



DIRECCIÓN DE
DESARROLLO CURRICULAR Y DOCENTE
VICERRECTORÍA DE PREGRADO
UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA

ELABORACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE DESARROLLO DE LAS CARRERAS DE PREGRADO



Dirección de Desarrollo Curricular y Docente
Vicerrectoría de Pregrado
Fono: 45-2592118
Correo: dicdo@ufrontera.cl

Dirección de Desarrollo Curricular y Docente
Vicerrectoría de Pregrado

2017



DIRECCIÓN DE
DESARROLLO CURRICULAR Y DOCENTE
VICERRECTORÍA DE PREGRADO
UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA

ELABORACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE DESARROLLO DE LAS CARRERAS DE PREGRADO

Dirección de Desarrollo Curricular y Docente
Vicerrectoría de Pregrado

2017



Universidad de La Frontera

Vicerrectoría de Pregrado
Dirección de Desarrollo Curricular y Docente
Francisco Salazar 01145, Temuco.
Correo: dicdo@ufrontera.cl
Fono: 452-592 118

Vicerrectoría de Pregrado

MSc. Ana Moraga Pumarino

Dirección Desarrollo Curricular y Docente

MSc. Pamela Ibarra Palma

**Gestión Curricular y Evaluación de la
Calidad del Pregrado**

Pablo Suazo Mardones

**Equipo Gestión Curricular y Evaluación de la
Calidad del Pregrado**

Waleska Villagrán Villa
Sebastián Rojas Carrasco
Lilian Soto Fuentes

ÍNDICE

Presentación	5
Introducción	7
¿Qué es un plan de desarrollo?	8
Etapas del proceso de elaboración e implementación	9
Etapa I. Diagnóstico	10
1. Identificación de compromisos de la carrera (diagnóstico interno/externo)	10
2. Plan de desarrollo participativo	11
Etapa II. Diseño	12
3. Elaboración de Cuadro de Mando Integral (CMI)	12
4. Plan de acción	16
5. Socialización del plan de desarrollo	18
6. Implementación de Plataforma de Seguimiento y Evaluación Plan de Desarrollo (SEPLAD)	18
Etapa III. Ejecución	19
7. Ejecución de acciones y registro de evidencias	19
8. Evaluación y ajuste del plan de acción anual	20
Apoyos para la gestión	21
Glosario	23
Bibliografía	25



Presentación

La Vicerrectoría de Pregrado está comprometida tanto con el proceso de formación profesional como por alcanzar niveles de calidad sostenibles en el tiempo, una docencia de pregrado innovadora y centrada en el aprendizaje de los estudiantes. El contar con definiciones políticas, conceptuales y programáticas que posibiliten alcanzar dicho fin con una ruta clara y con metas definidas y posibles, sin duda aportará a alcanzar dicho nivel de calidad.

El equipo de apoyo a la gestión de la carrera, conformado por el Director y su Consejo de Carrera, requiere de respaldo institucional para poder abordar la tarea diaria de la gestión y poder hacer un seguimiento de las acciones comprometidas en la planificación de sus actividades de carrera, estableciendo indicadores académicos de gestión, con especial énfasis en el cumplimiento del Plan de Mejoramiento derivado del proceso de acreditación.

Sin duda que el Director de Carrera cuente con una herramienta estratégica para la gestión, contribuirá a lograr en la carrera procesos que favorezcan la capacidad de autorregulación y gestión de calidad de sus procesos formativos.

En este sentido, la Coordinación de Gestión Curricular y Evaluación de la Calidad del Pregrado, pone a disposición del Director y Consejo de Carrera este documento, esperando que sea un aporte a los procesos de gestión de calidad que deben liderar en sus carreras.

Cordialmente,

Pamela Ibarra Palma

Directora de Desarrollo Curricular y Docente
Vicerrectoría de Pregrado
Universidad de La Frontera



Introducción

Este documento se ha elaborado en respuesta a la necesidad que los programas y carreras de pregrado de la Universidad cuenten con texto guía para la elaboración, implementación y evaluación del plan de desarrollo que les permita, por una parte, planificar su accionar en busca de una mejora continua, asegurando la calidad de la formación y logro del perfil del titulado, así como evidenciar el proceso mediante el cumplimiento de metas.

