UNIVERSIDAD DE TALCA

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS

Versión ajustada / 2021

Validación Comité Plan de Fortalecimiento: 27/01/2022

I. Antecedentes institucionales		
Descripción general	**Fundación**	1981
	Ubicación	**Sedes (5)** Talca, Curicó y Linares (Región del Maule) Santiago (Región Metropolitana) Colchagua (Región Bernardo O'Higgins) **Campus (7)** Campus Talca, Avenida Lircay s/n, Talca. Campus Pehuenche, Avenida San Miguel 3846, Talca. Campus Curicó, Camino a Los Niches Km 1 s/n, Curicó. Campus Linares, Oriente 591, Linares. Campus Santiago Santa Elena, Santa Elena 2222, San Joaquín. Campus Santiago LBI, Nuestra Señora del Rosario 1120, Vitacura. Campus Colchagua, Ramón Sanfurgo 980, Santa Cruz. **Instalaciones (7)** Casa Central, 1 Poniente 1141, Talca. Centro de Extensión, 2 Norte 685, Talca. Casa Administración, 1 Poniente 1293, Talca.

		Clínica Jurídica, 1 Norte 541, Talca. Centro de Extensión, Merced 437, Curicó. Módulos Kinesiología Hospital Curicó, Avenida San Martin, Curicó. Centro de Extensión y Escuela de Postgrado, Quebec 415, Providencia.
	Oferta académica	38 programas de pregrado (admisión centralizada), 42 programas pregrado (incluye carreras técnicas), 44 programas de pregrado totales – (Oferta Académica 2021 con matrícula de primer año, 38 carreras profesionales, 4 carreras técnicas y 2 programas de continuidad). 42 programas de posgrado (Oferta académica 2021 con convocatoria: 11 doctorados, 22 magísteres, 9 especialidades médicas /odontológicas)
	Comunidad	11.405 estudiantes pregrado (incluye técnicos) / 1.116 estudiantes posgrado. (Matrícula total oficial - vigente) 593,5 académicos/as (JCE oficial SIES) 663 funcionarios (no académicos y personal de colaboración de planta y contrata). 1.058 funcionarios/as (no académicos y personal de colaboración, incluye honorarios).
Plan de Desarrollo Institucional		Plan Estratégico Institucional 2030 2021-2030
Misión institucional		Se espera la Misión que quedará plasmada en los nuevos Estatutos de la Universidad de Talca.
Acreditación institucional		6 años acreditación / 27-11-2019 al 27-11-2025 Áreas acreditación: Gestión Institucional / Docencia de Pregrado / Investigación / Docencia de posgrado / Vinculación con el Medio
Modelo Educativo		Modelo Educativo basado en Competencias de la Universidad de Talca 2006 versión 1; 2013 versión 2, a la fecha (en el manual docente dice que ha sido instaurado y desarrollado desde 2001)

II. Diagnóstico institucional

II.1. Escenario institucional

- **(AE1) Gestión y planificación estratégica.**

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, siendo actualizado y reelaborado regularmente cada cinco años. El Plan Estratégico vigente a partir del año 2021 y para los próximos 10 años, se formuló en un periodo particular para el país y la Universidad, esto es, la pandemia COVID-19 y la adecuación estatutaria de las universidades de estado. Este derrotero enfatiza temas como la sustentabilidad, la innovación, el aseguramiento de la calidad, la transformación digital y el desarrollo de comunidad.

En ámbito de la transformación digital, la Universidad también ha sido pionera entre las universidades estatales en instaurar sistemas de cliente-servidor y sistemas integrados de gestión académica y administrativa. Continuando con este acometido, el año 2017 implementó el sistema ERP (SAP S4 – HANA), convirtiéndose en la primera institución universitaria pública que adopta un sistema de esta naturaleza. En esta línea y para la docencia, el modelo de formación por competencia impulsado por la Universidad desde el año 2006 ha permitido ir consolidando progresivamente la implementación de herramientas y modelos de servicio tecnológicos que permiten a estudiantes adaptarse a un entorno donde el dominio de las nuevas tecnologías cobra relevancia. Sumado a lo anterior, y particularmente la experiencia de 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 actividades presenciales con asincrónicos (virtuales), recogiendo lo mejor de ambas modalidades.

Sin embargo, la nueva década nos enfrenta a un escenario de crecientes presiones sociales y económicas altamente competitivas, por cuanto luego de varios años de crecimiento sostenido, la matrícula universitaria nacional ha alcanzado un plateau. Junto a ello, la disrupción digital y el creciente número de estudiantes y funcionarios nativos digitales, requiere tecnologías e innovaciones de especial consideración y, 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 desarrollo de entornos virtuales de aprendizaje, multimedia, comunicación virtual, nuevas plataformas de enseñanza- aprendizaje (LMS), el big data, las plataformas de colaboración, la robótica, el internet de las cosas, el gobierno de datos y ciberseguridad, entre otros, acompañado de infraestructura, equipamiento y soporte tecnológico adecuado y oportuno, dada la alta obsolescencia de las nuevas tecnologías.

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 requiere de 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. Estos ámbitos de acción modificarán de manera profunda las estructuras organizacionales y el modo de relacionamiento entre las personas. En este sentido, es necesario 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.

