y emprendimiento, por su formación valórica, y el respeto a los derechos humanos y la igualdad de género.</p> <p>La Universidad ofrece módulos en modalidad mixta y 100% online, facilitando la movilidad virtual nacional e internacional en los distintos niveles de educación.</p>	Largo plazo (7 a 10 años)
<b>E2:</b> Consolidar el modelo de desarrollo de la docencia, incorporando políticas, incentivos y habilitación docente para garantizar una adecuada implementación del modelo educativo en el aula.	La Universidad dispone de un Centro o Programa de desarrollo docente, que difunde buenas prácticas, apoya iniciativas de innovación docente, ofrece habilitación	Largo plazo (7 a 10 años)

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA**

Versión I-2020 (Aprobación: 31/08/2020)

	<p>docente y entrega recursos para mejorar la docencia.</p> <p>La Institución desarrolla investigación para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y fortalecer las redes con otros centros y programas de desarrollo docente.</p>	
<p><b>E3:</b> Garantizar el logro de las competencias del perfil de egreso, mediante la implementación de un sistema integrado de seguimiento y evaluación para retroalimentar y mejorar la toma de decisiones respecto de los planes de formación.</p>	<p>La Universidad tiene un sistema eficiente de seguimiento, evaluación y retroalimentación de los resultados para el proceso de formación de pregrado, postgrado y formación continua.</p> <p>La Institución cuenta con mecanismos que miden el resultado e impacto del proceso formativo, y de la carrera profesional de los egresados y graduados.</p> <p>La Universidad mantiene los indicadores de abandono y sobreduración bajo el promedio del Sistema de Universidades Estatales.</p>	<p>Mediano plazo (4 a 6 años)</p>
<p><b>E4:</b> Fortalecer la formación práctica de los estudiantes del área de la salud, a través de la simulación que permite acortar y optimizar el tiempo requerido para el aprendizaje y desarrollo de competencias, especialmente en contextos que limitan el trabajo en campos clínicos, desarrollando e implementando nuevos espacios para la formación y simulación clínica.</p>	<p>La Universidad cuenta con nuevos centros de simulación clínica y de práctica docente-asistencial, con instalaciones modernas y de primer nivel para fortalecer la formación profesional de las carreras de la salud y aporta a las atenciones de salud que demanda la población de la región del Maule.</p>	<p>Corto plazo (1 a 3 años)</p>