Además, con el objetivo de facilitar el seguimiento y evaluación del plan, se ha desarrollado una plataforma, que tiene por objetivo contribuir al registro de evidencias de las acciones, evaluación y mejora continua comprometidas. La plataforma SEPLAD constituye una herramienta de innovación en la gestión de las carreras y estará a disposición de los directores de carreras y sus consejos para contribuir en su quehacer y en los desafíos institucionales.

¿Qué es un plan de desarrollo?

Un plan de desarrollo es una herramienta de gestión estratégica que permite apoyar a la toma de decisiones apuntando a la mejora continua de una organización en torno al quehacer actual y a la visión estratégica del futuro (CEPAL, 2011).

Esta herramienta permite establecer objetivos, diseñar acciones y definir indicadores que miden la efectividad de las acciones que realiza la carrera para la mejora a mediano plazo. Además, contempla la evaluación anual como un elemento esencial, que permite adecuar los desafíos a un contexto y reorientar los esfuerzos en función de nuevas circunstancias.

En la elaboración del plan de desarrollo, se requiere considerar como elemento principal que esté alineado con los propósitos y objetivos institucionales, respondiendo así a lo planteado en los criterios de acreditación: “los propósitos de la carrera o programa son coherentes con la misión institucional y cuenta con objetivos de gestión claros y verificables” (CNA – Chile, 2016).

Etapas del proceso de elaboración e implementación

La elaboración e implementación del plan de desarrollo contempla tres etapas: Diagnóstico, Diseño y Ejecución y Evaluación. Estas etapas traen asociadas una serie de acciones, las cuales se presentan en el esquema siguiente.

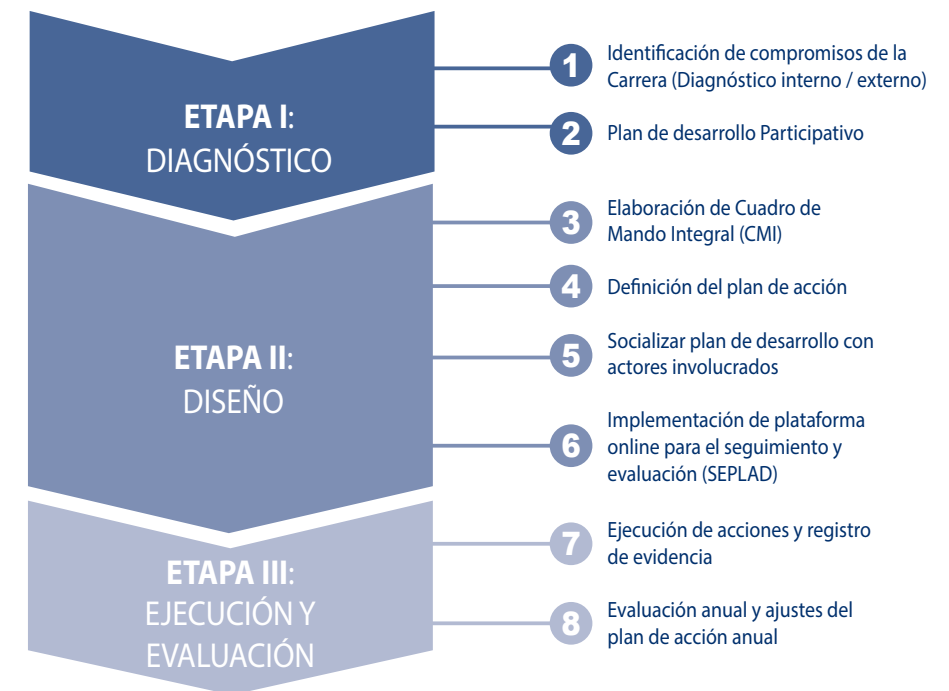


Figura 1. Descripción del proceso de elaboración e implementación del plan de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.

