



CONVENIOS MARCO PARA UNIVERSIDADES DEL ESTADO

FORMATO DE PROPUESTAS AÑO 2016

IMPLEMENTACIÓN AÑO 1

PLAN PLURIANUAL DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL [2016-2020]

Antecedentes institucionales

Nombre: Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación.

RUT: 70.754.700-6

Dirección: Avenida Playa Ancha N° 850, Valparaíso.

Título de la propuesta: Fortalecimiento Institucional a través de la implementación de Plan Plurianual 2016 – 2020, año 1. Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016-2025, primer quinquenio.

1. EQUIPO DIRECTIVO, RESPONSABLE Y UNIDAD DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL DEL CONVENIO MARCO INICIAL

1.1. EQUIPO DIRECTIVO DEL CONVENIO MARCO PLURIANUAL

Nombre	RUT	Cargo en la Institución	Cargo en CM	Horas/mes asignadas a CM	Fono	E mail
PATRICIO SANHUEZA VIVANCO	6.854.485-8	RECTOR	RESPONSABLE INSTITUCIONAL Y ENLACE CON LA RED CUECH. PRESIDENTE COMITÉ DE TOMA DE DECISIONES	8	32-2500109	Patricio.sanhueza@upla.cl
CARMEN IBÁÑEZ CASTILLO	5.586.895-6	PRORRECTOR A	INTEGRANTE COMITÉ DE TOMA DE DECISIONES Y RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	8	32-2500111	cibanez@upla.cl
CECILIA ARRIAGADA CORREA	9.220.318-2	VICERRECTOR A ACADÉMICA	INTEGRANTE COMITÉ DE TOMA DE DECISIONES	12	32-2500110	arriagada@upla.cl
DANIEL LÓPEZ STEFONI	7.036.277-5	VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADO E INNOVACIÓN	INTEGRANTE COMITÉ DE TOMA DE DECISIONES	12	95365678	daniel.lopez@upla.cl
EDUARDO FAIVOVICH BORTNIK	5.743.523-2	VICERRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	INTEGRANTE COMITÉ TOMA DE DECISIONES Y RESPONSABLE RENDICIÓN FINANCIERA	12	32-2205869	eduardo.faivovich@upla.cl
MARÍA FRANCISCA BRIONES ROSAS	10.411.304-4	VICERRECTOR A DE DESARROLLO	INTEGRANTE COMITÉ DE TOMA DE DECISIONES Y RESPONSABLE DE METAS E HITOS INSTITUCIONALES	12	32-2205012	mbriones@upla.cl
TERESA BRUNA VALIENTE	6.848.385-9	DIRECTORA GENERAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	INTEGRANTE COMITÉ DE TOMA DE DECISIONES	12	32-2205358	tbruna@upla.cl
CRISTINA ORREGO SALOW	6.760.540-3	JEFA DE GABINETE	COORDINADOR A COMITÉ DE TOMA DE DECISIONES	12	32-2500351	corrego@upla.cl

1.2. RESPONSABLE UNIDAD DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

Nombre	RUT	Cargo en la Institución	Cargo en CM	Horas/mes asignadas a CM	Fono	E mail
MARÍA FRANCISCA BRIONES ROSAS	10.411.304-4	VICERRECTOR A DE DESARROLLO	COORDINADOR A INSTITUCIONAL DE MECESUP	12	32-2205012	mbriones@upla.cl

2. COMPROMISOS INSTITUCIONALES Y DE ENTIDADES EXTERNAS.

2.1. CARTA DE COMPROMISO INSTITUCIONAL

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE PLAYA ANCHA CARTA DE COMPROMISO INSTITUCIONAL

Valparaíso, año 2016

Yo **Patricio Sanhueza Vivanco, Rector** de la **Universidad de Playa Ancha**, institución ejecutora de la propuesta para el Convenio Marco 2016, me comprometo junto con los actores involucrados de esta institución a:

- Desarrollar y gestionar las actividades para implementar el Plan Plurianual de Fortalecimiento Institucional (2016-2020) en su primer año.
- El plan abordará el fortalecimiento de la institución en términos de sus capacidades y estructura central.
- Asegurar las capacidades institucionales para lograr una implementación oportuna y eficaz del posterior convenio marco plurianual.
- Este plan se desarrollará en articulación con otras universidades del Estado.
- Garantizar la cantidad, calidad, disponibilidad y gestión oportuna de los equipos: directivos, académicos, profesionales y técnicos, necesarios para cumplir con los desempeños destacados comprometidos en el CM.
- Velar por el buen uso de los recursos materiales y financieros comprometidos.
- Cumplir con los compromisos de desempeño contraídos con los más altos estándares de calidad.
- Monitorear, sistematizar e instalar adecuadamente la experiencia para asegurar el cumplimiento de los resultados notables comprometidos, su sustentabilidad y replicación.

Nuestra institución asumirá todos los compromisos necesarios y pertinentes para el desarrollo e impacto en la Universidad de este plan y áreas asociadas, en el mediano y largo plazo.



Patricio Sanhueza Vivanco
Rector

Firma del Rector o Representante Legal
Timbre institución



3. DIAGNÓSTICO QUE FUNDAMENTA FOCOS DEL CM

Objetivos en red:

Se requiere de mayor articulación, cooperación y colaboración entre las 16 universidades estatales de chilenas, hoy 18 con las dos nuevas universidades incorporadas en regiones. La constitución de una Red de Universidades Estatales y su fortalecimiento para tener una educación superior de calidad y el lograr universidades complejas que abordan todas sus funciones esenciales: docencia, investigación (I+D+i) y vinculación con el medio (relación bidireccional con el entorno – generación de conocimiento compartido), teniendo como base para su desarrollo la gestión universitaria.

Los objetivos que se señalan permitirán tener una agenda conjunta para este fortalecimiento, a través de la generación de redes en distintas áreas ya priorizadas, tales como: pregrado, vinculación con el medio, investigación, aseguramiento de la calidad y análisis institucional, en una primera instancia, para luego gradualmente ir incorporando otras áreas relevantes a desarrollar.