En otro ámbito de la gestión, y particularmente en lo relativo a temas de género, el año 2018 la Universidad de Talca crea e implementa la Dirección de Género. El mismo año, se aprueba la Política de Equidad e Igualdad de Género y posteriormente se avanza en la incorporación de los principios en la orgánica, la gestión, y en la generación de mecanismos e instrumentos a través de los cuales se implementa la política. Por mencionar algunos y para garantizar el respeto a los principios de igualdad y no discriminación, la Institución cuenta con normativas específicas asociadas a temas como la flexibilidad académica para padres y madres; la actuación frente a hechos de violencia y discriminación arbitraria; el nombre social por identidad de género; entre otros. No obstante, se debe seguir promoviendo una cultura basada en los valores institucionales, en la que se practique la equidad de género y otros principios básicos de igualdad e inclusión, como la conciliación laboral, los espacios libres y seguros de discriminación de género, la ecuanimidad de oportunidades, entre otros.

Todo lo anterior, no sería posible sin el compromiso de las personas en el logro una gestión de excelencia, en la transformación digital, en la innovación de los procesos y en el responsabilidad ambiental y financiera sostenible para el desarrollo de la Universidad. Asimismo, sugiere una necesaria adaptación del gobierno universitario, complementando las acciones más tradicionales, con nuevos espacios y formas de construcción colectiva y la implementación de una gestión de alto rendimiento.

En este sentido se requiere avanzar hacia la co-construcción de una comunidad Universitaria, creando entornos y relaciones positivas con experiencias que son trascendentes para el desarrollo y bienestar de estudiantes y funcionarios (académicos y administrativos), relevando así el rol de las personas como centro del quehacer universitario.

- **(AE2) Docencia y procesos formativos: pre y posgrado.**

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 ideológica sustentada en los saberes acumulados a un modelo basado en la “eficiencia social”, es decir, lo que comúnmente se ha denominado el “saber hacer”. Internamente el modelo contiene elementos formativos que hacen posible enfatizar la 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, modifica el modelo de aprendizaje, el cual supone que los estudiantes son 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. Asimismo, este modelo ha sido clave para incorporar el aprendizaje en contextos laborales reales, desarrollando trabajo

interprofesional y promoviendo la participación de estudiantes en investigaciones/creaciones, como también para fortalecer las habilidades de innovación y emprendimiento que favorezcan la interacción de los estudiantes con su entorno y la participación de la comunidad en los procesos de transformación social.

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 ampliar y fortalecer el apoyo integral para estudiantes que realiza la Unidad de Acompañamiento Estudiantil de la Universidad, optimizando 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 vínculos efectivos con el sistema escolar del territorio de atracción de la universidad. A la fecha la institución ha fortalecido el trabajo que se desarrolla a través de los programas que promueven la equidad en el acceso a la educación superior, como el PACE, el programa vincularse y el programa de ingreso especial a pedagogías que forma parte del programa de Implementación de Fortalecimiento a la Formación Inicial Docente de la Universidad de Talca. A pesar del avance sigue siendo necesario continuar y desarrollar nuevos programas e iniciativas de admisión especial a nuestra Universidad, promoviendo la inclusión y diversidad (igualdad social, de género, étnicos y culturales).

- **(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. Para este desafío la nueva estructura orgánica, vigente desde octubre de 2020, crea el Instituto Interdisciplinario para la Innovación dependiente de la Vicerrectoría de Innovación y el Instituto de Investigación Interdisciplinario en la Vicerrectoría Académica. Con estas dos unidades se espera favorecer y ampliar el trabajo de co-creación entre las distintas disciplinas que desarrolla la universidad con otros actores, nacionales y extranjeros. En este sentido, las nuevas contrataciones de investigadores pasarán a depender directamente de estos institutos de manera de generar los puentes respectivos con las unidades académicas pertinentes. Todo este trabajo nos desafía a seguir generando espacios de integración inter y transdisciplinarios entre los académicos y las partes interesadas de los ámbitos social, económico y productivo para incrementar la innovación, el impacto y el apalancamiento de recursos.

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_2, 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 tuvieran 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 lo 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 desarrollada 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

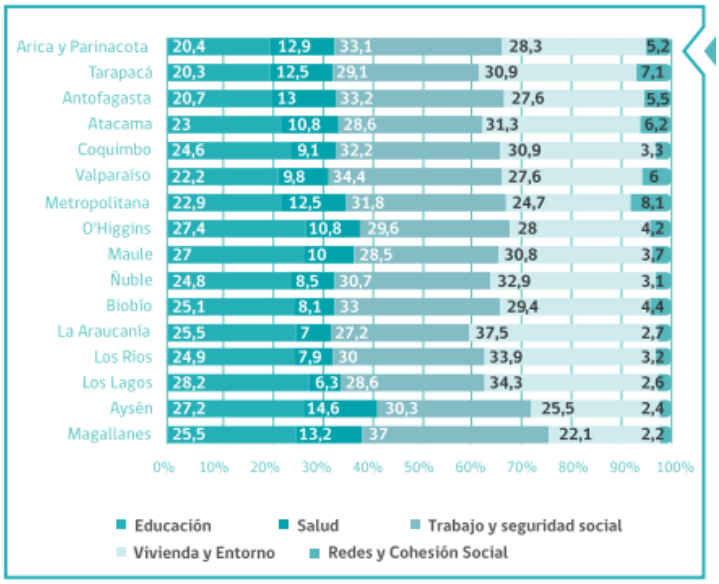
La Región del Maule tiene una población estimada por INE al año 2020 de 1.131.939 habitantes, un 50,87% de ella corresponde a mujeres. Esta población regional se caracteriza por sus elevados niveles de ruralidad, alcanzando el año 2015 a un 32%, lo que en comparación con el 12,6% que se registra a nivel 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 mediania. 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.