Etapa I: Diagnóstico

1 Identificación de compromisos de la carrera (diagnóstico interno/externo)

Esta etapa es una de las más importantes, ya que define el inicio del proceso. Para ello, se requiere contar con elementos de juicio que le permitan a la carrera conocer el estado actual (diagnósticos interno y externo).

Los documentos bases para dar inicio al proceso de diagnóstico son:

- Plan de mejoramiento (mirada interna).
- Acuerdo o dictamen de Acreditación (mirada externa).
- Análisis interno/externo, se recomienda la metodología FODA (en el caso de las carreras que no han pasado por procesos de acreditación).

2 Plan de desarrollo participativo

Se recomienda que la elaboración del plan de desarrollo sea de carácter participativa, lo que se logra identificando e involucrando a todos los actores relevantes de la carrera. Estos pueden ser, el consejo de carrera, núcleo de docentes, estudiantes y titulados, a los cuales se les recomienda asignar un rol en la etapa de diagnóstico.

Una vez definido el rol de los actores relevantes considerados en el proceso, se define una metodología de trabajo (o de participación), comprometiendo a estos en su ejecución y en su posterior evaluación para la mejora continua.

En función del diagnóstico interno/externo, y la participación de los actores claves se deberá generar como producto la revisión o definición de la misión¹, la definición de objetivos estratégicos y específicos, que plasmen los propósitos que la carrera quiere alcanzar en un plazo determinado.

¹ En el caso de no contar con misión, pueden contactar a la Coordinación de Diseño Curricular para el acompañamiento en su definición

Etapa II: Diseño

Esta etapa considera la elaboración de un cuadro de mando integral, la definición de un plan de acción, la socialización del plan con actores involucrados y la implementación del plan en una plataforma que permita el seguimiento y la evaluación.

3 Elaboración de Cuadro de Mando Integral (CMI)

Según Kaplan y Norton (2005), el CMI es una herramienta de gestión que da un apoyo continuo a la toma de decisiones de la carrera y establece un equilibrio entre las acciones inmediatas y los objetivos estratégicos. Además, la organización matricial consolida el quehacer de la carrera con el objeto de organizar y facilitar el seguimiento al cumplimiento de metas (Ver Figura 2: Cuadro de Mando Integral).

El Cuadro de Mando Integral considera los siguientes elementos:

- Objetivos estratégicos
- Objetivos específicos
- Indicadores
- Metas

Objetivo Específico 1.1: Mejorar la progresión académica de los estudiantes

Indicador	Medida	Línea base	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021
Tasa de retención al primer año	Número de estudiantes matriculados en el año t+1/ Número de estudiantes matriculados en el año t						
Tasa de aprobación de asignaturas de primer año	Porcentaje promedio de aprobación de asignaturas de los estudiantes de primer año.						
Tasa de retención al tercer año	Número de estudiantes matriculados en el año t+3/ Número de estudiantes matriculados en el año t.						
Tasa de titulación oportuna	Número de estudiantes titulados al t+k+1/número de matriculados en el año t, siendo k la duración de la carrera.						

Objetivo Específico 1.2: Monitorear la implementación del plan de estudios para el cumplimiento del perfil del titulado

Indicador	Medida	Línea base	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021
Porcentaje de titulados que retroalimentan el perfil a través del estudio de empleabilidad.	Número de estudiantes que responden la encuesta de Titulados al año t+1/ Número de titulados en el año t.						
Evaluación Curricular.	Informe Consolidado de Evaluación Curricular.						
Informe anual de revisión curricular.	Informe consolidado de evaluación curricular.						

Figura 2: Ejemplo de cuadro de mando integral de un plan de desarrollo.

Fuente: Elaboración Coordinación Gestión Curricular y Evaluación de la Calidad del Pregrado, 2017.

Los **objetivos estratégicos**, son logros que la carrera desea alcanzar en un plazo determinado y que están relacionados con la misión y a su vez, deben ser coherentes con el diagnóstico realizado (De la Fuente, 2012).