Plan plurianual año 1:

El plan plurianual 2016-2020, surge del proceso de planificación estratégica efectuada en la Universidad de Playa Ancha para el periodo 2016-2025, la que corresponde a la primera planificación corporativa que considera proyecciones al mediano plazo por un periodo de un decenio. La formulación de este Plan ha contado con dos vertientes complementarias: la participación amplia de todos los actores internos y el trabajo técnico de los especialistas en cada una de las áreas, coordinados desde la Vicerrectoría de Desarrollo.

La aplicación de este Plan exige a la Universidad un funcionamiento estratégico, es decir, la aplicación de perfiles unificados de decisiones, que den sentido sistemático a las acciones que operan en los distintos niveles organizacionales y en los distintos tiempos.

Para el diseño y formulación del Plan se han tenido en cuenta tanto el contexto nacional como institucional.

El contexto nacional está signado por la Ley General de Educación promulgada en agosto del 2009, pero existen otros temas influyentes de política pública, reglamentarios y aun de los presupuestos anuales del Estado que evidencian muchos cambios. Algunas definiciones, incluso, están aún por ocurrir. En particular aquellos ámbitos asociados a la regulación y financiamiento adquieren una especial importancia para las universidades en los próximos años. Estos dos ámbitos suelen interactuar, ya que en algunos casos, el acceso a financiamiento está determinado por los resultados de procesos regulatorios de la calidad. La planificación institucional debe asumir este complejo contexto de manera proactiva y adaptativa.

El fomento de la calidad ha sido una de las principales preocupaciones de la política pública de las IES y se ha ido progresivamente vinculando al financiamiento. Las universidades deben necesariamente alcanzar niveles de aseguramiento de la calidad, especialmente en la gestión y en la docencia de pregrado, con exigencias crecientes. La no satisfacción de los criterios con que se acredita la calidad, tiene no solo consecuencias en las actividades académicas, sino también en la demanda de servicios, en la provisión de recursos públicos y aún en la sostenibilidad de la Universidad. Si bien las áreas de Investigación, Postgrado y Vinculación con el Medio no son obligatorias en la acreditación institucional, si son exigidas indirectamente en la acreditación de programas y aun a nivel institucional, considerando su mención en los propósitos corporativos y en la misión /visión. Para el caso de una Universidad estatal y regional, como la Universidad de Playa Ancha, no es posible suponer lejanía con el medio social ni ignorar compromisos con la generación de conocimiento y con el capital humano avanzado. El desafío por lo tanto es disponer de Políticas, Objetivos y Metas que respondan a estas exigencias. Desde esta perspectiva este Plan no es sólo una guía sino un agente de cambio sustantivo de la calidad de los desempeños institucionales.

En el ámbito del financiamiento de las IES ha prevalecido, en los últimos años, la idea del “financiamiento como instrumento de política”; es decir se puso a disposición de las instituciones una serie de instrumentos financieros cuya obtención requiere el cumplimiento de ciertas condiciones. Las principales herramientas utilizadas han sido las leyes de presupuesto. Tal es el caso de los fondos concursables del MECESUP, FDI, Convenios de Desempeños y la reciente glosa relativa a la gratuidad. Paralelamente, para materias de Investigación científica y tecnológica, la mayor parte del financiamiento proviene de programas formales competitivos, los cuales en el año 2015 disminuyeron su tasa de adjudicabilidad.

Adicionalmente fue necesario considerar también que uno de los ámbitos de aplicación de la política pública se sitúa en el desarrollo de capacidades institucionales, cuyo elemento central es el sistema de información de la Educación Superior, el cual impone a las universidades no sólo la provisión pública y permanente de información fiable, sino la de su uso en sus procesos internos y en los procesos de regulación. Adquiere, por lo tanto sentido, la política de sostenibilidad institucional que permita asegurar el desarrollo institucional en el corto y mediano plazo, a partir de la calidad de sus desempeños, de su posicionamiento como Universidad compleja y de su competitividad.

El Plan también considera un contexto institucional con muchos cambios. Entre varios otros, los siguientes: transformación en una Universidad compleja por la creación de nuevas facultades y desarrollo de las áreas de I+D+i y Vinculación con el Medio; ampliación de redes interinstitucionales a nivel regional, nacional e internacional; implementación del modelo educativo a través de una profunda innovación curricular; aumento de la oferta de carreras profesionales y técnicas en áreas nuevas; instalación de recursos humanos de alta calificación; profesionalización de la planificación y de la gestión de la información; incremento sustantivo y diversificado de las fuentes de financiamiento de proyectos de desarrollo, de investigación, de convenios de desempeño y otros fondos concursables; diversificación territorial de sus actividades académicas; espectro de actividades formativas desde oficios a postdoctorados, incluyendo formación de profesionales, técnicos, magíster y doctores; cambios organizacionales a nivel estratégico (Vicerrectorías) y de unidades estructurales y funcionales.

Desde esta perspectiva, el Plan de Desarrollo Estratégico institucional 2016-2025 no sólo debe estar formalmente bien construido, sino que requiere proyectar los escenarios que concurren por efecto de estos cambios. Eso significa mayores exigencias y dar evidencias concretas de los desempeños institucionales en todas las áreas.

Por último, es necesario considerar que el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2011-2015 mostró un 72% de ejecución considerando periodo completo, alcanzando en el año 2015 un cumplimiento de un 76%. Asimismo, se evidenciaron altas variaciones en el grado de cumplimiento entre áreas y entre las distintas metas. Estos resultados y la experiencia adquirida en la planificación del quinquenio anterior, forman parte del diseño del nuevo Plan.

A partir de este Plan a 10 años, y al primer quinquenio 2016-2020 es que se plantea como plan plurianual a implementar, lo que implica su operacionalización y a partir de los recursos que se tengan la efectiva implementación y ejecución de los distintos compromisos.

