



CONVENIOS MARCO PARA UNIVERSIDADES DEL ESTADO

FORMATO DE PROPUESTAS AÑO 2017

IMPLEMENTACIÓN AÑO 2

PLAN PLURIANUAL DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL [2016-2020]

Antecedentes institucionales

Nombre: UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS
RUT: 70.772.100-6
Dirección: Av. Fuschlocher 1305. Osorno

Título de la propuesta: "FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL: UN SALTO CUALITATIVO PARA CONSOLIDAR SU COMPROMISO CON LA EDUCACIÓN PÚBLICA, LAS COMUNIDADES Y LOS GRUPOS VULNERABLES DE SU ENTORNO SIGNIFICANTE".

1. EQUIPO DIRECTIVO, RESPONSABLE Y UNIDAD DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL DEL CONVENIO MARCO 2017

1.1. EQUIPO CONVENIO MARCO 2017

Nombre	RUT	Cargo en la Institución	Cargo en CM	Horas/mes asignadas a CM	Fono	E mail
Oscar Garrido Álvarez	10.862.197-4	Rector	Director	8	64-2333009	rectoria@ulagos.cl
Claudio Rivera Mercado	11.253.981-6	Vicerrector de Planificación y Desarrollo	Director Alterno	8	64 - 2333084	crivera@ulagos.cl
Roberto Jaramillo Alvarado	6.946.950-7	Vicerrector Académico	Responsable Área Vinculación	8	64-2333490	rjaramil@ulagos.cl
Marco Vargas Pincheira	11.782.789-5	Vicerrector de Adm. Y Finanzas	Responsable Área Administrativa y Financiera	8	64-2333493	mvargas@ulagos.cl
Patrick Puigmal	14.703.722-8	Vicerrector de Investigación y Postgrado	Responsable Área Investigación	8	64-2333100	<u>p_puigmal@hotmail.com</u>

1.2. RESPONSABLE UNIDAD DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

Nombre	RUT	Cargo en la Institución	Cargo en CM	Horas/mes asignadas a CM	Fono	E mail
Verónica Alvarado Angulo.	13.735.650-3	Directora de Proyectos Institucionales	Control de Gestión del Convenio	20	064-2333497	veronica.alvarado@ulagos.cl

1.3. CARTA DE COMPROMISO INSTITUCIONAL

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS CARTA DE COMPROMISO INSTITUCIONAL

Osorno, 7 de Agosto de 2017

Yo **Óscar Garrido Álvarez**, rector de la **Universidad de Los Lagos**, institución ejecutora de la propuesta de la propuesta para el Convenio Marco 2017, 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 segundo 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.

OSCAR A. GARRIDO ALVAREZ
RECTOR
Nombre del Rector



Firma del Rector o Representante Legal
Tímbre institución

2. DIAGNÓSTICO QUE FUNDAMENTA FOCOS DEL CM

Un primer foco de trabajo del presente Plan lo constituye el fortalecimiento de las redes de colaboración entre las universidades del Estado. Estas universidades constituyen un conjunto de instituciones que realizan una contribución relevante en la formación de pregrado y postgrado, la investigación científica y la vinculación con el medio, y además representan un espacio fundamental para el país al realizar labores insoslayables y únicas. Desde el año 2015 existen espacios de colaboración en redes específicas en diferentes áreas asociadas a funciones y tareas estratégicas que son necesarias para robustecer su identidad y mejorar el desempeño en la gestión de las universidades estatales como un todo. El trabajo en red permite pasar de un accionar aislado hacia uno colectivo, fortaleciendo una columna vertebral pública en la educación superior, lo que constituye un objetivo estratégico para el país.

En el plano institucional, la Universidad de Los Lagos con 22 años de existencia, se encuentra en una etapa intermedia de desarrollo. Posee 4 años de acreditación en las áreas de Docencia de Pregrado, Gestión Institucional y Vinculación con el Medio. Si bien, la Universidad ha logrado avances importantes en estas tres áreas, el proceso de autoevaluación institucional llevado adelante los años 2015 y 2016 así como la actualización del Plan Estratégico institucional, han permitido definir focos de trabajo, en línea con las políticas y orientaciones de MINEDUC, que sustentan los Planes Plurianuales de las universidades estatales. Estos focos de trabajo son los siguientes: a) Planificación Estratégica; b) Aseguramiento de la Calidad; c) Análisis Institucional, d) Investigación e innovación, e) Vinculación con el Medio, f) fortalecimiento de la docencia profesional y técnica, g) fortalecimiento de las pedagogías. A ello es necesario agregar el ámbito de trabajo en red entre las Universidades del Estado, descrito anteriormente.