**AE3: Investigación, innovación y/o creación**

**Brechas**

- Aun cuando la Universidad ha logrado generar capacidades científicas relevantes, y con presencia nacional e internacional, se requiere consolidar grupos de investigación multidisciplinarios capaces de liderar proyectos de investigación complejos (ej. Iniciativas Milenio) y que aborden desafíos científicos relevantes a nivel nacional y global, con fuerte base en la investigación básica e impacto en el entorno académico, productivo y social. Esta consolidación de los grupos de investigación debe enfocarse por ejemplo a temas de relevancia regional, como la agroindustria, la industria alimentaria, energías limpias y en el ámbito de las ciencias médica y de la salud, lo que contribuirá a perfilar la identidad disciplinar de la Institución.
- A pesar de que la Institución ha sido capaz de aumentar el número de doctorados acreditados, la proyección a mediano y largo plazo de éstos, se requiere fortalecer los claustros sobre los que se sostienen estos programas, mejorando el desempeño en los procesos de acreditación. Por lo tanto, es necesario continuar expandiendo capacidades científicas y académicas asociadas a los programas existentes y los nuevos programas que la Institución decida implementar, de modo de asegurar su sostenibilidad. De esta manera, el avance en la transformación institucional hacia una universidad compleja exige expandir la oferta de doctorados y ampliar la planta académica para fortalecer los claustros doctorales. Estos desafíos requieren del desarrollo de nueva infraestructura y equipamiento que apoye las actividades de investigación de los estudiantes de doctorado, mejorando así la atractividad de los programas y potenciando la internacionalización de estos.
- Aun cuando la vinculación internacional derivada de las actividades de investigación ha crecido fuertemente en los últimos años, todavía no se convierte en una actividad sistemática y sistémica. Asimismo, la participación en proyectos de investigación de financiamiento internacional podría incrementarse, al igual que el número de alianzas estratégicas que permitan acceso a recursos, capital humano avanzado, infraestructura científica en el extranjero, etc. En consecuencia, la Universidad debe cautelar y asegurar que, en el diseño e implementación de la estrategia institucional de internacionalización, ésta sea complementada y reforzada por objetivos asociados a la investigación y al desarrollo académico.
- Concibiéndose la Universidad de Talca como una Institución compleja, ha desarrollado investigación en diferentes áreas del conocimiento, usualmente vinculadas con la oferta formativa. Sin embargo, y aun cuando se reconoce la necesidad de priorizar esfuerzos en consolidar áreas científicas clave, es necesario asegurar un entorno de desarrollo académico que asegure que otras áreas del conocimiento mantengan una actividad académica y científica equivalente. Es por ello que la investigación en las Humanidades, las Ciencias de la Educación, las Ciencias Sociales deben tener un espacio asegurado en el diseño futuro, en especial de cara a un contexto social y cultural que requerirá una mayor capilaridad por parte de las instituciones de educación superior e influencia en el diseño de políticas públicas.
- La Institución ha fomentado diversos mecanismos que permiten incrementar las alianzas con la industria regional y nacional, apoyando nuevos emprendimientos y el desarrollo de soluciones que aportan valor a los diversos sectores productivos. Teniendo nuestro país y particularmente nuestro territorio un alto potencial en materia de energías renovables y del mismo modo, una amplia vocación rural y agroalimentaria, debemos avanzar en consolidar estos ámbitos como polo de desarrollo tecnológico para estas industrias, debiéndose para ello ampliar las redes de cooperación con el sector productivo, desarrollando un programa

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA**

Versión I-2020 (Aprobación: 31/08/2020)

	<p>de vinculación Universidad-Empresa de envergadura. Asimismo, y aun cuando en los últimos años las relaciones entre empresas y los grupos de investigación de la UTALCA se han hecho más frecuentes, éstas siguen siendo acotadas y más bien funcionales a la postulación de proyectos específicos a fondos concursables, careciendo de un sentido estratégico que le den proyección y sustentabilidad a la transferencia tecnológica de los resultados de investigación y desencadenen procesos de innovación profundos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Universidad, como una forma de estimular la innovación científica, tecnológica y social en la comunidad universitaria, ha adoptado en sus definiciones estratégicas el fomento al emprendimiento y creación de empresas de base tecnológica como una opción de desarrollo académico y profesional entre sus estudiantes e investigadores, sin embargo, la implementación de esta estrategia es aún incipiente.</li> </ul>
<b>Unidad responsable</b>	<b>Vicerrectoría Académica y Vicerrectoría de Innovación</b>