El diagnóstico estratégico fue realizado a través del FODA tradicional, el cual permitió conocer los factores internos de la institución, debilidades y fortalezas, además se evaluaron los aspectos del contexto externo que no son controlables, oportunidades y amenazas, por lo que en función de los resultados obtenidos se logra identificar que los esfuerzos se deben focalizar a través de una mejora continua en cada uno de los procesos que desarrolla la institución y que son reafirmados posteriormente disminuyendo subjetividad, a través del FODA Matemático, ambas metodologías permiten identificar las estrategias que guiarán el actuar de la institución en el siguiente periodo, permitiendo así mejorar el quehacer de la institución en cada uno de sus ámbitos.

Los lineamientos estratégicos periodo 2016-2025 se detallan a continuación:

- ❖ Asegurar la calidad de los servicios que ofrece la universidad, teniendo como foco el desarrollo integral de sus estudiantes.
- ❖ Lograr una mayor efectividad en los procesos formativos.
- ❖ Seguir elevando el prestigio y reconocimiento de los oficios, de los técnicos y profesionales que egresan de la universidad, de acuerdo a las exigencias del mundo laboral en los ámbitos disciplinares y profesionales, mitigando la creciente oferta de instituciones de educación superior y articulando desde los oficios al postgrado.
- ❖ Fomentar la excelencia y creación de programas de postítulo y postgrado, cubriendo la necesidad de estudios continuos.
- ❖ Materializar sistemáticamente, acorde a desarrollo planificado del ámbito I+D+i, una mayor productividad científica-tecnológica, así como, la capacidad de competir en proyectos externos.
- ❖ Articular sistemáticamente el quehacer institucional con el entorno, para seguir aportando en la solución de problemas regionales y nacionales y recibiendo su retroalimentación.
- ❖ Migrar a una normativa más flexible y adaptable.
- ❖ Gestionar el talento, incrementando la calidad de vida, satisfacción, identidad y compromiso con la institución, evitando la deserción de estudiantes y capital humano hacia otras instituciones de educación superior.
- ❖ Lograr una mayor eficiencia y eficacia en la gestión administrativa, acorde a los desafíos institucionales, aprovechando el creciente avance en materia de herramientas de tecnologías y comunicación.

Este convenio marco permitirá la operacionalización del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, primer quinquenio, acorde a los tres ejes estratégicos comprometidos: Fortalecimiento Institucional, I+D+i y Vinculación con el Medio. Todo lo anterior teniendo como foco el mejoramiento continuo de la calidad de todo nuestro quehacer.

4. CONVENIO MARCO: OBJETIVO GENERAL, OBJETIVOS ESPECIFICOS INSTITUCIONALES, OBJETIVOS ESPECIFICOS EN RED, ESTRATEGIAS, HITOS Y ACTIVIDADES.

Objetivo General

Mejorar continuamente la calidad en la Universidad, considerando su planificación estratégica en sus cuatro ámbitos institucionales: docencia; investigación científica tecnológica, innovación y creatividad (I+D+i); vinculación con el medio; y gestión institucional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS EN RED

Objetivo Específico en Red N°1: Medir y caracterizar a los estudiantes de las universidades del Estado de Chile, considerando su pertenencia o adscripción a pueblos originarios, personas en situación de discapacidad, género, entre otros.

Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico en Red N°1¹:

Hito	Actividades	Inicio (Mes/Año)	Término (Mes/Año)	Medios de Verificación
Hito 1: Diagnóstico de los instrumentos de caracterización y medición existentes en las universidades levantados. (Octubre 2016/Enero 2017)	1. Levantamiento de los instrumentos existentes en cada universidad.	octubre 2016	enero 2017	Informe
	2. Realización de primera reunión de mesa técnica con MINEDUC.	octubre 2016	octubre 2016	Acta
Hito 2: Diseño del instrumento de caracterización y medición. (Noviembre 2016 / mayo 2017)	1. Realización de segunda y tercera reunión mesa técnica con Mineduc.	Noviembre 2016	Diciembre 2016	Actas
	2. Definición de propuesta de instrumento de caracterización estudiantil.	Enero 2017	Abril 2017	Propuesta de instrumento
	3. Validación de instrumento con mesa técnica y la red.	Mayo 2017	Mayo 2017	Actas y documento con instrumento final
Hito 3: Aplicación piloto y evaluación del instrumento de caracterización y medición. (Junio 2017 /Noviembre 2017)	1. Aplicación de instrumento piloto en las universidades estatales.	Junio 2017	Julio 2017	Informes
	2. Formulación de Informe de caracterización y resultados por institución y de la red.	Agosto 2017	Septiembre 2017	Informe consolidado
	3. Revisión y afinación del instrumento para siguiente aplicación.	Octubre 2017	Noviembre 2017	Instrumento revisado

¹ Las fechas planteadas están sujetas a un año académico normal.

Objetivo Específico en Red N°2: Realizar un diagnóstico y diseño para la instalación y/o fortalecimiento de unidades de inclusión en las universidades del Estado (funciones, dependencia, alcances, áreas mínimas de trabajo y acción, necesidades que cubriría).

Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico en Red N°2:

Hito	Actividades	Inicio (Mes/Año)	Término (Mes/Año)	Medios de Verificación
Hito 1: Diagnóstico de los modelos de inclusión existentes en las UES (Octubre 2016/abril 2017)	1. Levantamiento de los modelos existentes en cada universidad.	Octubre 2016	Diciembre 2016	Informe
	2. Realización de benchmarking nacional e internacional.	Enero 2017	Marzo 2017	Informe
	3. Identificación de brechas	Abril 2017	Abril 2017	Informe
Hito 2: Propuesta de parámetros comunes para abordar la inclusión en las Ues del CUECH (Mayo 2017/Septiembre 2017)	1. Identificación de los parámetros comunes	Mayo 2017	Junio 2017	Informe
	2. Acuerdo y definición de los parámetros comunes	Junio 2017	Julio 2017	
	3. Difusión de la propuesta acordada.	Septiembre 2017	Septiembre 2017	Informe

Objetivo Específico en Red N° 3: Consolidar el trabajo en red de las instituciones de educación superior estatales desarrollando y propiciando acciones conjuntas en los ámbitos de la gestión estratégica y universitaria, la calidad, la investigación y la vinculación con el medio, con pertinencia y en sintonía con su identidad pública.

Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico en Red N°3:

Hito	Actividades	Inicio (Mes/Año)	Término (Mes/Año)	Medios de Verificación
Hito 1 : Modelo de colaboración estable que sustente el trabajo en red de las instituciones de Educación Superior Estatales (Octubre 2016/Diciembre 2016)	1. Desarrollo de propuesta de modelo de colaboración institucional en base a evaluación preliminar CM en red 2015.	Octubre 2016	Noviembre 2016	Informe con modelo
	2. Socialización de modelo de colaboración	Diciembre 2016	Diciembre 2016	Jornada
Hito 2 : Planes de acción de cada Red evaluados (Septiembre 2016/ Diciembre 2016)	1. Socialización de propuestas de planes de trabajo por Red	Septiembre 2016	Septiembre 2016	Jornada de trabajo
	2. Análisis de planes de trabajo	Octubre 2016	Noviembre 2016	Informe
	3. Evaluación de planes de trabajo	Octubre 2016	Noviembre 2016	Jornada de trabajo
	4. Priorización de actividades a realizar en cada red para 2016	Noviembre 2016	Diciembre 2016	Informe
Hito 3 : Actividades priorizadas 2016 por red implementadas (Marzo 2017/Octubre 2017)	1.Ejecución de plan de trabajo	Marzo 2017	Octubre 2017	Informe
	2.Socialización de los resultados	Octubre 2017	Octubre 2017	Informe
	3.Evaluación de resultados	Octubre 2017	Octubre 2017	Informe

4.1. INDICADORES DE DESEMPEÑO EN RED PARA EL CM 2016

Nº. Obj. Específico asociado	Nombre Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Línea base	2016	2017	Medio de Verificación
1	Nº de UES Estatales con brechas identificadas	Nº de UES estatales con brechas identificadas	Nº	0	0	18	Informe de brechas
2	Nº de UES estatales con diseño de modelo de inclusión	Nº de UES estatales con modelo diseñado	Nº	0	0	18	Informe con diseños
3	Nivel de avance de Plan de Trabajo en Red 2017	Nº de actividades completadas/Nº de actividades comprometidas	%	0	0	100 %	Informe de actividades (*)

(*) Dependiendo de las actividades que la Red se comprometa a ejecutar, podrán existir otros medios de verificación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS INSTITUCIONALES

1. Plan Plurianual año 1

Objetivo Específico plurianual N°1: Gestionar la mejora continua de la calidad en las áreas insertas en el eje de fortalecimiento institucional.

Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico N°1:

Hito	Actividades	Inicio (Mes/Año)	Término (Mes/Año)	Medios de Verificación
Hito 1: Carreras acreditadas año 2016. (Enero/2017)	1. Realización de actividades de autoevaluación y evaluación externa para acreditación de carreras de pregrado.	Marzo 2016	Enero 2017	Acuerdos de acreditación de carreras
Hito 2: Tasa de retención mejoradas. (Mayo/2017)	1. Organización de la Unidad de Acceso, Inclusión y Permanencia Universitaria (UAIP). 2. Articulación a través de la UAIP ² de los programas de: UNIVELACIÓN-R, FACING-UP Y ACCIÓN TUTORIAL (PAT).	Marzo 2016	Junio 2017	Medición de tasas de retención
Hito 3: Institución acreditada y plan de mejoramiento institucional nuevo periodo instalado para su desarrollo. (Diciembre/2017)	1. Concreción de actividades de autoevaluación y evaluación externa para acreditación institucional.	Enero 2016	Septiembre 2016	Acuerdo de acreditación institucional y plan de mejoramiento institucional consolidado.
	2. Operacionalización del plan de mejoramiento institucional consolidado.	Octubre 2016	Enero 2017	Planes operativos 2017 formulados.
	3. Implementación del plan de mejoramiento institucional consolidado.	Noviembre 2016	Diciembre 2017	Plan de mejoramiento en monitoreo. Mediciones anuales.
Hito 4: Cambios organizacionales diseñados acorde a nuevos desafíos. (Diciembre/2017)	1. Actualización del diagnóstico de la actual organización institucional.	Agosto 2016	Octubre 2016	Proyecto formulado con diseño de cambios organizaciones.
	2. Identificación de cambios organizacionales que permita enfrentar los nuevos desafíos de la Universidad, considerando el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016-2025.	Octubre 2016	Diciembre 2016	Documento de trabajo N°1

² Unidad de Acceso, Inclusión y Permanencia Universitaria, UAIP.

	3. Diseño de plan de acción para lograr los cambios culturales, instalar capacidades y competencias y socializar, los nuevos cambios organizacionales identificados para ser implementados en la Universidad de Playa Ancha.	Diciembre 2016	Marzo 2017	Documento de trabajo N°2
	4. Implementación de acciones, tales como: capacitación en los distintos niveles de la Institución para enfrentar nuevos cambios a instalar.	Marzo 2017	Julio 2017	Registros de participación
Hito 5: Provisión de infraestructura, equipamiento y tecnologías de información y comunicación gestionada. (Marzo/2017)	1. Implementación y ejecución de plan maestro de infraestructura.	Marzo 2016	Junio 2017	Solicitudes de compra, órdenes de compra y planes correspondientes.
	2. Implementación y ejecución de plan de informática.	Marzo 2016	Junio 2017	Solicitudes de compra, órdenes de compra y planes correspondientes.
	3. Implementación y ejecución de plan de equipamiento.	Marzo 2016	Junio 2017	Solicitudes de compra, órdenes de compra y planes correspondientes.