En este punto se propone, a modo de ejemplo, una base de objetivos estratégicos que se presentan a continuación:

1. Asegurar la calidad en la implementación del plan de estudios para el cumplimiento del perfil del titulado.
2. Potenciar la vinculación con el medio.
3. Fortalecer la gestión interna de la carrera.

Los **objetivos específicos** corresponden a fines que permitan dar cumplimiento a un objetivo estratégico. Los verbos de acción empleados en los objetivos específicos dependen del momento en el que se encuentre la carrera. Por ejemplo, si es una carrera nueva, más que potenciar debería impulsar o propiciar actividades de vinculación.

Luego, se deben definir los **indicadores** que permitirán hacer seguimiento al avance de los objetivos propuestos. Los indicadores son una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño de un plan (CEPAL, 2011).

Estos deberán cumplir con las siguientes características:

- Medibles, es decir, cuantificable ya sea de grado o frecuencia.
- Entendibles, que se debe reconocer fácilmente por quienes lo usan.
- Controlables, para que se pueda examinar mediante acciones realizadas.

A continuación se presentan los indicadores utilizados para hacer seguimiento de los procesos formativos del pregrado a nivel Institucional. Se indica cómo obtener indicadores asociados a la Facultad y finalmente, cómo establecer indicadores asociados a la carrera (si es necesario):

INDICADORES:

INSTITUCIONALES

- Tasa de retención al primer año.
- Tasa de retención al tercer año.
- Tasa de aprobación de asignaturas de primer año.
- Tasa de titulación oportuna.
- Porcentaje de Titulados que retroalimentan el perfil a través del Estudio de Empleabilidad.
- Evaluación Curricular.

FACULTAD

Identificar indicadores por cada Facultad (según PDD de Facultad sección Pregrado).

Ejemplos, indicadores asociados a:

- Evaluación del Desempeño Docente.
- Vinculación con Enseñanza Media.
- Otros.

CARRERA

Identificar indicadores de acuerdo a:

- Dictamen de acreditación.
- Plan de Mejoramiento.
- Proyectos.
- Otros.

Figura 3: Indicadores y acciones de acuerdo a las metas institucionales, por facultad y carrera.

Fuente: Elaboración Coordinación Gestión Curricular y Evaluación de la Calidad del Pregrado, 2017.

Para una gestión eficiente, se estiman un máximo de quince indicadores para el plan de desarrollo, de los cuales seis correspondan a indicadores institucionales y nueve se distribuyen entre los compromisos definidos por la Facultad y por la Carrera.

Por cada indicador se deberá indicar una meta, que corresponde a los resultados esperados en términos de la medición del respectivo indicador. Para su definición se necesita contar con una línea base (o estado actual del indicador) y realizar un análisis de las posibilidades de mejora, de tal manera que el resultado esperado sea realista de conseguir con la implementación de ciertas acciones (por definir posteriormente).

Los **plazos de ejecución** (o duración) de los planes de desarrollo deben ser similares a la duración del plan de estudio de cada carrera (5, 6 o 7 años).

4 Plan de acción

A través del cuadro de mando integral los directores de carrera y sus consejos sabrán qué quieren lograr, cómo lo harán, cómo lo medirán, cuál es el estado actual y el estado al que se quiere llegar. Para el primer año, se deben definir qué acciones aportarán al logro de la meta establecida para ese año. Es decir, las acciones se planificarán para realizarse durante el transcurso del año, como tal deben tener un responsable y una fecha de ejecución (Ver Figura 4: Plan de

Acción anual). Este ejercicio sirve además para organizar u orientar la asignación de recursos de la carrera y la necesidad de otras fuentes de financiamiento (este último es un tema debe ser tratado internamente en la Facultad correspondiente).