III. Colaboración con otras Universidades del Estado

El año 2016 marca el inicio del Convenio Marco en Red, que se consolidó a través del compromiso de los rectores de 18 universidades del Estado y se tradujo en una línea de financiamiento institucional del Ministerio de Educación, con el objetivo de llevar a cabo un plan de desarrollo para la creación de Redes de Universidades del Estado. El Convenio Marco apuntó a recuperar el sentido de las Universidades del Estado, visibilizando el conocimiento y la riqueza local, destacando a cada una de las universidades como polos de desarrollo regional. En particular, se consideró la conformación de siete redes estructurales (Red de Pregrado, Red de Aseguramiento de la Calidad Interna, Red de gestión económica y administrativa, Red de Análisis Institucional, Red de Investigación, Red de Vinculación con el Medio y, Red Arte, Cultura y Patrimonio)[1], seis mesas de investigación y dos mesas de trabajo vinculante.

En la actualidad, la Universidad de Talca forma parte de cuatro redes estructurales y tres redes temáticas, según se detalla en la siguiente tabla:

Red	Nombre	Responsable
Estructural	Red ETHOS	Paula Manriquez, Vicerrectora de Pregrado
	Red de Movilidad	Carolina Gajardo, Directora de Docencia
	Red de Análisis Institucional	Sandra Cofré, Jefa Dpto. de Análisis Institucional, Dirección General de Aseguramiento de la Calidad y Planificación
	Red de Vinculación con el Medio	Iván Coydán, Director General de Vinculación con el Medio
Temática	Red de salud digital de las universidades del estado	Paulina Espinoza, Académica de la Escuela de Medicina Sergio Guiñez Molinos, Académica de la Escuela de Medicina (Coordinador)
	Red de envejecimiento saludable	Iván Palomo, Director del Departamento de Cienciometría
	Red de educación	Cristian Rojas, Decano Facultad de Ciencias de la Educación.

A continuación, se presenta una breve descripción y análisis de situación actual en torno al trabajo colaborativo con cada una de las redes de las Universidades del Estado, en las que participa la Universidad de Talca:

Red ETHOS

[1] Fuente: Informe de cierre Convenio Marco Universidades Estatales, Año 2015. Red de Universidades Estatales de Chile

La Universidad de Talca participa activamente en la red ETHOS, a través del convenio firmado entre las Universidades Estatales el año 2020. El objetivo general es consolidar de manera efectiva y colaborativa la identidad del Sistema de Universidades del Estado de Chile, que contribuya de manera diferenciadora al desarrollo humano, social, económico, científico y tecnológico del país, a través del quehacer coordinado y complementario de las universidades estatales, favoreciendo su fortalecimiento y posicionamiento estratégico en los ámbitos de la docencia de pregrado. Esta red está representada por la Vicerrectora de Pregrado, quien es parte de Directorio de la red.

Dentro de las principales tareas desarrolladas en el contexto de la red, se destacan las siguientes:

- Diseño imagen gráfica del proyecto.
- Difusión de noticias por página web CUECH.
- Contratación periodista al equipo de gestión del proyecto.
- Elaboración TdR Consultoría Nacional.
- Revisión propuesta plan de trabajo Mesa Internacionalización y conformación de la misma.
- Invitación a expertos/as internacionales (Dr. Celso Freire (U. Universidade Estadual Paulista), Dr. Ángel Fernández- U. Veracruzana)

Red de Movilidad

El año 2020 se firma el convenio de la Red de Movilidad entre las Universidades estatales, cuyo objetivo general es consolidar un espacio común de formación de pregrado estatal, asociativo y colaborativo, que otorgue oportunidades formativas diversas, centrado en la diversidad territorial y el potencial académico de cada institución, fomentando capacidades de innovación formativa para fortalecer el valor de la movilidad académica en el itinerario formativo. La Universidad de Talca participa activamente en el objetivo 4 cuyo compromiso es evaluar el sistema de gestión, el reconocimiento institucional y la contribución de la movilidad estudiantil, para proponer mejoras que permitan incrementar su valor como espacio común de formación estatal, asociativo y colaborativo.

El año 2020 y 2021, el foco de esta red fue mantener y fortalecer la movilidad nacional estudiantil entrante y saliente, en el contexto del cambio de actividades a un formato no presencial. Durante 2020 se trabajó en:

1) Potenciar la oferta de actividades académicas para movilidad virtual (de entrada y salida).
2) Definir la oferta de cupos por cada curso, por carrera y por nivel en modalidad virtual
3) Incorporación de actividades complementarias a la formación como propias del plan de estudio.
4) Potenciar los diferentes tipos de movilidad con reconocimiento curricular definido en la adenda aprobada por los rectores CUECH (pasantías cortas, tesis co-tuteladas, practicas, entre otras).
5) Promover la posibilidad de diferentes formas de movilidad virtual con reconocimiento curricular:
    i) Completa: todas las actividades curriculares del semestre se realizan en una o más universidades CUECH.
    ii) Mixta: algunas actividades curriculares se realizan en la propia institución y otra(s) en alguna universidad CUECH.
6) Abrir la posibilidad (solo durante 2020-2) de nuevas oportunidades de actividades estudiantiles cortas sin reconocimiento académico inter universidades del Estado.
7) Establecer un plan comunicacional de la convocatoria segundo semestre 2020 /movilidad virtual, así también un plan para reposicionar el Programa de movilidad; la página SÚBETE y las redes sociales.

Durante 2021 se mantuvo la oferta de movilidad virtual (definir cupos, tramitar las solicitudes, etc.); se actualizó el manual de procedimientos adaptándolo a movilidad virtual; se incorporan los trabajos asociado al plan de fortalecimiento de Universidades estatales, levantando un proceso de convocatoria de cursos de formación integral/general con la adopción de un nuevo sistema de inscripción y selección (ucampus); se revisar un modelo de evaluación de la movilidad nacional lo que ha implicado adecuar el instrumento de expectativas e instalar el de satisfacción; se diseña una propuesta de modelo para la recepción y bienvenida de los estudiantes estándar entre las Universidades; y se prepara el retorno a la modalidad de movilidad presencial.