Si bien la institución cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), como principal referente para la toma de decisiones a nivel central, el actual sistema de monitoreo y seguimiento debe avanzar hacia sistemas informáticos que permitan evaluar sistemáticamente los avances y realizar de manera oportuna los ajustes que demandan los cambios experimentados en el entorno. El PEDI es referido constantemente en los instrumentos de gestión que utilizan las unidades académicas y administrativas pero no está cabalmente integrado al quehacer cotidiano. No todos los Departamentos Académicos cuentan con un Plan de Desarrollo y los Programas Académicos que lo tienen son principalmente aquellos que se han presentado a procesos de acreditación. El Plan de Calidad, que deben realizar anualmente todos los Directores académicos y administrativos, se realiza como un ejercicio rutinario sin mucha claridad acerca de su utilidad y con necesidades de apoyo ya que no dominan aspectos básicos de los instrumentos de gestión. Otro aspecto que el Plan Plurianual debe corregir son las brechas tecnológicas de equipamiento y sistemas para el soporte de los sistemas de información que la gestión estratégica de la Universidad requiere.

Para el funcionamiento del Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad, la Universidad debe fortalecer sus sistemas de monitoreo y control, y articular los procesos de planeamiento de todas las unidades. En este ámbito es relevante socializar en la comunidad universitaria el foco en Aseguramiento de Calidad, distinguiéndolo de los procesos de acreditación. Ello implica avanzar en el establecimiento de una cultura de calidad donde la acreditación es una consecuencia y no un fin; contar con capacidades para planificar sobre la base de diagnósticos con información pertinente y confiable, y tomar decisiones asertivas y oportunas. Lo anterior tendrá impactos positivos que además perduraran en el largo plazo.

La Universidad exhibe un desarrollo desigual de sus capacidades de gestión de la información en diferentes áreas de su quehacer. En un estudio llevado a cabo por MINEDUC este año 2017 para evaluar las capacidades comparadas de análisis institucional en las universidades chilenas, se demostró que el desarrollo multi-sectorial de la Universidad es limitado, alcanzando 68,2 pts sobre un máximo de 210. Este puntaje es menor a la mediana del grupo comparativo que representa un 92,7. La Universidad de Los Lagos produce información de todos los sectores organizacionales (Formación, Recursos Humanos, Gestión Financiera, Investigación,

Infraestructura, Vinculación y Servicios Estudiantiles), sin embargo el análisis de la información muestra que en las secciones de Recursos Humanos, Investigación, Infraestructura y Vinculación con el Medio no se cuentan con mecanismos para identificar problemas de interés de forma proactiva, En el análisis cuantitativo prima mayoritariamente estadísticas descriptivas unidimensionales. Del mismo modo, se requiere avanzar en la desagregación de la información y la automatización de reportes e indicadores de gestión que apoyen a los niveles tácticos y estratégicos en la evaluación de los resultados de los procesos académicos. Otro foco de atención es la capacitación de los usuarios, de manera tal que esta información constituya la base para la toma de decisiones. Para ello, una mayor profesionalización de las unidades de Dirección de Informática y Dirección de Análisis Institucional permitiría la instalación de las capacidades que aseguren una visión sistémica de los sistemas tecnológicos, la provisión de información y la toma de decisiones.

La Universidad ha incrementado su producción científica, como resultado del diseño e implementación de una política y programas de fomento e incentivo a la investigación desde el año 2010, y aumentado el contingente de académicos con productividad científica permanente. Una de las estrategias que ha permitido el aumento de la producción científica de la Universidad ha sido la focalización de sus esfuerzos en estructuras y programas específicos, tales como Centros de Investigación, Programas y Núcleos de Investigación. En los últimos 10 años la Universidad triplicó el número anual de artículos científicos indexados, desde 30 a 113. En términos de proyectos competitivos como Fondecyt, se percibe también un leve incremento. Entre el año 2005 y 2009 la Universidad exhibe un promedio de 5,2 proyectos por año, en cambio en el período 2010-2014 el promedio se elevó a 7,2 proyectos por año (ver tabla N°2). Lo mismo acontece con los proyectos de I+D+i, tales como FONDEF, CORFO y FIC. Entre los años 2005 y el 2009 el promedio de proyectos adjudicados a nivel de investigación aplicada ascendieron a 6,2 proyectos por año, cifra que aumenta a 7 en el periodo 2010-2014.