Objetivo Estratégico 1: Asegurar la calidad en la implementación del plan de estudios para el cumplimiento del perfil del titulado															
Objetivo Específico 1.2: Monitorear la implementación del plan de estudios para el cumplimiento del perfil del titulado															
Indicador/Medida	Línea base	Meta 2017	Acciones	Responsable	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E
1.2.1			1.2.1.1												
			1.2.1.2												
1.2.2			1.2.2.1												
			1.2.2.2												
1.2.3			1.2.3.1												
			1.2.3.2												

Figura 4 Ejemplo de plan de acción anual, con indicadores, línea base, metas, responsable y meses de ejecución.

Fuente Elaboración Coordinación Gestión Curricular y Evaluación de la Calidad del Pregrado, 2017.

5 Socialización del plan de desarrollo

Esta etapa busca que todos los actores involucrados en el quehacer de la carrera a través del plan de desarrollo conozcan el resultado del trabajo realizado. Los directores de carrera junto con su consejo, deberán definir la forma o metodología a usar en la socialización del plan de desarrollo que garantice su adecuada difusión.

6 Implementación de Plataforma de Seguimiento y Evaluación Plan de Desarrollo (SEPLAD)

Una vez que sea socializado el plan de desarrollo el director deberá enviar el plan a la Dirección de Desarrollo Curricular y Docente donde se traspasaran los datos en la plataforma de Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo (SEPLAD). Esta herramienta de gestión apoyará el seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo de los programas y carreras de pregrado.

Además contribuirá a entregar información consolidada y actualizada para los procesos de análisis institucional, autoevaluación y gestión del pregrado de la Universidad.

Esta etapa concluye con el plan de desarrollo en la plataforma SEPLAD, que es el producto final del proceso de diseño del plan de desarrollo.

Etapa III: Ejecución

7 Ejecución de acciones y registro de evidencias

Será el director de carrera y su consejo quienes tendrán que ejecutar anualmente las acciones comprometidas en su plan para el cumplimiento de las metas. A su vez, tendrán la responsabilidad de guardar las evidencias de las actividades que permitan la evaluación del impacto de cada una. Algunos ejemplos que se recomiendan utilizar como evidencias son:

- Acta de Consejo de carrera.
- Informes de resultados.
- Convocatoria de las actividades.
- Registro de asistencias a actividades.
- Registro de noticias en la web.
- Firmas de convenios.
- Registros fotográficos.

8 Evaluación y ajuste del plan de acción anual

La carrera anualmente debe evaluar el impacto de las acciones considerando el logro de la meta establecida, de tal manera de ajustar las acciones para alcanzar las metas del año siguiente. Adicionalmente, se pueden establecer nuevas acciones para el año siguiente. La evaluación del plan de acción es uno de los puntos más importantes de realizar, pues para demostrar que la carrera está permanente preocupada de la mejora continua no basta con contar con un plan de desarrollo, sino que hay que realizar un seguimiento de las acciones comprometidas y evaluar dicho plan. (Ver figura 5).

CRITERIO 12: AUTORREGULACIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO

Criterio 12: La carrera o programa cumple consistentemente las metas establecidas dentro de los sucesivos planes de desarrollo de la unidad académica en que opera, asegurando la calidad de la educación impartida.

Tramo 1 insuficiente	Tramo 2 suficiente	Tramo 3 satisfactorio	Tramo 4 sobresaliente
La unidad que imparte la carrera o programa no cuenta con planes de desarrollo.	La unidad que imparte la carrera o programa cuenta con planes de desarrollo, pero no presenta evidencia del cumplimiento de metas de éstos.	La carrera o programa presenta evidencia parcial del cumplimiento de metas de sus planes de desarrollo.	La carrera o programa presenta evidencia consistente del cumplimiento de metas de sus planes de desarrollo, lo cual se logra a través del seguimiento de la ejecución de sus actividades, asegurando la calidad de la educación impartida.

Figura 5: Criterio y tramos de suficiencia para acreditación de carreras.

Fuente: Comisión Nacional de Acreditación, 2015.