Red de Análisis Institucional

La Universidad de Talca integra la Red de Análisis Institucional desde el año 2016, como parte de un proyecto MECESUP y se denomina Red de Intercambio de Datos y Análisis Institucional RIDAI (MECESUP) y que estaba integrada por cinco instituciones. La Red de Unidades de Análisis Institucional (UAI) de las Universidades del Estado de Chile es una instancia de cooperación técnica, con miras a impulsar y potenciar las capacidades de análisis de las instituciones. En la actualidad, su rol principal es ser un soporte analítico de apoyo a los procesos de toma de decisiones y discusión de políticas públicas basados en el uso de evidencia, lo que se operacionalizará con la implementación y consolidación de un Sistema de Información de Universidades del Estado (PFUE RED20993).

La Universidad de Talca participa activamente en la red de análisis, integrando la Directiva de cinco representantes institucionales; a su vez, forma parte de tres de las cuatro comisiones que articulan en trabajo de la red (Gran base de datos, Capacitación, y Contraparte externas) y participa de las reuniones plenarias mensuales. Asimismo, colaboró en la formulación y postulación del proyecto PFUE RED20993, y en su ejecución, constituye la Mesa Directiva y es contraparte técnica del Departamento de Financiamiento Institucional (DFI).

Como retribución, la Institución se ve fortalecida en el ámbito de la gestión por el traspaso de buenas prácticas, el intercambio de conocimiento y de datos para el desarrollo de indicadores y análisis comparados de buena calidad y a bajos costos.

Red de Vinculación con el Medio

En el escenario actual, las Universidades Estatales deben desarrollar iniciativas que permitan fortalecer sus capacidades para responder a las nuevas demandas de los entornos territoriales, en un escenario de reconfiguración política, social y económica. En este contexto, la Red de Vinculación con el Medio, asume el rol de analizar e integrar sistemáticamente estos nuevos escenarios, incorporando en su desempeño componentes como el nuevo marco regulatorio para la Educación Superior; Leyes de Educación Superior (Ley 21.091) y Universidades Estatales (Ley 21.094), las que consideran a la vinculación con el medio como una dimensión central en las Instituciones de Educación Superior y las Universidades del Estado.

Esta Red ha instalado lógicas de colaboración y cooperación por medio de una serie de iniciativas (estudios, programas y proyectos). A su vez, se han realizado trabajos en conjunto, desde todas las regiones del país, relevando el principio de asociatividad. La Universidad de Talca ha participado desde el origen y contribuye activamente en el trabajo de la Red de Vinculación con el Medio.

Los principales hitos de esta red, se traducen en la elaboración (2017) de un Marco de Referencia para todas las universidades del Estado, en el que se construyó una narrativa conjunta sobre lo que significa Vinculación con el Medio; la ejecución del Curso de habilitación en competencias de gestión de Vinculación con el Medio; la realización Seminario “Universidades estatales al servicio del país” y; el Marco Referencial: Criterios y estándares para la evaluación del área de Vinculación con el Medio.

El año 2021 se presentó el proyecto de red estructural del plan de fortalecimiento universidades estatales, denominado *"Fortalecimiento del valor público de las Universidades del Estado para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en los territorios, a través de nuevas formas de relacionamiento de la vinculación con el medio en cooperación con el ecosistema público regional"*, por un monto de M$950.000 que beneficia a las 18 universidades. Actualmente, se encuentra en la etapa de evaluación.

Red de salud digital de las universidades del estado

La Universidad de Talca es miembro de la Red de Salud Digital de las Universidades del Estado, representada por una académica y un académico de la Escuela de Medicina, este último cumple el rol de coordinador.

La Universidad de la Talca aportará en el Diseño y desarrollo un sistema de registro médico electrónico con fines académicos y asistenciales, que incluyen consentimiento informado, sistema de seguimiento y almacenamiento de información de pacientes y sistema de referencia y contrareferencia; la implementación de infraestructura (hardware y software) necesaria para desarrollar la salud digital; el diseño de un modelo de fortalecimiento de la docencia y la formación clínica, mediante la vinculación del equipo docente y administrativo: modelo de equipos permanentes, responsabilidades, asignación de horas, y estímulo; el diseño y desarrollo de un modelo de aplicación compartida y masiva de datos biomédicos con otras instituciones de áreas públicas y privadas, tanto en el contexto nacional como internacional.

La Proyección de la red está dada por la sustentabilidad y evolución de los objetivos planteados, a saber, contar con una red nacional coordinada, colaborativa y efectiva para agilizar procesos de digitalización en salud a nivel regional y nacional; crear capital humano en cada institución y su entorno que permite introducir competencias humanas, organizacionales y técnicas en salud digital y promover la instalación de perfiles profesionales; promover el desarrollo de programas formativos y modelos de formación con competencias en sistemas de información en salud de pre y postgrado para fortalecer las habilidades de estudiantes en la interfaz de la formación, atención e investigación en salud; y contar con competencias y capacidades para implementar y operar plataformas certificadas para promoción, prevención y atención de la salud mental de la comunidad estudiantil.

Red de Envejecimiento Saludable

La Red de Investigación se constituyó el año 2017, con la creación de mesas temáticas. Dentro de ésta, se crearon Mesas Temáticas, incluyendo la de Envejecimiento, que estuvo conformada por cuatro Núcleos de Investigación: Alimentación y Envejecimiento, Actividad Física y Envejecimiento, Biología del Envejecimiento y Determinantes Sociales del Envejecimiento. Asimismo, se generaron artículos científicos, colaboraciones en la formación de capital humano avanzado mediante la docencia en programas de postgrado y la vinculación con el medio.