<b>Objetivo estratégico (AE3-OE1)</b>	Desarrollar y consolidar una cultura y práctica institucional de creación e investigación, que nos permita lograr una identidad institucional coherente con una Universidad Compleja y regional, que se traduzca en un mayor impacto académico, científico, cultural, social, medioambiental y económico en la región, el país, de proyección internacional.	
<b>Estrategias</b>	<b>Cambios esperados</b>	<b>Horizonte de logro</b>
<b>E1:</b> Diseñar e implementar un plan de consolidación científica interdisciplinaria, de alto impacto académico, en el que converjan grupos de investigación de las áreas más desarrolladas de la Universidad, asociadas a las Ciencias Agrarias, Biológicas, Química e Ingeniería Eléctrica, Mecatrónica, Bioinformática y Gestión de Recursos Naturales; de manera que permita asegurar condiciones para facilitar, catalizar y potenciar la interacción de estos grupos en base a una estrategia científica y académica común.	<p>Equipos de investigación fortalecidos con nuevos académicos, con infraestructura y equipamiento que les permite realizar investigación científica interdisciplinaria, de alto impacto académico y con capacidad de adjudicar proyectos de investigación complejos y con vinculación internacional.</p> <p>La investigación aplicada de la Universidad se traduce en innovación y emprendimiento que impacta significativamente en la solución de los desafíos globales prioritarios de la sociedad a nivel regional y nacional.</p>	Mediano plazo (4-6 años)
<b>E2:</b> Diseñar e implementar un plan de fortalecimiento y consolidación científica en el área las ciencias médicas y de la salud, que permita a académicos vinculados a esos ámbitos, que hoy presentan un desarrollo incipiente, incrementar el impacto y alcance de su actividad científica asociativa.	Grupo de académicos productivos y competitivos en el área de la medicina, capaces de apalancar fondos de investigación (individuales y asociativos), y que han avanzado en convertir a la Universidad de Talca en un referente nacional en las áreas de estudio de este equipo.	Largo plazo (7 a 10 años)

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA**

Versión I-2020 (Aprobación: 31/08/2020)

<p><b>E3:</b> Diseñar e implementar un plan de desarrollo y fortalecimiento académico en las áreas de las humanidades, las ciencias de la educación y las ciencias sociales, que apunte a buscar la excelencia académica de la investigación desarrollada, promover la asociatividad interdisciplinaria de estas áreas, asegurar la competitividad para adjudicar recursos externos para la investigación y desarrollar una oferta de formación de postgrado sostenible en el tiempo.</p>	<p>La Universidad cuenta con un equipo de académicos renovado y fortalecido, así como con recursos para el desarrollo de la investigación en las áreas de humanidades, ciencias de la educación y ciencias sociales, permitiendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotar a la Institución de un sello crítico respecto a los procesos sociales.</li> <li>- Desarrollar y potenciar metodologías de innovación docente (e-learning, b-learning, realidad virtual, realidad aumentada, etc.).</li> <li>- Desarrollar áreas claves asociadas al análisis y diseño de políticas públicas que tributan a diversos ámbitos del quehacer académico.</li> </ul>	<p>Largo plazo (7 a 10 años)</p>
<p><b>E4:</b> Diseñar e implementar un plan de fortalecimiento de los claustros de los programas de doctorado de la Institución, identificando las brechas actuales, evaluando el impacto de cambios en los criterios de acreditación, así como el efecto de las fuertes restricciones presupuestarias que afectarán a los instrumentos concursables de investigación, cuya adjudicación es gravitante respecto a los claustros de doctorado.</p>	<p>La Universidad cuenta con académicos investigadores jóvenes de alta productividad científica, que los califica como miembros del núcleo doctoral; y a la vez académicos que ya son parte de los claustros potenciados y reconocidos en sus áreas.</p> <p>Nueva oferta de postgrado, en particular de doctorado, con un plan de estudios interdisciplinario para la formación de capital humano avanzado en temas de frontera y relevantes para el contexto nacional.</p> <p>La Institución dispone de instrumentos de apoyo para aquellas líneas de investigación con menor grado de desarrollo dentro de los programas de doctorado.</p>	<p>Mediano plazo (4-6 años)</p>
<p><b>E5:</b> Diseñar e implementar un programa de internacionalización de la actividad académica y científica, con especial énfasis en la bidireccionalidad, colaboración estratégica, y participación en proyectos conjuntos con financiamiento internacional.</p>	<p>La Universidad mantiene una agenda activa de colaboración académica, caracterizada tanto por la movilidad de académicos e investigadores postdoctorales y doctorales, como por actividades de investigación, principalmente experimentales, donde se aprovechan las ventajas comparativas de las instituciones involucradas.</p> <p>La Institución genera alianzas estratégicas que dan lugar a convenios sostenibles y efectivos, de doble titulación en programas de doctorado, con mecanismos claros de financiamiento.</p>	<p>Mediano plazo (4-6 años)</p>