Apoyos para la gestión

Para apoyar en el quehacer de la carrera, la Vicerrectoría de Pregrado cuenta con dos direcciones y seis coordinaciones que buscan ser un aporte concreto en la mejora continua de los procesos formativos. A continuación se describen las principales funciones de estas unidades:

- **DIRECCIÓN DE DESARROLLO CURRICULAR Y DOCENTE:** es la unidad dependiente de la Vicerrectoría de Pregrado responsable del mejoramiento e innovación en los procesos de formación del pregrado, fomentando la actualización curricular, desarrollo docente y la incorporación de nuevas herramientas de soporte al aprendizaje de los estudiantes, con énfasis en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), en concordancia con la Política de Formación Profesional.
- **Coordinación de Diseño Curricular:** asesorar a las carreras en los procesos de Diseño, Rediseño y Ajustes curriculares, a nivel macro y micro curricular y normativo, acorde a la Política de Formación Profesional. Apoyar además los procesos de análisis curricular en el marco de la Evaluación Curricular.
- **Coordinación de Desarrollo Docente e Innovación Metodológica con TIC:** habilitar a los docentes en los lineamientos de la Docencia de Pregrado establecidos en la Política de Formación Profesional. Habilitar a los docentes en estrategias metodológicas y evaluativas que favorezcan la innovación, con énfasis en la integración de TIC, contextualizado a sus disciplinas.
- **Coordinación de Gestión Curricular y Evaluación de la Gestión del Pregrado:** promover, entre las carreras, los procesos de evaluación de la Implementación Curricular y apoyarles en su implementación oportuna. Además de promover, entre las carreras, procesos que favorezcan la capacidad de autorregulación y gestión de la calidad de sus procesos formativos.

- **DIRECCIÓN DE FORMACIÓN INTEGRAL Y EMPLEABILIDAD:** es la unidad dependiente de la Vicerrectoría de Pregrado responsable de implementar las políticas y estrategias, en concordancia con las Políticas Nacionales e Institucionales de Formación Profesional, que contribuyan al desarrollo y evaluación de competencias genéricas en los estudiantes de pregrado de tal manera de potenciar los atributos de empleabilidad, promueva una permanente vinculación con titulados y coordina la vinculación temprana con colegios y nivelación de las condiciones de entrada.
- **Coordinación de apoyo académico al estudiante y formación integral:** coordinar e implementar las acciones diagnósticas realizadas a nivel institucional para la identificación de condiciones de entrada de los estudiantes de la Universidad. Gestionar instancias de acompañamiento institucional para la inserción, adaptación universitaria y nivelación de competencias académicas pertinentes y efectivas para estudiantes de primer año.
- **Coordinación de Idiomas:** implementar estrategias de diagnóstico que permitan identificar el nivel de dominio del idioma inglés de los estudiantes en relación al estándar establecido por la Universidad. Implementar el modelo de desarrollo de la competencia genérica de inglés con el propósito de mejorar la motivación y el reconocimiento por parte de los estudiantes.
- **Coordinación de Vinculación con Titulados y Empleabilidad:** implementar programas que favorezcan la empleabilidad e inserción laboral de estudiantes de pregrado. Promover la incorporación de buenas prácticas de vinculación con titulados y empleadores entre las carreras de pregrado con fines de fidelización y retroalimentación curricular.

Glosario

Autorregulación: capacidad de las instituciones de educación superior, o de sus carreras y programas, de cumplir sostenidamente con sus propósitos y de asegurar la calidad de sus procesos través de políticas y mecanismos que son aplicados de manera sistemática y conducen al mejoramiento continuo de sus resultados.

Acuerdo o dictamen de acreditación: documento que sintetiza las recomendaciones y observaciones a la carrera por parte de la comisión de pares externos.

Autoevaluación: es el momento en que una carrera que busca generar mecanismos de control y garantía de la calidad de su programa de formación, reúne información sustantiva acerca del cumplimiento de sus propósitos declarados y la analiza a la luz de un conjunto de criterios previamente definidos, con el fin de tomar decisiones que orienten su acción futura.