El año 2020 y al término del Convenio Marco, los integrantes de la Mesa de Trabajo de Envejecimiento continuaron en funcionamiento como Red de Investigación en Envejecimiento Saludable (RIES), y bajo esta estructura se elabora el proyecto "Centro Interuniversitario de Envejecimiento Saludable (CIES)" que fue recientemente aprobado por el Mineduc y antes por el CUECH (convenio será firmado aproximadamente diciembre 2021).

En el proyecto participan 15 universidades estatales con 59 académicos/as, agrupados en 6 Líneas temáticas, las cuales son cruzadas por los objetivos específicos en Redes de colaboración, Investigación-Innovación, Formación de capital humano avanzado, Vinculación con el medio y Políticas públicas. El proyecto, en cuanto a la Utalca tiene su génesis en 2 programas de investigación en secuencia (Factores de riesgo cardiovascular y Envejecimiento saludable) y en lo global en el proyecto Marco, Mesa temática Envejecimiento saludable (termino en julio 2020). El proyecto CIES, fue impulsado y liderado desde la UTALCA.

IV. Formulación del Plan de Fortalecimiento

AE1 (Área estratégica): Gestión Institucional y planificación estratégica	
Brechas	• La mayor complejidad alcanzada por la Universidad, la disrupción digital que pone el acento en el avance de sistemas ciber-físicos con tecnología que se integran con la sociedad y el humano, y la creciente incorporación de estudiantes y colaboradores nativos digitales a la comunidad universitaria, nos desafían a seguir avanzando en la transformación digital de los procesos pedagógicos y la gestión administrativa, aprovechando las convergencias de las tecnologías, el efecto red, la ciencia de datos, la inteligencia artificial, en entre otros. Esto, también involucra mayor seguridad de los sistemas de información claves para salvaguardar el funcionamiento de la Universidad. • El crecimiento sostenido de la matrícula universitaria y las características del entorno social, cultural y productivo en el que se desenvuelve la Universidad de Talca, nos desafía a construir una trayectoria de innovación incremental y disruptiva en sus procesos, procedimientos y estructuras institucionales para lograr mayor fluidez del trabajo y facilitar la colaboración interprofesional en pro de la generación de valor en los ámbitos pertinentes a la misión y visión de la Universidad. • 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. Para ello la Universidad debe generar iniciativas que permitan desplegar el potencial en el desempeño individual y el trabajo colaborativo de los funcionarios, fomentando la acumulación sistematizada de saberes, valores, habilidades y actitudes, que son determinantes en el liderazgo, la calidad y el valor del trabajo que realizan dentro y hacia fuera de la Institución. • Si bien ya se cuenta con una Dirección de Género y se ha avanzado en la implementación de la Política de Equidad e Igualdad de Género, con normativas específicas, reglamentos y otros instrumentos, es necesario continuar con la incorporación del enfoque de género en toda la actividad universitaria como parte de nuestra cultura y avanzar en el aporte a la zona de influencia donde incide esta casa de estudios a través de la vinculación con el medio. Todo lo anterior, en articulación con la normativa que rige a las instituciones públicas en esta materia. • Si bien la Universidad dispone de un modelo para la gestión de desempeño de académicos y funcionarios, instrumentos de incentivo y plataformas de apoyo; además de un plan de formación permanente para fortalecer las competencias en docencia y gestión administrativa; es necesario avanzar en iniciativas que fortalezcan la co-construcción de una comunidad que se adhiere y converge al modelo de desarrollo corporativo con objetivos y valores compartidos y que integre a funcionarios, académicos y estudiantes.

Objetivo estratégico (AE1-OE1)	Modernizar la infraestructura, sistemas y servicios informáticos de la Universidad para avanzar en la transformación digital de procesos, el gobierno de datos, el uso de tecnologías analíticas y la inteligencia artificial para apoyar la formación en todos los niveles y la gestión institucional.
Unidad responsable	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administración - Vicerrectoría de Pregrado - Dirección de Postgrado

Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
E1: Modernizar la gestión y uso de tecnologías de información, incorporando infraestructura tecnológica de primer nivel que permitan avanzar en el desarrollo de 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.	La Universidad cuenta con infraestructura y utiliza plataformas, aplicaciones y herramientas de enseñanza modernas y avanzadas, anticipándose a las futuras necesidades del ámbito laboral. La Universidad cuenta con unidades y equipos de trabajo eficientes y eficaz con capacidad de anticipación y respuesta oportuna a los desafíos internos y externos en ámbitos de tecnologías de información para el aprendizaje.	Corto plazo (1 a 3 años)
E2: 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.	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. 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.	Mediano plazo (4 – 6 años)
E3: Consolidar la transformación digital de flujos de trabajo y la gestión basada en datos y en el uso de tecnologías analíticas e inteligencia artificial para una eficiente y correcta toma de decisiones y asignación de recursos, favoreciendo el funcionamiento ágil, moderno y tecnológico en todos los ámbitos del quehacer institucional.	La Universidad se transforma en una organización cero papel y dispone de un sistema unificado de archivos digitales para su registro, acceso, control de expiración y cambios. La Universidad cuenta con la digitalización e implementación de la firma electrónica en sus procesos administrativos y académicos.	Mediano plazo (4 – 6 años)

	Se dispone de una estructura organizacional y competencias para la gestión basada en datos (inteligencia artificial (AI) en procesos e interacción con usuarios, automatización robótica de procesos (RPA), capacidades tecnológicas en big data y analytics instaladas y utilizadas para la toma de decisiones) y para asegurar su disponibilidad, integridad, usabilidad y seguridad.	

Objetivo estratégico (AE1-OE2)	Fortalecer el desempeño individual y el trabajo colaborativo de los funcionarios, fomentando la acumulación sistematizada de saberes, valores, habilidades y actitudes, como pilar fundamental del liderazgo, la calidad y el valor del trabajo que realizan dentro y hacia fuera de la Institución.	
Unidad responsable	Consejo Académico - Vicerrectoría de Gestión Económica y Administración	
Estrategias	**Cambios esperados**	**Horizonte de logro**
E1: Consolidar el bienestar de la comunidad universitaria como elemento catalizador y clave en el logro de la calidad de la formación, la investigación y la gestión institucional, implementando programas de desarrollo personal y profesional, y fomentando la participación, el trabajo colaborativo e interprofesional y el fortalecimiento de liderazgos para el logro de los propósitos institucionales.	La Universidad de Talca brinda opciones pertinentes para fortalecer las capacidades y fomentar la profesionalización, mejorando el desempeño de los funcionarios en el cumplimiento de su rol y funciones del respectivo cargo, orientadas en los principios que guían el quehacer de la Universidad. La Universidad de Talca cuenta con disposiciones para el desarrollo y convivencia de los miembros de la comunidad de funcionarios en correspondencia con los propósitos institucionales, abordando aspectos vinculados con la generación de ambientes laborales que fomenten el bienestar y calidad de vida; la participación funcionaria en las decisiones para el desarrollo de la institución; como también en aquellos temas propios de la gestión de personas como contrataciones, remuneraciones, promoción y movilidad interna, evaluación del desempeño, cesación de funciones y retiro por años de servicios, entre otros.	Mediano plazo (4 – 6 años)
E2: Avanzar en los principales aspectos motores de equidad laboral en los cuerpos académicos y administrativos, y en la transversalización de la perspectiva de género e inclusión en las distintas	La Universidad de Talca fomenta la participación de mujeres en los cuerpos académicos y administrativos, así como en los órganos directivos o de decisión. Asimismo, se reconoce la	Mediano plazo (4 – 6 años)

áreas del quehacer corporativo, facilitando la co-construcción de una comunidad universitaria que adhiere y converge al modelo de desarrollo corporativo con objetivos y valores compartidos.	labor materna y de cuidado, tanto en los procesos de calificación y jerarquización académica como en la carrera funcionaria. La Universidad de Talca es reconocida por desarrollar su quehacer en una cultura de respeto hacia las personas basada en ambientes libres de estereotipos, discriminación y todo tipo de violencia. La Universidad cuenta con mecanismos que facilitan la flexibilidad laboral de sus funcionarios para conciliar la vida laboral con la personal, como así la corresponsabilidad en el ejercicio de la parentalidad.	

AE2 (Área estratégica): Docencia y procesos formativos: pre y posgrado	
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 concibe un sistema de monitoreo permanente para realizar ajustes según las directrices institucionales y los cambios del mercado laboral, entre otros. En esta línea, es necesario profundizar algunos elementos relevantes para la formación de profesionales del Siglo XXI, como por ejemplo lo relativo a ciudadanía para un mundo global, la equidad e igualdad de género, las capacidades de emprendimiento y una sólida formación en los retos del milenio sintetizados en los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS). • 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. • La Institución debe avanzar en la consolidación de un modelo de enseñanza b-learning en el pregrado y postgrado, aprovechando 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). • 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. • 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. 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.

Objetivo estratégico (AE2-OE1)	Actualizar el Modelo Educativo en su diseño, implementación y evaluación para garantizar la calidad de la formación y pertinencia a los nuevos contextos del entorno y la sociedad.
Unidad responsable	Vicerrectoría de Pregrado

Estrategias	**Cambios esperados**	**Horizonte de logro**
E1: 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 en equidad de género, avanzando así en el logro de un perfil de egreso pertinente a los nuevos contextos.	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. 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 a la equidad e igualdad de género. La Universidad ofrece módulos en modalidad mixta y 100% online, facilitando la movilidad virtual nacional e internacional en los distintos niveles de educación.	Largo plazo (7 a 10 años)
E2: 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 docente y entrega recursos para mejorar la docencia. La Institución desarrolla investigación para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y	Largo plazo (7 a 10 años)

	fortalecer las redes con otros centros y programas de desarrollo docente.	
E3: 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.	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. La Institución cuenta con mecanismos que miden el resultado e impacto del proceso formativo, y de la carrera profesional de los egresados y graduados. La Universidad mantiene los indicadores de abandono y sobreduración bajo el promedio del Sistema de Universidades Estatales.	Mediano plazo (4 a 6 años)
E4: 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.	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.	Corto plazo (1 a 3 años)

AE3 (Área estratégica): 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, la sustentabilidad, las energías limpias y en el ámbito de las ciencias médicas 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 y la proyección de éstos, es necesario continuar expandiendo las 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, desarrollando, además, 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.; especialmente con instituciones de investigación de prestigio en Europa, Norte América y Latinoamérica. ▪ 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 fundamental asegurar el desarrollo académico en otras áreas del conocimiento para mantener actividad académica y científica equivalente. Para ello, 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. ▪ Teniendo el 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. ▪ La Universidad, ha implementados estrategias para el fomento del emprendimiento y la creación de empresas de base tecnológica como una opción de desarrollo académico y profesional entre sus estudiantes e investigadores, sin embargo, dado el incipiente avance en los indicadores y resultados de este ámbito, se debe seguir fortaleciendo la estructura y los espacios para la innovación científica, tecnológica y social en la comunidad universitaria, especialmente en vínculo con los grupos de interés, tanto empresas como ONG's.