Objetivo Específico plurianual N°2: Gestionar la mejora continua de la calidad en las áreas insertas en el eje de investigación, postgrado, innovación y creatividad.				
Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico N°1:				
Hito	Actividades	Inicio (Mes/Año)	Término (Mes/Año)	Medios de Verificación
Hito 1: Niveles de calidad de programas de postgrado mejorados. (Marzo/2017)	1. Realización de actividades de autoevaluación y evaluación externa para acreditación de dos doctorados.	Marzo 2016	Marzo 2017	Acuerdo de acreditación de programas de doctorado.
	2. Realización de actividades de autoevaluación y evaluación externa para acreditación de tres magíster.	Marzo 2016	Marzo 2017	Acuerdo de acreditación de programas de magíster.
Hito 2: Publicaciones de corriente principal aumentadas cualitativamente. (Junio/2017)	1. Realización de programas en el Centro de Estudios Avanzados.	Marzo 2016	Junio 2017	Aceptaciones de publicaciones.
	2. Realización de programas de investigación en Facultades.	Agosto 2016	Diciembre 2017	Programas formulados.
Hito 3: Masa crítica de investigadores de alta calificación lograda gradualmente. (Junio/2017)	1. Conformación de un plantel de investigadores de alta calificación.	Marzo 2016	Diciembre 2017	Listado de investigadores con productividad en gestión.
Hito 4: Núcleos de Innovación y Creatividad organizados y en gestión. (Diciembre/2017)	1. Funcionamiento de los núcleos de innovación y de creatividad.	Marzo 2016	Diciembre 2017	Registro de actividades.

Objetivo Específico plurianual N°3: Gestionar la mejora continua de la calidad en las áreas insertas en el eje de vinculación con el medio.				
Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico N°1:				
Hito	Actividades	Inicio (Mes/Año)	Término (Mes/Año)	Medios de Verificación
Hito 1: Vinculación con el Medio organizada y en gestión. (Junio/2017)	1. Reformulación y aplicación de políticas de vinculación con el medio	Marzo 2016	Junio 2017	Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016-2025
	2. Promoción de enfoque multidisciplinario en actividades académicas y en la gestión de vinculación con el medio.	Marzo 2016	Junio 2017	Actas de reuniones – Documentos de trabajo
	3. Censos de resultados bidireccionales.	Marzo 2016	Junio 2017	Registros

Hito 2: Observatorio de Vinculación con el Medio instalado y en ejecución. (Junio/2017)	1. Institucionalización y operación del observatorio de Vinculación con el Medio. (UPA1301)	Marzo 2016	Junio 2017	Documentos de trabajo en el marco del convenio de desempeño UPA1301.
--	---	------------	------------	--

1.1. INDICADORES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONALES PARA EL CM 2016

Nº. Obj. Específico asociado	Nombre Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Línea base	2016	2017	Medio de Verificación
1	Carrera acreditadas	$(\text{Sumatoria de carreras de pregrado acreditadas} / \text{Total de carreras de pregrado vigentes}) \times 100$	%	37%	45%	50%	Acuerdo de acreditación
1	Tasas de retención Institucional al primer año	$(\text{Sumatoria de carreras de pregrado acreditadas} / \text{Total de carreras de pregrado vigentes}) \times 100$	%	74%	78%	80%	Bases de datos
1	Cumplimiento del plan maestro de infraestructura	$((\text{Monto ejecutado del plan maestro} / \text{Monto presupuestado del plan maestro de infraestructura}) \times 100 + (\text{Número de hitos cumplidos} / \text{Número total de hitos propuestos}) \times 100) / 2$	%	-	20%	40%	Planilla de monitoreo
2	Magister y doctorados acreditados	$(\text{Sumatoria de programas de magister y doctorado acreditados} / \text{Total de programas de magister y doctorado vigentes}) \times 100$	%	36%	47%	55%	Acuerdo de acreditación
2	Publicaciones indexadas en bases de datos documentales WOS/JCR y Scopus	$(\text{Sumatoria del número de publicaciones indexadas en bases de datos documentales WOS/JCR} + \text{Sumatoria del número de publicaciones indexadas en Scopus})$	Nº	83	85	90	Aceptación de publicación
2	Investigadores activos	$(\text{Número de doctores investigadores activos con publicaciones de corriente principal} / \text{Número de doctores JCE}) \times 100$	%	16%	16%	17%	Registros de investigadores
3	Actividades bidireccionales	$(\text{Número de acciones bidireccionales} / \text{Total de acciones declaradas en el sistema}) \times 100$	Nº	s/d	5% sobre línea base	10% sobre línea base	Registros



2. DATOS E INDICADORES INSTITUCIONALES

Datos e indicadores a nivel institucional	AÑO				
	2011	2012	2013	2014	2015
Matrícula total pregrado	8221	7590	7697	7411	7506
Matrícula de primer año	1846	1616	1687	1739	2035
Matrícula de primer año quintiles 1, 2 y 3	1092	966	1045	1032	1291
PSU promedio de la matrícula de primer año	561.4	548.7	545.8	545.6	554.8
Tasa de retención en el primer año	71.0	78.2	74.0	76.9	75.5
Tasa de retención en el primer año quintiles 1, 2 y 3	78.9	79.3	75.6	79.1	75.4
Nº de estudiantes con la totalidad de sus cursos remediales aprobados	-	101	308	452	411
Tasa de titulación por cohorte de ingreso	16%	22%	23%	25%	25%
Tiempo de titulación	6.8	7.2	7.2	7.5	7.2
Empleabilidad de pregrado a 6 meses del título	77.7	77.9	82.7	82.8	83.2
Número total de académicos de dedicación completa (JC, base 40 horas)	236	242	276	294	309
% de académicos de dedicación completa (JC) con doctorado	18.2	20.2	25.7	27.2	24.8
Número total de académicos jornada completa equivalente (JCE, base 44 horas)	235	241	276	294	309
Número académicos JCE (base 44 horas) con doctorado.	18.3	20.3	23.4	26.5	23.7
% académicos JCE con especialidades médicas, maestrías y doctorado	54.0	49.9	47.2	45.7	76.5
% Carreras de pregrado acreditadas	47	47	50	50	51.4
(Nº carreras acreditadas / Nº carreras elegibles para acreditar)	1	3	18	12	17
Nº de proyectos de investigación Conicyt	21	18	34	62*	113
Nº publicaciones SCOPUS	8	10	13	34	54
Nº Publicaciones Web of Science (Ex ISI)	11	7	15	27*	32
Nº publicaciones Scielo	35	36	56	36	44
Matrícula total doctorados	1	5	2	4	5
Nº doctores graduados	343	229	421	478	487
Matrícula total maestrías	27	51	50	78	121
Nº magister graduados					

* Fuente: www.webofscience.com/www.scopus.com. Se contabiliza cada publicación de acuerdo a las bases de datos donde figura indexado.