Aseguramiento de la calidad: conjunto de mecanismos y procesos tendientes a controlar, garantizar y promover la calidad de la institución.

Carrera: conjunto de actividades curriculares organizadas en un plan de estudios que conducen a la obtención de un título técnico de nivel superior o un título profesional.

Consejo de carrera: equipo consultor de la dirección de carrera, los miembros son propuestos al decano por medio del director de carrera y los cargos duran dos años renovables. El consejo lo integran: director de carrera, un académico del departamento que concurra con la mayor cantidad de créditos al plan de estudios de la carrera, un académico que cuente con el título profesional de la carrera o carrera afín y que esté vinculado con el medio profesional, un académico que participe de la docencia de las asignaturas de la carrera, dos representantes de los estudiantes y dos representantes del ambiente externo de la universidad.

Evidencia: registro que demuestra que las acciones o actividades declaradas fueron realizadas de acuerdo a la planificación y objetivos propuestos.



Gestión académica: asumir y ejercer la responsabilidad sobre los procesos, resultados e impacto del proceso de formación de estudiantes, mediante la administración de recursos humanos, financieros y materiales, al interior de una Institución de Educación Superior.

Indicador: es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.

Misión: son los propósitos de la carrera, los cuales dan el carácter constitutivo de esta. Para su formulación se consideran los elementos que no varían de la profesión.

Mejoramiento continuo: conjunto de mecanismos y procesos que están orientados a evaluar y mejorar procesos que sean determinantes en la formación profesional de Pregrado.

Perfil del titulado: conjunto de conocimientos, competencias y actitudes que el/la estudiante de la carrera habrá internalizado al momento de su titulación, y constituye el marco de referencia para la aplicación de los criterios de evaluación. En el perfil del titulado se ven plasmados los objetivos de la carrera, los cuales pueden sufrir modificaciones en el mediano plazo.

Plan de desarrollo: herramienta de gestión estratégica sistematizada que apunta a la mejora continua de una carrera en pos de una visión estratégica del futuro.

Plan de mejoramiento: plan de trabajo que contiene acciones correctivas o remediales que responden al proceso de autoevaluación de la carrera.

Procesos formativos: el conjunto de habilidades, competencias y actitudes que el estudiante adquiere en su formación de Pregrado.

Retroalimentación curricular: proceso de consulta externa que tiene por objetivo recoger información cualitativa que contribuya a la mejora continua de los procesos de formación de Pregrado.



Bibliografía

Armijo, Mariela (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), CEPAL. Santiago de Chile.

De la Fuente, Jorge (2012). ¿Qué es la planificación estratégica y cómo se utiliza en el sector público? Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.

Rincón, Rafael (1998). Los indicadores de Gestión Organizacional: Una guía para su definición. Revista Universidad EAFIT.

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). Cuadro de mando integral. Gestión, 2.

Comisión Nacional de Acreditación (2015). Guía para la autoevaluación. Disponible en: <https://www.cnachile.cl/Documentos%20de%20Paginas/Gu%C3%ADa%20para%20la%20Autoevaluaci%C3%B3n.pdf> . Consultado en mayo del 2017.

Comisión Nacional de Acreditación (2015). Criterios para la acreditación de carreras y programas de pregrado. Disponible en: <https://www.cnachile.cl/Criterios%20y%20Procedimientos/DJ%20009-4%20Criterios.pdf>. Consultado en mayo de 2017.

Glosario de términos complementarios criterios de acreditación de Pregrado. Disponible en: <http://acreditaci.cl/wp-content/uploads/2017/03/Glosario-Pregrado.pdf>. Consultado en mayo del 2017.

Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2023. Universidad de La Frontera. Disponible en: <http:// analisis.ufro.cl/index.php/docman/plan-estrategico-de-desarrollo-institucional/365-plan-estrategico-de-desarrollo-2013-2023/file>. Consultado en mayo del 2017.



DIRECCIÓN DE
DESARROLLO CURRICULAR Y DOCENTE
VICERRECTORÍA DE PREGRADO
UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA