# Cultura de planificación y de la calidad: el sello de gestión con el que UFRO logró convertirse en universidad compleja

Ubicada en una de las regiones con indicadores de desarrollo humano y económico más deprimidos del país y con políticas públicas que no fortalecían a las universidades del Estado, Universidad de La Frontera apostó –hace cinco años– por hacer de la adversidad una fuente de oportunidades, movilizando a su comunidad hacia el sueño de convertirse en una Universidad Compleja y de calidad reconocida. Hoy exhibe con orgullo este logro de gestión y se apronta a renovar su acreditación institucional.

Corría el año 2013 y en el horizonte de la comunidad universitaria UFRO se vislumbraba el sueño de convertirse en una Universidad Compleja, una que, además de las tradicionales funciones de docencia de pregrado y vinculación con el medio, generara conocimiento básico y aplicado y formara capital humano avanzado, especialmente, a nivel de doctorados.

Convertir esa visión en realidad, demandó un fuerte liderazgo en la conducción de la Universidad y el cultivo de la cultura de planificación estratégica y mejora continua, como características distintivas de la gestión institucional.

"Recuerdo que en las conversaciones que sosteníamos en 2012, teníamos plena conciencia que el escenario de la educación superior chilena era poco propicio para el fortalecimiento de la universidad estatal, más aún si ésta tenía domicilio en las regiones, como es el caso de Universidad de La Frontera", rememora el rector Sergio Bravo Escobar, cuando le preguntan por la historia que está tras los logros notables que la institución exhibe hoy en el concierto nacional.

A pocos días de cerrar su gestión, después de 16 años en el ejercicio del cargo, el rector Bravo se apronta a recibir la visita de pares evaluadores para su cuarto proceso de acreditación institucional, mismo que en 2013 culminó con el dictamen de cinco años de acreditación en las cinco áreas: gestión, docencia de pregrado, docencia de postgrado, investigación y vinculación con el medio.

En la preparación de este proceso es que la comunidad universitaria tuvo la oportunidad de revisar estos últimos años de trabajo y tomar conciencia que la excelencia académica que han alcanzado es fruto del trabajo colectivo, silencioso y consistente, guiados por una carta de navegación a largo plazo y la convicción de que la calidad superior se logra aprendiendo de los aciertos y los errores. "Estamos a semanas de recibir a los pares evaluadores en nuestra Universidad y es reconfortante leer nuestro Informe de Autoevaluación y advertir que aquello que planificamos en 2013 se ha convertido en realidad", sentencia el director de Análisis y Desarrollo Institucional, Dr. Ricardo Herrera Lara.

Pero tras esta satisfacción, efectivamente, existió la voluntad de cientos de mujeres y hombres que se atrevieron a salir del discurso fatalista del abandono del Estado hacia sus universidades, y transformar la adversidad en una fuente inagotable de oportunidades. "Los que somos UFRO tenemos algo en común: somos resilientes. Un empleador me comentaba el otro día que distinguen claramente un profesional UFRO por su capacidad para encontrar soluciones, para innovar y resolver problemas donde otros se dan por vencidos". Para él, "los UFRO somos hijos del rigor" y tiene razón. "Somos así porque aprendimos que el trabajo de excelencia es lo que asegura resultados de calidad", comenta el rector Bravo.

*Los que somos UFRO tenemos algo en común: somos resilientes. Un empleador me comentaba el otro día que distinguen claramente un profesional UFRO por su capacidad para encontrar soluciones, para innovar y resolver problemas donde otros se dan por vencidos".*

*Sergio Bravo Escobar,*

*Rector Universidad de La Frontera.*

*Desde fines de 2016, nos dimos a la tarea de diseñar y poner en marcha un Sistema de Gestión Integral de la Calidad (SGIC-UFRO) que, siguiendo las orientaciones de la política de la calidad UFRO, estandarice, controle y mejore los procesos de las distintas unidades de la Universidad. Por ello, el sistema viene a consolidar y fortalecer, por medio de una estructura general, lo que ya se estaba realizando en materia de aseguramiento de calidad y llevando a la organización al siguiente nivel, uno que logre instalar a UFRO en la órbita de las mejores universidades a nivel latinoamericano y también mundial".*

*Dra. Martha Ramírez Valdivia,*

*Directora de Calidad.*

## DE LA FATALIDAD DISCURSIVA AL SÍ SE PUEDE

Trasformar el estado de ánimo de la organización para derrotar los discursos fatalistas, requirió de liderazgo y también de un relato motivacional que apeló al corazón identitario de la comunidad universitaria. "Somos una universidad joven, con 37 años de vida. En 2013, éramos aún más jóvenes y como tales, teníamos grandes sueños y también la tendencia a poner afuera, en el escenario social y las políticas públicas, la explicación de por qué era tan difícil lograr lo que queríamos -relata el rector Bravo-. Hasta que nos dimos cuenta de que ese discurso de abandono y precariedad lo único que lograba era paralizarnos. Afortunadamente tuvimos la convicción y la fuerza para salir de ese lugar y buscar ayuda, aprender de quienes sí lo habían logrado. Activamos nuestras redes, golpeamos puertas de universidades en Chile y América Latina y fuimos creyendo que sí podíamos ser protagonistas de nuestro futuro".

Así, UFRO convirtió la adversidad en una oportunidad. Se aferró a sus valores e identidad de universidad pública y no cedió a la tentación de autodefinirse como una universidad docente y se atrevió a desafiar el modelo y apostar por la complejidad. "Fue un proceso muy interesante el darnos cuenta de que la complejidad era un sueño que podíamos lograr y que el territorio que habitábamos, La Araucanía, nos ofrecía un laboratorio de investigación natural y privilegiado en dos grandes focos: los biorrecursos y la sociedad", afirma el Dr. Ricardo Herrera Lara.

De esta forma, el ejercicio de planificación institucional de 2013 se formuló, por primera vez, a 10 años plazo, con un protocolo de actualización cada dos años y una revisión anual de cumplimiento de metas. Un modelo que se aplica institucionalmente y tiene como fruto el Plan Estratégico de Desarrollo (PED UFRO) y un Cuadro de Mando, instrumentos que reúnen las directrices con las que todas las unidades académicas y administrativas, resuelven sus ejercicios de planificación en formatos de planes estratégicos, de desarrollo o de acción, según sea el caso.

"En 2013, como Universidad teníamos ya una vasta experiencia en planificación estratégica, considerando el escenario nacional de universidades. El primer ejercicio de planeación institucional data del año 1998 y de ahí en más, fuimos aprendiendo y sofisticando el modo en que planificábamos y controlábamos el cumplimiento del plan. En la actualidad, nuestro protocolo de planificación baja en cascada desde el nivel corporativo hasta cada una de las unidades académicas y administrativas", cuenta Herrera.

## PLANIFICA, HACE, VERIFICA Y ACTÚA

Pero planear no es garantía de que la visión se haga realidad; es recién, el inicio del camino. "Por cierto que planificar es el punto de partida. Es el ejercicio institucional que nos permite concordar colectivamente quiénes somos y a dónde queremos ir. Sin embargo, la posibilidad de que ese sueño quede solo en el papel es alta y por eso, en los primeros años pusimos mucho esfuerzo en construir procedimientos que nos aseguraran la calidad de los procesos que pusimos en marcha para materializar las estrategias definidas en los planes y, hace ya un par de años, que advertimos que ese modelo también debe perfeccionarse", explica el rector Bravo.

Tras el concepto de perfeccionamiento del modelo de aseguramiento de calidad, está la convicción de que el estado de desarrollo de Universidad de La Frontera y sus crecientes logros, exigían ya no un conjunto de mecanismos sino más bien un sistema de gestión.

"Desde fines de 2016, nos dimos a la tarea de diseñar y poner en marcha un Sistema de Gestión Integral de la Calidad (SGIC-UFRO) que, siguiendo las orientaciones de la política de la calidad UFRO, estandarice, controle y mejore los procesos de las distintas unidades de la Universidad. Por ello, el sistema viene a consolidar y fortalecer, por medio de una estructura general, lo que ya se estaba realizando en materia de aseguramiento de calidad y llevando a la organización al siguiente nivel, uno que logre instalar a UFRO en la órbita de las mejores universidades a nivel latinoamericano y también mundial, tal como lo ha demostrado la reciente acreditación internacional de dos de nuestros doctorados, logro que en Chile sólo ostenta Universidad de La Frontera", comenta la directora de Calidad, Dra. Martha Ramírez Valdivia.

La implementación del sistema está generando un importante cambio en las prácticas de gestión y planeamiento de las actividades administrativas, académicas y docentes, añadiendo valor a las capacidades directivas de gestión. De la mano de un enfoque de procesos basado en el ciclo de mejora PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar), las operaciones y la gestión UFRO avanzan decididamente hacia la consolidación de una cultura de mejora continua. "La expectativa institucional con el SGIC es transformar la cultura interna para asegurar la excelencia. Y estamos convencidos que vamos a lograrlo", aseguró la Dra. Martha Ramírez Valdivia.

## RESULTADOS VALIOSOS / GESTIÓN UFRO

### GESTIÓN

- Estabilidad y solidez financiera.
- Inversiones en infraestrucrura por **MM $10.925**
- Incremento de AFD en **un 91%**

### PREGRADO

- Retención **primer año 83%**
- El 81% de las carreras **integran investigación** en plan de estudios.
- **98% de egresados** trabajando accedieron a empleo en el primer año de egreso.

### POSTGRADO

- Dos programas de doctorado **con acreditación máxima** en la Unión Europea.
- 80% de los **doctorados acreditados.**
- 78% de programas de Magíster acreditados versus el 22% de la tasa de acreditación nacional en la categoría.

### INVESTIGACIÓN

- Aumento de 70% **en producción científica WoS.**
- Primeros a nivel nacional en **productividad WoS por JCE.**
- 60% de publicaciones en **colaboración internacional.**

### VINCULACIÓN CON EL MEDIO

- MM$7.200 **financiamiento externo** para proyectos de VCN.
- 1.338 emprendimientos **apoyados por Incubatec.**
- **590 convenios nacionales** e internacionales vigentes.