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA**

Versión I-2020 (Aprobación: 31/08/2020)

<b>Objetivo estratégico (AE3-OE2)</b>	Impulsar y fortalecer el desarrollo del sistema regional de innovación, transferencia tecnológica y emprendimiento, promoviendo acciones y resultados sustentables que generen impacto en los ámbitos social, productivo y ambiental, a nivel local, regional y nacional; vinculando para ello a la comunidad universitaria con los agentes productivos, sociales y públicos.	
<b>Estrategias</b>	<b>Cambios esperados</b>	<b>Horizonte de logro</b>
<b>E1:</b> Instalar el enfoque transformativo de la innovación, a través de la implementación de un cambio cultural que fomente el abordaje de los procesos de innovación, mediante el diseño e implementación de políticas e instrumentos que impulsen la co-creación con la ciudadanía, el sector productivo, los gobiernos locales y la institucionalidad pública, generando espacios virtuosos de aprendizaje colectivo y promoviendo la desconcentración del capital humano.	La Universidad desarrolla investigación aplicada e innovación bajo el enfoque transformativo con foco en los problemas productivos, sociales y económicos de la Región del Maule; a través de políticas e instrumentos que promueven la interdisciplinariedad, la vinculación con los territorios y los desafíos globales (Agenda 2030).	Largo plazo (7 a 10 años)
<b>E2:</b> Construir una relación virtuosa Empresa – Universidad – Estado – Ciudadanía, a través de la instalación de espacios de convergencia y contacto, la generación de capacidades y la implementación de procedimientos, que orienten las decisiones de investigación, en función de producir resultados que desencadenen procesos de innovación en áreas estratégicas del desarrollo regional y nacional, impulsando los emprendimientos tecnológicos y sociales.	La Universidad es reconocida por su vinculación efectiva con las empresas, el Estado y la ciudadanía e impulsa los emprendimientos tecnológicos y sociales para el desarrollo regional y nacional.	Mediano plazo (4 - 6 años)

**AE4: Vinculación con el medio**

<b>Brechas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aun cuando la Institución presenta una estructura institucional que contribuye a fortalecer su modelo de vinculación y las unidades académicas (facultades) desarrollan actividades de vinculación con el medio, se requiere avanzar en la institucionalización de esta función universitaria al interior de la academia. Para ello, se hace necesario fortalecer el desarrollo de una estructura orgánica al interior de las distintas unidades académicas, que cuente con académicos y funcionarios capacitados en este ámbito y coordinados con la estructura central; y establecer como una actividad sistemática el que las acciones de vinculación se encuentren integradas al currículo docente y ligadas al reconocimiento en la carrera académica.</li> <li>▪ Si bien la Institución ha realizado importantes esfuerzos para ser reconocida como un actor relevante en la descentralización cultural del país y ser un referente en la gestión artística de la región y del país; y se destaca por estar constantemente fortaleciendo el patrimonio, el acervo cultural y las obras de connotados artistas nacionales, se hace necesario en</li> </ul>
----------------	--

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA**

Versión I-2020 (Aprobación: 31/08/2020)