Objetivo estratégico (AE3-OE1)	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.	
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica y Vicerrectoría de Innovación	
Estrategias	**Cambios esperados**	**Horizonte de logro**

E1: 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.	La Universidad de Talca dispone de 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, especialmente en Europa, Norte América y algunos países de Latinoamérica. La Universidad de Talca realiza investigación aplicada que 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.	Mediano plazo (4-6 años)
E2: 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.	La Universidad de Talca cuenta con académicos e investigadores productivos y competitivos en el área de la medicina y ciencias de la salud, capaces de apalancar fondos de investigación (individuales y asociativos), y que son referentes en las áreas de estudio. La Universidad de Talca es reconocida por los equipos de investigación, la infraestructura disponible y el trabajo colaborativo en red para el desarrollo de conocimiento y soluciones a los principales problemas en el área de la salud en la zona de influencia.	Largo plazo (7 a 10 años)
E3: 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 interdisciplinar 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.	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: - Dotar a la Institución de un sello crítico respecto a los procesos sociales. - Desarrollar y potenciar metodologías de innovación docente (e-learning, b-learning, realidad virtual, realidad aumentada, etc.). - Desarrollar áreas claves asociadas al análisis y diseño de políticas públicas que tributan a diversos ámbitos del quehacer académico.	Largo plazo (7 a 10 años)
E4: 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	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	Mediano plazo (4-6 años)

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.	parte de los claustros potenciados y reconocidos en sus áreas. La Universidad de Talca ofrece programas 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. La Institución dispone de instrumentos de apoyo para aquellas líneas de investigación con menor grado de desarrollo dentro de los programas de doctorado.	
E5: 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, especialmente con instituciones de investigación en Europa, Norte América y algunos países de Latinoamérica.	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. 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.	Mediano plazo (4-6 años)

Objetivo estratégico (AE3-OE2)	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.	
Unidad responsable	Vicerrectoría de Innovación	
Estrategias	**Cambios esperados**	**Horizonte de logro**
E1: 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	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	Largo plazo (7 a 10 años)

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.	interdisciplinariedad, la vinculación con los territorios y los desafíos globales (Agenda 2030).	
E2: 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 (Área estratégica): Vinculación con el medio	
Brechas	• Aun cuando la Institución presenta una estructura institucional que contribuye a fortalecer su modelo de relación con los grupos de interés e históricamente las unidades académicas han desarrollado actividades de vinculación con el medio, se hace necesario fortalecer la articulación, la sistematización y la gobernanza de datos en este ámbito, avanzando en la incorporación al proceso formativo y como elemento clave en la generación de conocimiento y creación, siendo la vinculación otro de los factores en la carrera académica. Asimismo, dada la heterogeneidad de áreas y ámbitos en los que se relaciona la Universidad, se ha dificultado establecer una métrica institucional que permita conocer su impacto. En esta línea, se requiere fortalecer el sistema de vinculación con el medio con instrumentos y mecanismos que integren el quehacer de la Universidad. • Si bien la Institución es reconocida como un actor relevante en la descentralización cultural del país, la gestión artística a nivel regional y nacional, y el rescate del patrimonio cultural del territorio que es parte de la identidad regional, se debe continuar promoviendo el desarrollo y valoración del arte y del patrimonio en la comunidad regional como, por ejemplo, con la formación de gestores culturales y escuelas de formación de niños y jóvenes. • Pese a que la Universidad de Talca ofrece formación continua en las distintas áreas de conocimientos para profesionales y técnicos de la región central del país, aún se mantienen, relativamente bajos, los índices de innovación social, de responsabilidad ambiental y sustentabilidad en los procesos productivos a baja escala. Por lo tanto, para nuestra Institución es indispensable avanzar y comprometer acciones permanentes para el desarrollo de habilidades y capacidades orientadas a funcionarios públicos y representantes de la sociedad civil como agentes de cambio del territorio. • La Corporación ha desarrollado campus universitarios que establecen relaciones bidireccionales con su entorno, ha creado centros de estudios y ha 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.

Objetivo estratégico (AE4-OE1)	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, y en enfoque de género.
Unidad responsable	Dirección General de Vinculación con el Medio

Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
E1: 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.	La Universidad contribuye al desarrollo y visibilización de los temas de ciudadanía y sustentabilidad en la región y el país, comunicándose permanente y bidireccionalmente a través de diversas instancias y espacios diseñados para ello. La Institución dispone de un sistema de información de avanzada que articula y facilita la vinculación y comunicación con los grupos de interés.	Largo plazo (7 a 10 años)
E2: 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.	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. La Universidad contribuye a la generación de políticas pública y estrategias de desarrollo regional y nacional.	Mediano plazo (4 - 6 años)

Objetivo estratégico (AE4-OE2)	Consolidar la Universidad como referente nacional en el desarrollo de espacios para las diferentes expresiones artísticas y culturales de la zona central del país
Unidad responsable	Dirección de Extensión

Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
E1: 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)
E2: 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.	La Universidad es reconocida nacionalmente como un lugar de encuentro, aprendizaje y difusión del arte en sus distintas expresiones. La Universidad destaca como un referente en el resguardo y conservación de la cultura histórica de la zona central.	Mediano plazo (4 - 6 años)

AE5 (Área estratégica): Sistema interno de aseguramiento de la calidad	
Brechas	• 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. • La Universidad de Talca ha avanzado decididamente en la gestión de la calidad con un enfoque basado en procesos, desarrollando proyectos tendientes a identificar, levantar y actualizar procesos claves, 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.

Objetivo estratégico (AE5-OE1)	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.
Unidad responsable	Dirección General de Aseguramiento de la Calidad y Planificación

Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
E1: 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.	Mediano plazo (4 - 6 años)
E2: 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.	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, Vicerrectoría de Gestión Económica y Administración.
AE1-OE2	Porcentaje de iniciativas institucionales que consideran la perspectiva de género en las áreas de docencia, investigación y gestión institucional.	N° de iniciativas institucionales que consideran la perspectiva de género en su intervención/Total de iniciativas implementadas en las áreas de docencia, investigación y gestión institucional	0%	10%	40%	90%	Reporte de la secretaría general.
AE2- OE1	Porcentaje de avance de las adecuaciones en el diseño curricular y planes de formación, alineadas al modelo educativo actualizado	(N° de planes de formación ajustados al modelo educativo actualizado/ Total de planes de formación)100	0%	20%	80%	100%	Reporte anual de adecuaciones y plan de trabajo de los comités curriculares y la Vicerrectoría de Pregrado.

	Porcentajes de estudiantes del área de las ciencias médicas y de la salud que realizan práctica clínica en el Centro Clínico UTalca.	(N° de estudiantes del área de las ciencias médicas y de la salud que realizan práctica clínica en el Centro Clínico UTalca/Total de estudiantes de las ciencias médicas y de la salud)100	0%	0%	15%	30%	Reporte anual de práctica clínica, generado por la Facultad de de Ciencias de la Salud y Escuela de Medicina.
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, generado por la Dirección de Postgrado.
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.
AE3-O2	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, Vicerrectoría de Innovación.
AE4-OE1	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.

AE4-OE2	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
AE5-OE1	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, Dirección General de Aseguramiento de la Calidad y Planificación.

V.2. Indicadores del Sistema de Universidades Estatales

Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Línea Base (2019)	Situación Universidad (datos 2020)	Metas		
				2021	2022	2023
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, 22 de noviembre de 2021

ALVARO ROJAS MARIN, 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 Superiores.

Alvaro Rojas Marín
Rector
Universidad de Talca

ANEXO: Indicadores Sistema de Universidades Estatales / Proyecto BIRF 8785-CL							
Identificador indicador de desarrollo	**Indicador**	**Meta / Valor efectivo**	**Proyecto Banco Mundial (años)**				
			2018[2]	**2019[3]**	**2020[4]**	**2021[5]**	**2022**
PDO1	**Mejora del Índice de Calidad Institucional de las universidades estatales[6]**	**Meta Sistema U. Estatales (%)**	**51%**	**52%**	**52,5%**	**53%**	**54%**
		Valor efectivo Sistema (%)	56,5%	56,8%	58,7%	60,9%	-
PDO1-1	% de universidades estatales con al menos el 45% de académicos jornada completa con grado de doctor [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	44% (8/18)	44% (8/18)	56% (10/18)	61% (11/18)	-
	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor	Valor efectivo Sistema (%)	47,7%	50%	52,5%	54,4%	-
		Valor efectivo Universidad (%)					-
PDO1-2	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Field-Weighted Citation Impact" SCOPUS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	44% (8/18)	44% (8/18)	56% (10/18)	-
	"Field-Weighted Citation Impact" Scopus	Valor efectivo Universidad					-
PDO1-3	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Citation Impact Normalized" WOS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	39% (7/18)	44% (8/18)	56% (10/18)	-
	"Citation Impact Normalized" WOS	Valor efectivo Universidad					-
PDO1-4	% de universidades estatales con 4 años o más de acreditación (o su equivalente) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	78% (14/18)	78% (14/18)	78% (14/18)	78% (14/18)	-
	4 años o más de acreditación	Valor efectivo Universidad (SI/NO)					-
PDO1-5	% de universidades estatales acreditadas en 4 áreas o más (o su equivalente) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	61% (11/18)	61% (11/18)	61% (11/18)	61% (11/18)	-
	Acreditadas en 4 áreas o más	Valor efectivo Universidad (SI/NO)					-

[2] Resultado corresponde a dato 2017.

[3] Resultado corresponde a dato 2018.

[4] Resultado corresponde a dato 2019.

[5] Resultado corresponde a dato 2020.

[6] Índice considera 7 dimensiones [con % específico asignado a cada dimensión]

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)	61% (11/18)	61% (11/18)	-
	Al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto)	Valor efectivo Universidad (SI/NO)					-
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)	31% (5/16)	31% (5/16)	-
	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades)	Valor efectivo Sistema (%)	36,7%	37%	36,1%	37,5%	-
		Valor efectivo Universidad (%)					-
PDO2	**Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)**	**Meta Sistema U. Estatales (%)**	36,6%	36,4%	36,2%	35,9%	35,6%
		Valor efectivo Sistema (%)	36%[7]	34,6%[8]	32,9%[9]	29,9%[10]	-
		Valor efectivo Universidad (%)					-
PDO3	**Proporción de proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados a universidades estatales**	**Meta Sistema U. Estatales (%)**	49,3%	49,5%	49,6%	49,8%	50%
		Valor efectivo Sistema (%)	48,8%	49,8%	48,8%	48,4%	-
	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados.	Valor efectivo Sistema (N°)	1.773,5	1.825,5	1.865,5	1.219	-
		Valor efectivo Universidad (N°)					-

[7] Valor efectivo 2018: Retención al año 2018 de cohorte 2015.

[8] Valor efectivo 2019: Retención al año 2019 de cohorte 2016.

[9] Valor efectivo 2020: Retención al año 2020 de cohorte 2017.

[10] Valor efectivo 2021: Retención al año 2021 de cohorte 2018.