ANEXOS

Plan Plurianual de Fortalecimiento Institucional (2016-2020).

Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016-2025. Estrategias primer quinquenio (2016-2020).

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIAS (Acciones)
1. Lograr una mejor percepción de los servicios institucionales, por la comunidad universitaria y los actores claves.	1.1. Incrementar la satisfacción de estudiantes, egresados, empleadores, académicos, funcionarios (de administración y servicios) y otros actores relevantes.	<u>Integración de percepciones de "Stakeholders"</u> sobre servicios académicos (aplicación periódica de instrumentos fiables a estudiantes, académicos, funcionarios, egresados, empleadores. Adoptar medidas según resultados).
2. Lograr un mejoramiento continuo de los procesos formativos de las carreras de pregrado.	2.1. Avanzar en el mejoramiento en la formación de estudiantes de pregrado (profesionales y técnicos).	Aplicación de estándares de calidad en carreras profesionales y técnicas (definición de estándares de calidad; procesos de <u>nivelación de competencias académicas</u> de estudiantes; aplicación de un modelo de detección temprana de deserción y monitoreo de indicadores de efectividad pedagógica y de instalación de la innovación curricular; instalación de sistemas de créditos transferibles).



OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIAS (Acciones)
	2.2. Gestionar recursos humanos académicos acorde a requerimientos objetivos de las responsabilidades académicas y su programación.	Plantel académico con altos niveles de formación y desempeño (Incremento de estándares de formación en el reclutamiento académico, privilegiando doctores y postdoctores; evaluación académica exigente).
3. Mejorar los desempeños académicos, la gestión y la pertinencia de la formación del postgrado y postítulo.	3.1. Lograr niveles de calidad en programas de postgrado.	Uso de estándares nacionales orientados al mejoramiento de la calidad y gestión del postgrado (Constitución de claustros según normas de CNA; vinculación de la formación académica y tesis de postgrado con publicaciones científicas; aplicación de SCT; selectividad de estudiantes; aplicación de estándares de calidad en la gestión del postgrado; autoevaluaciones periódicas).
	3.2. Incrementar sustantivamente la pertinencia y la diversificación en el postgrado y postítulo.	Logro de una mayor vinculación social y un sistema más flexible y abierto en la formación de postgrado y postítulo (Diversificación de modalidades y articulación de programas con otros niveles educativos; incremento y formalización de claustro de postgrado; difusión; capacitación de académicos).
4. Fortalecer el desarrollo de la formación continua.	4.1. Articular distintos niveles educativos desde los oficios, pregrado al postgrado.	Logro de una mayor vinculación social y un sistema más flexible y abierto en los distintos niveles de formación (Diversificación de modalidades y articulación de programas entre niveles educativos)



OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIAS (Acciones)
5. Establecer y desarrollar una relación estratégica con el entorno local, regional, nacional e internacional.	5.1. Avanzar en la bidireccionalidad en los procesos académicos para su gestión con el entorno.	Resultados e impactos <u>bidireccionales</u> en la vinculación <u>Universidad - Medio</u> (reformulación de políticas; promoción de enfoque multidisciplinarios en actividades académicas y en la gestión de Vinculación con el Medio; normativas y convenios; censos de resultados e impactos bidireccionales).
	5.2. Profundizar la operación de instrumentos de cooperación y proyección a nivel regional, nacional e internacional.	<u>Consolidación de redes y de análisis prospectivos en la Vinculación con el Medio</u> (evaluación de convenios y redes; generación de alianzas y redes de cooperación con el entorno; incorporación de egresados/empleadores a través de relaciones formales para acciones de Vinculación con el Medio; operación de un Observatorio de Vinculación con el Medio).
6. Proyectar el desarrollo institucional gestionando la provisión de infraestructura, equipamiento y tecnologías de información y comunicación.	6.1. Avanzar en la planificación de la gestión de la infraestructura y equipamiento institucional.	Ejecución de planes en recursos físicos y de información (Plan maestro de infraestructura y equipamiento; Plan maestro de TIC's).
	6.2. Avanzar en la planificación de la gestión del equipamiento en tecnologías de información y comunicación.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIAS (Acciones)
7. Potenciar la comunicación estratégica y posicionamiento institucional.	7.1 Mejorar la imagen corporativa institucional.	Imagen institucional como universidad regional de calidad (planes comunicacionales; mecanismos evaluativos y de monitoreo; posicionamiento en ranking nacionales e internacionales y en tipologías de IES).
	7.2 Posicionar y proyectar a la Universidad de Playa Ancha a nivel regional, nacional e internacional.	
8. Incrementar los desempeños en Investigación, Desarrollo e Innovación y Creación, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.	8.1. Aumentar cualitativamente las publicaciones de corriente principal.	Aplicación de un modelo formal para el fortalecimiento de los recursos destinados a incrementar los desempeños en I+D+i y Creación (plantel de Investigadores de altas calificaciones; equipamiento de punta; contrapartidas institucionales para proyectos; soportes para la Investigación en traducción, bibliometría y otros; funcionamiento de núcleos en Innovación y Creatividad; programas en facultades; Centro de Estudios Avanzados; revistas institucionales indexadas; doctorados acreditados).
	8.2. Aumentar e incrementar la concursabilidad y la adjudicabilidad de proyectos de I+D+i y Creación.	
	8.3. Promover la innovación de base científica tecnológica en la institución.	
	8.4. Lograr masa crítica de investigadores de alta calificación.	
9. Mejorar y asegurar la calidad en la gestión de los procesos institucionales.	9.1. Sistematizar los mecanismos de aseguramiento de la calidad de la gestión.	Reformas a la gestión y en las capacidades instaladas en recursos humanos (uso de información de estándares de calidad en procesos; rediseño organizacional y normativo; adecuación de sistemas de información; profesionalización de la gestión; estándares más altos en recursos humanos de la
	9.2. Operar estratégicamente en los distintos niveles organizacionales.	



OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIAS (Acciones)
10. Mejorar las capacidades, competencias y habilidades de las personas.	9.3. Adecuar la estructura y organización institucional a nuevos desafíos.	gestión administrativa y académica; sistemas evaluativos de recursos humanos a distintos niveles).
	9.4. Consolidar la Integración de los sistemas informáticos institucionales.	
	10.1. Estimular el crecimiento del capital humano administrativo.	<u>Reformas a la gestión y en las capacidades instaladas en recursos humanos</u> (uso de información de estándares de calidad en procesos; rediseño organizacional y normativo; adecuación de sistemas de información; profesionalización de la gestión; estándares más altos en recursos humanos de la gestión administrativa y académica; sistemas evaluativos de recursos humanos a distintos niveles).
	10.2. Estimular el crecimiento permanente del capital humano académico.	
11. Asegurar el desarrollo de la sostenibilidad económica acorde a los lineamientos estratégicos.	10.3. Evidenciar las competencias de los directivos.	
	11.1. Mejorar niveles de liquidez y solvencia financiera.	<u>Aplicación de enfoque sostenible en recursos económicos</u> (plan de eficiencia y efectividad estratégica 2016-2018; presupuestos basados en planificación estratégica y operativa).
	11.2. Aumentar los montos que ingresan a la universidad a través de fondos concursables y convenios.	



Metas e indicadores

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	LÍNEA BASE	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020
1. Lograr una mejor percepción de los servicios institucionales, por la comunidad universitaria y los actores claves.	1.1. Incrementar la satisfacción de estudiantes, egresados, empleadores, académicos, funcionarios (de administración y servicios) y de otros actores relevantes.	1.1.1. Grado de satisfacción de la comunidad universitaria y actores claves.	-	Diseño del sistema y aplicación en marcha blanca	Sobre 70% de alto grado de satisfacción en algunos actores	Sobre 70% de alto grado de satisfacción en todos los actores	Sobre 80% de alto grado de satisfacción en la mayor parte de los actores	Sobre 80% de alto grado de satisfacción de todos los actores
2. Lograr un mejoramiento continuo de los procesos formativos de las carreras de pregrado.	2.1. Avanzar en el mejoramiento en la formación de estudiantes de pregrado (profesionales y técnicos).	2.1.1. Carreras acreditadas.	37%	45%	50%	60%	75%	80%
		2.1.2. Tasa de retención al primer año.	74%	78%	80%	82%	84%	85%
		2.1.3. Tasa de titulación oportuna.	26%	30%	40%	45%	50%	60%

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	LÍNEA BASE	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020
		2.1.4. Carreras de pregrado con innovación curricular implementada.	36%	53%	67%	76%	84%	100%
		2.1.5. Carreras con planes de estudio convergentes.	0	0%	5%	10%	15%	20%
		2.2. Gestionar recursos humanos académicos acorde a requerimientos objetivos de las responsabilidades académicas y su programación.	54%	55%	65%	70%	75%	80%
	3.1. Lograr niveles de calidad en programas de postgrado.	3.1.1. Magister y doctorado acreditados.	36%	47%	55%	65%	70%	75%
3. Mejorar los desempeños académicos, la gestión y la pertinencia de la formación del postgrado y postítulo.		3.1.2. Publicaciones de estudiantes de magister y doctorado.	n	n+5	n+7	n+8	n+15	n+18

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	LÍNEA BASE	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020
		3.1.3. Cobertura de SCT en postgrado.	0%	0%	5%	10%	15%	20%
		3.1.4. Evaluación positiva del desempeño académico y servicios en programas.	89%	89%	90%	90%	90%	91%
		3.1.5. Publicaciones de académicos de claustros de programas de doctorado.	33	36	40	43	46	50
	3.2. Incrementar sustantivamente la pertinencia y diversificación en el postgrado y postítulo.	3.2.1. Nuevos programas de postgrado y postítulos.	0%	20%	34%	54%	80%	100%
		3.2.2. Programas con nuevas modalidades de postgrado y postítulo en relación a las actuales.	6,6%	8%	10%	14%	18%	20%

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	LÍNEA BASE	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020
4. Fortalecer el desarrollo de la formación continua.	4.1. Articular distintos niveles educativos desde los oficios, pregrado al postgrado.	4.1.1. Programas articulados de distintos niveles educativos.	0%	10%	26%	42%	68%	100%
	5.1. Avanzar en la bidireccionalidad en los procesos académicos para su gestión con el entorno.	5.1.1. Actividades bidireccionales.	s/d	10% sobre línea base	20% sobre línea base	30% sobre línea base	40% sobre línea base	50% sobre línea base
5. Establecer y desarrollar una relación estratégica con el entorno local, regional, nacional e internacional.		5.1.2. Actividades formales de Vinculación con el Medio Interdisciplinario.	s/d	5% sobre línea base	10% sobre línea base	15% sobre línea base	20% sobre línea base	30% sobre línea base
		5.1.3. Acciones bidireccionales territoriales conjuntas con el Barrio de Playa Ancha.	{3 acciones}	13%	28%	45%	65%	100%
	5.2. Profundizar la operación	5.2.1. Convenios activos con	58%	62%	66%	80%	90%	100%