	<p>consolidar y continuar avanzando en la salvaguardia del patrimonio cultural material e inmaterial del territorio, de modo tal que pueda ser transmitido, preservado y valorado en diferentes espacios institucionales y territoriales a la comunidad. Adicionalmente, el aporte a la formación de gestores culturales y escuelas de formación de niños y jóvenes en estas materias es un desafío que se le presenta a la institución en los años venideros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si bien es cierto que la Universidad se ha ocupado históricamente por la formación continua de profesionales y técnicos de la región central del país, esta zona aún mantiene relativamente bajos índices de innovación social, de responsabilidad ambiental y sustentabilidad en sus procesos productivos a baja escala. En este sentido, para nuestra Institución es indispensable avanzar y comprometer acciones permanentes en un centro de desarrollo de habilidades y capacidades para funcionarios públicos y representantes de la sociedad civil de la zona central, como agentes de cambio en el territorio, permitiendo con ello disminuir los déficits identificados.</li> <li>▪ El sistema universitario a través del trabajo en red de VcM ha desarrollado importantes avances en la identificación de mecanismos institucionales de gestión para actividades de vinculación con el medio. Sin embargo, la heterogeneidad de áreas y ámbitos establecidos en las políticas y orientaciones estratégicas de la vinculación, ha dificultado el poder establecer una métrica efectiva, tanto de resultados como de impacto. En esta línea, se requiere de un sistema que disponga de instrumentos y mecanismos que apunten a ese objetivo y, que también, se integre con las demás funciones universitarias.</li> <li>▪ La Corporación ha desarrollado campus universitarios que establecen relaciones bidireccionales con su entorno, ha creado centros de estudios y potenciado la gestión académica en ámbitos de influencia en las políticas públicas nacionales. Sin embargo, existe el desafío de consolidarse como una Institución referente en materia de ideas que contribuyan en la generación de políticas públicas nacionales y regionales, particularmente de aquellas vinculadas a las áreas de salud, educación, agricultura, administración municipal, descentralización y desarrollo de territorios inteligentes que promuevan el bienestar de la población.</li> </ul>
<b>Unidad responsable</b>	<b>Dirección General de Vinculación con el Medio</b>

<b>Objetivo estratégico (AE4-OE1)</b>	Potenciar la vinculación con medio desde la academia, a través de la consolidación y creación de espacios de análisis, discusión y articulación de propuestas para el desarrollo territorial, así como también generar instancias de formación profesional y ciudadana para la innovación económica y social.	
<b>Estrategias</b>	<b>Cambios esperados</b>	<b>Horizonte de logro</b>
<b>E1:</b> Consolidar la vinculación con el medio, articulando las unidades académicas para favorecer el desarrollo de relaciones permanentes y dinámicas con los distintos grupos de interés del entorno local, regional y nacional.	<p>La Universidad es reconocida por su vínculo con el medio, particularmente a través de las acciones del ámbito académico, tanto por el sello distintivo de la formación curricular de los estudiantes como por la valoración de la actividad en la carrera académica.</p> <p>La Institución dispone de un sistema de información avanzado que facilita el</p>	Largo plazo (7 a 10 años)

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA**

Versión I-2020 (Aprobación: 31/08/2020)

	seguimiento y articulación de las acciones de vinculación con el medio.	
<b>E2:</b> Generar un espacio de discusión y análisis de propuestas que enriquezca las políticas públicas, estrategias e instrumentos del desarrollo territorial, con especial énfasis en los gobiernos locales y regionales de Chile Central.	<p>La Institución desarrolla capacidades y competencias en funcionarios públicos y organizaciones de la sociedad civil y gremial, para potenciar la innovación social en la región, mediante la formación de agentes de cambio en el territorio.</p> <p>La Universidad contribuye a la generación de políticas pública y estrategias de desarrollo regional y nacional.</p>	Mediano plazo (4 - 6 años)

<b>Objetivo estratégico (AE4-OE2)</b>	Consolidar la Universidad como referente nacional en el desarrollo de espacios para las diferentes expresiones artísticas y culturales de la zona central del país	
<b>Estrategias</b>	<b>Cambios esperados</b>	<b>Horizonte de logro</b>
<b>E1:</b> Promover el desarrollo de la sensibilidad cultural de los estudiantes, como un sello distintivo de nuestros profesionales, mediante la incorporación de la cultural y el arte como parte de su proceso formativo.	Los egresados de la Universidad de Talca son reconocidos por el conocimiento y valoración de las expresiones artísticas, así como por su sensibilidad estética.	Largo plazo (7 a 10 años)
<b>E2:</b> Consolidar a la Universidad de Talca como referente nacional en la difusión de la estética y arte nacional, y en el resguardo y conservación de la cultura histórica de la zona central.	<p>La Universidad es reconocida nacionalmente como un lugar de encuentro, aprendizaje y difusión del arte en sus distintas expresiones.</p> <p>La Universidad destaca como un referente en el resguardo y conservación de la cultura histórica de la zona central.</p>	Mediano plazo (4 - 6 años)