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	LÍNEA BASE	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020
6. Proyectar el desarrollo institucional gestionando la provisión de infraestructura, equipamiento y tecnologías de información y comunicación.	de instrumentos de cooperación y proyección a nivel regional, nacional e internacional.	evaluación anual positiva.						
		5.2.2. Acciones bidireccionales emanadas del Observatorio de Vinculación con el Medio.	0%	4%	15%	33%	63%	100%
		6.1.1. Cumplimiento del plan maestro de infraestructura.	-	20%	40%	60%	80%	100%
7. Potenciar la comunicación	de instrumentos de cooperación y proyección a nivel regional, nacional e internacional.	6.1.2. Cumplimiento del plan maestro de equipamiento.	-	20%	40%	60%	80%	100%
		6.2.1. Cumplimiento del plan maestro de TIC's.	-	40%	60%	80%	90%	100%
		7.1.1. Grado de sentido de corporativa institucional.	s/d	60%	65%	70%	75%	80%

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	LÍNEA BASE	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020
estratégica y posicionamiento institucional.	7.2 Posicionar y proyectar a la Universidad de Playa Ancha a nivel regional, nacional e internacional.	pertenencia de actores internos.		(Alto)	(Alto)	(Alto)	(Alto)	(Alto)
		7.1.2. Menciones positivas en redes sociales.	42%	50%	50%	55%	60%	70%
		7.2.1. Imagen positiva de la universidad en la Región de Valparaíso.	83%	85%	90%	90%	90%	90%
		7.2.2. Imagen de la universidad a nivel nacional.	50%	53%	55%	57%	60%	65%
	8.1. Aumentar cualitativamente las publicaciones de corriente principal.	8.1.1. Publicaciones indexadas en bases de datos documentales WOS/JCR y Scopus.	83	85	90	100	105	110
8. Incrementar los desempeños en Investigación, Desarrollo e Innovación y Creación, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.		8.1.2. Citas Scopus.	2,01	2,01	2,01	2,2	2,4	2,5
		8.1.3. Citas JCR.	1,82	1,82	1,82	2,0	2,18	2,36
		8.1.4. Publicaciones con co-autoría nacional e internacional.	13%	15%	18%	20%	25%	30%

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	LÍNEA BASE	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020
	8.2. Aumentar e incrementar la concursabilidad y la adjudicabilidad de proyectos de I+D+i y Creación.	8.2.1. Proyectos vigentes.	68	72	76	80	85	90
		8.2.2. Grado de cumplimiento de los proyectos terminados.	s/d	80%	80%	85%	90%	95%
	8.3. Promover la innovación de base científica tecnológica en la institución.	8.3.1. Productos de innovación de base científica.	0	1	2	3	4	5
	8.4. Lograr masa crítica de investigadores de alta calificación.	8.4.1. Cantidad de investigadores activos.	16%	16%	17%	19%	20%	21%
9. Mejorar y asegurar la calidad en la gestión de los procesos institucionales.	9.1. Sistematizar los mecanismos de aseguramiento de la calidad de la gestión.	9.1.1. Grado de cumplimiento del plan de mejoramiento institucional.	-	80% (primer año)	90% (primer y segundo año)	90% (primer a tercer año)	90% (primer a cuarto año)	100% (primer a quinto año)
	9.2. Operar estratégicamente en los distintos niveles organizacionales.	9.2.1. Grado de cumplimiento del PDEI.	76%	80% (primer año)	90% (primer y segundo año)	90% (primer a tercer año)	90% (primer a cuarto año)	100% (primer a quinto año)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	LÍNEA BASE	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020
10. Mejorar las capacidades, competencias y habilidades de las personas.	9.3. Adecuar la estructura y organización institucional a nuevos desafíos.	9.3.1. Grado de avance en la implementación de la estructura y organización institucional	-	Diseño	50%	100%	100%	100%
	9.4. Consolidar la Integración de los sistemas informáticos institucionales.	9.4.1. Grado de integración de sistema informático.	-	40%	60%	80%	90%	100%
	10.1. Estimular el crecimiento del capital humano administrativo.	10.1.1. Cantidad de personal administrativo capacitado.	65%	65%	70%	80%	80%	80%
		10.1.2. Grado de riesgo psicosocial.	-	Diseño	10%	15%	20%	30%
	10.2. Estimular el crecimiento permanente del capital humano académico.	10.2.1. Académicos con postgrado.	54%	60%	65%	70%	75%	80%
		10.2.2. Evaluación del desempeño académico en pregrado.	-	70%	75%	80%	85%	90%
	10.3. Evidenciar las competencias de los directivos.	10.3.1. Grado de cumplimiento de acuerdos de Gabinete de Rectoría y Consejo Académico.	80%	90%	90%	90%	90%	90%

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	LÍNEA BASE	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020
11. Asegurar el desarrollo de la sostenibilidad económica acorde a los lineamientos estratégicos.	11.1. Mejorar niveles de liquidez y solvencia financiera.	11.1.1. Liquidez.	0,88	0,80	0,85	0,90	0,90	1,00
		11.1.2. Solidez financiera.	0,17	0,25	0,30	0,35	0,30	0,30
		11.1.3. Contribución adicional de ingresos por aranceles.	MM\$ 13.345	5%	10%	15%	20%	25%
	11.2. Aumentar los montos que ingresan a través de fondos concursables y convenios.	11.2.1. Variación de montos ingresados por fondos externos.	MM\$ 5.023	15%	30%	50%	80%	100%



Responsables

ÁMBITOS INSTITUCIONALES		RESPONSABLES
DOCENCIA	PREGRADO:	VICERRECTOR(A) ACADÉMICO(A)
	POSTGRADO:	VICERRECTOR(A) DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADO E INNOVACIÓN.
INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN		VICERRECTOR(A) DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADO E INNOVACIÓN.
VINCULACIÓN CON EL MEDIO		DIRECTOR(A) GENERAL DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO
GESTIÓN INSTITUCIONAL		VICERRECTOR(A) DE DESARROLLO