<b>AE5: Sistema interno de aseguramiento de la calidad</b>	
<b>Brechas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Universidad de Talca ha avanzado sostenidamente en la implementación de mecanismos propios del aseguramiento de la calidad en los distintos ámbitos del quehacer corporativo. Estos mecanismos, si bien se relacionan entre ellos explícita o implícitamente, no constituyen un sistema integral de aseguramiento de la calidad, que haga posible integrar y articular los subsistemas y componentes existentes. Al tratarse de un área de acreditación institucional, su desarrollo se transforma en una prioridad del quehacer institucional de corto – mediano plazo.</li> <li>▪ La Universidad de Talca ha avanzado decididamente en la gestión de la calidad con un enfoque basado en procesos, desarrollando proyectos tendientes a identificar procesos clave; levantar y actualizar procesos, subprocesos y procedimientos; formalizar y actualizar instrumentos y mecanismos en materia de gestión de la calidad y gestión de riesgos, entre otros, es necesario ahora seguir profundizando el desarrollo heterogéneo en las distintas áreas del quehacer en cuanto a la autorregulación y mejoramiento continuo para fortalecer la cultura de la calidad como un sello distintivo en nuestra Corporación.</li> </ul>
<b>Unidad responsable</b>	Dirección General de Aseguramiento de la Calidad y Planificación

<b>Objetivo estratégico (AE5-OE1)</b>	Profundizar y consolidar la implementación del Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), articulando las funciones académicas, estratégicas y de gestión, logrando la integración de los sistemas que garantizan, gestionan y evalúan la calidad, y fortaleciendo el desarrollo de la cultura de la calidad como un sello distintivo de la Universidad de Talca.	
	<b>Estrategias</b>	<b>Cambios esperados</b>
	<b>E1:</b> Rediseñar el Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), articulando, mejorando y actualizando los elementos que dan garantía de la calidad, aquellos que permiten su gestión y los que posibilitan su evaluación en las distintas áreas del quehacer institucional.	La Corporación cuenta con un Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) que ha sido institucionalizado, comprendido, aceptado y adoptado por toda la comunidad universitaria; funcionando de manera articulada y que responde en coherencia con el medio interno y externo, convergiendo a los propósitos institucionales.
	<b>E2:</b> Consolidar la gestión institucional de excelencia, fortaleciendo la cultura de la calidad como parte de un sello distintivo del quehacer de los integrantes de la comunidad universitaria ya sea desde el ámbito académico como del administrativo.	El sello de la excelencia en la gestión es intrínseco al quehacer institucional, creando permanentemente valor e innovando en los procesos, con una cultura de la calidad arraigada en la comunidad universitaria.
		<b>Horizonte de logro</b>
		Mediano plazo (4 - 6 años)
		Largo plazo (7 a 10 años)

V. Indicadores del Plan de Fortalecimiento

V.1. Indicadores de resultado							
AE-OE	Indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base	Metas			Fuente de verificación
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
AE1-OE1	Ratio de procesos transformados digitalmente	Procesos transformados digitalmente/ procesos totales base	0%	50%	80%	100%	Reporte de procesos implementados en SAP, Sharepoint, Neptune, QlikSense y otras por implementar.
AE1-OE1	Porcentaje de áreas institucionales con gobierno y analítica de datos implementados para la toma de decisiones	(N° de áreas institucionales con gobierno y analítica de datos implementada/ N° de áreas institucionales identificadas)100	0%	30%	70%	100%	Reporte de áreas institucionales con gobierno y analítica de datos implementados, generado por DPAI
AE2-OE1	Número de adecuaciones en el diseño curricular y planes de formación, alineadas al modelo educativo	Sumatoria de nuevos ajustes e innovaciones curriculares, revisión de perfiles de egreso, entre otras.	0%	30%	70%	100%	Reporte anual de adecuaciones y plan de trabajo de los comités curriculares y la Vicerrectoría de Pregrado
AE3-OE1	Número de académicos pertenecientes a claustros doctorales (con dedicación exclusiva)	Sumatoria de académicos pertenecientes a claustros doctorales (con dedicación exclusiva)	115	120	130	140	Reporte de académicos que son parte de los claustros doctorales.
AE3-OE1	Número de proyectos de investigación asociativa adjudicados y en los que la Universidad participa como beneficiaria principal	Sumatoria de proyectos de investigación asociativa adjudicados y en los que la Universidad participa como beneficiaria principal	0	1	3	5	Reporte de proyectos conforme a las bases de datos de la Dirección de Investigación.

**PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA**

**Versión I-2020** (Aprobación: 31/08/2020)

<b>AE3-O2</b>	Número de transferencia tecnológicas desarrolladas por la universidad	Sumatoria anual de (Número de Contratos de Licencia + Número de EBT + Número de solicitudes de PI + Número de Bienes Públicos generados)	34 (Año 2017 – 2019)	40 (Periodo 2020-2022)	50 (Periodo 2023-2025)	70 (Periodo 2026-2030)	Reporte anual de transferencias tecnológicas.
<b>AE4-OE1</b>	Número de acciones e iniciativas en innovación social y sustentabilidad que realiza la universidad	Sumatoria de acciones e iniciativas en innovación social y sustentabilidad que realiza la universidad (proyectos, publicaciones y participaciones, entre otros) a nivel corporativo	15	15	20	30	Reporte Dirección General de Vinculación con el Medio.
<b>AE4-OE2</b>	Número de asistentes en actividades de extensión artística y cultural	Sumatoria de asistentes en actividades de encuentro, aprendizaje y difusión del arte en sus distintas expresiones	87.613	1.000 (Efecto COVID-19)	113.897	175.226	Reporte Dirección de Extensión
<b>AE5-OE1</b>	Componentes SIAC integrados	(N° de componentes SIAC integrados/N° de componentes SIAC definidos )100	0%	40%	80%	100%	Reporte anual de gestión de la calidad.

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS - UNIVERSIDAD DE TALCA

Versión I-2020 (Aprobación: 31/08/2020)

V.2. Indicadores del Sistema de Universidades Estatales						
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Línea Base	Situación actual Universidad al 2019	Metas		
				2020	2021	2022
PDO1-1	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor	58,5%	58,0%	55,0%	57,0% (277/486)	57,5%
PDO1-2	Field-Weighted Citation Impact" Scopus	1,01	1,03	1,08	1,13	1,15
PDO1-3	"Citation Impact Normalized" WOS	0,91	0,89	0,90	0,91	0,92
PDO1-4	4 años o más de acreditación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
PDO1-5	Acreditadas en 4 áreas o más	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
PDO1-6	Al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
PDO1-7	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades)	31,4%	28,6%	28,0%	27,0%	26,0%
PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	26,56%	28,60%	28,3%	27,5%	27,0%
PDO3	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución  (FONDECYT Iniciación, FONDECYT Regular, FONDECYT Postdoc, Proyectos PCI, Proyectos FONDEQUIP, Proyectos FONDEF)	124	129	135	140	145

VI. Compromiso institucional

*Talca, 31 de agosto de 2020.*

Yo, **Alvaro Rojas Marín**, Rector de la **Universidad de Talca**, mediante la suscripción del presente documento, ratifico que el Plan de Fortalecimiento a 10 años ha sido desarrollado según lo requerido, y responde fehacientemente a los desafíos institucionales.

Así mismo, comprometo los esfuerzos de la Universidad para desarrollar y gestionar las estrategias necesarias para una satisfactoria implementación del Plan construido por esta casa de estudios.

  
**Alvaro Rojas Marín**  
Rector  
Universidad de Talca