A pesar de estos avances, persisten obstáculos para que la Universidad alcance la madurez en su capacidad investigativa. Entre los obstáculos identificados se encuentran el número reducido investigadores, artículos científicos y proyectos competitivos de investigación; la escasa articulación entre los programas de postgrado, especialmente los doctorados, y la producción científica; el aún escaso número de instrumentos e incentivos a la investigación. Para enfrentar estas barreras, este Convenio se propone intervenir en 3 líneas de trabajo:

- a) El aumento del número de académicos con grado de doctor y elevar la productividad científica. El aumento del número y proporción de doctores en el cuerpo académico aumentará la producción científica y permitirá la consolidación de áreas disciplinarias y multidisciplinarias de relevancia regional y nacional. En este contexto resulta necesario incorporar recurso humano calificado en las dos áreas que la institución ha declarado como prioritarias en su Plan Estratégico de Desarrollo: 1) RECURSOS NATURALES para fortalecer los aspectos productivos y económicos identificados como brechas en los informes de autoevaluación del doctorado y de análisis internos; 2) CIENCIAS SOCIALES, considerando su experiencia y desarrollo en políticas públicas y desarrollo regional. Es necesario también fortalecer los equipos de investigación existentes, de acuerdo a brechas específicas identificadas en los diagnósticos con cada uno de estos núcleos de investigación y programas de postgrado. Además, la institución ha declarado como área emergente SALUD. La creación del departamento de Salud, y una oferta creciente de carreras en el área da cuenta de este compromiso. Para dar sustentabilidad al área y potenciar el aporte a la región, se requiere fortalecer las ciencias básicas y preclínicas con miras al desarrollo de investigación pertinente a las necesidades del entorno y que potencien el desarrollo académico. La Universidad cuenta, por otra parte con una amplia trayectoria en el área de EDUCACIÓN, con carreras pedagógicas de larga data, que es necesario fortalecer en su componente investigativo.
- b) Fortalecimiento de programas de Doctorado. La contratación de los nuevos doctores tendrá como prioridad el fortalecimiento de los claustros académicos de los programas de doctorado de la Universidad. También se favorecerá la integración de los estudiantes de doctorado a grupos y proyectos de investigación; favoreciendo la presentación de trabajos científicos y pasantías de investigación de los estudiantes de doctorado.

- c) Fortalecimiento de las políticas y programas de incentivo a la investigación. Un foco adicional de trabajo será el fortalecimiento de la política y programas de incentivo a la investigación que ya han resultado ser exitosos, tales como los núcleos de investigación, apoyo a nivel de equipamiento científico menor, incorporación a de asistentes técnicos y ayudantes de investigación, financiamiento de tesis de pre y postgrado.

En materia de Vinculación con el Medio y Responsabilidad Social Universitaria, la Universidad cuenta con una Política que ha definido claramente sus objetivos, las líneas de acción relevantes e instrumentos normativos y operativos. Esta área requiere de la toma de conciencia del impacto que tiene el quehacer general de la actividad universitaria en el entorno y como estrategia para aportar al desarrollo integral de las personas, las organizaciones y los territorios. Si bien se ha avanzado en esta tarea, es necesario, fortalecer la socialización de este proceso para incorporarlo progresivamente a la comunidad universitaria y todos sus estamentos, única manera de hacer sostenible este sello corporativo. No obstante, se requiere avanzar en tres procesos de carácter estratégico que tienen directa relación con la consolidación de la Política del área. Estos procesos son: a) la evaluación y mejoramiento de la cooperación Universidad – Empresa, que sostenga mecanismos consensuados y validados, permitiendo que el uso de los resultados de la vinculación se traduzcan en mejoras continuas en las funciones de Docencia e Investigación; b) la implementación del modelo de RSU a nivel de todas las carreras de pregrado, de manera de conectar la formación integral establecida en el Modelo Educativo Ulagos con la puesta en práctica de un marco referencia de la responsabilidad social universitaria como sello en la formación de los estudiantes de pregrado y formación técnica; y c) la instalación de mecanismos de evaluación y seguimiento de las acciones de VCM .

Fortalecimiento de la formación profesional y técnica. Una de las principales brechas observadas en el ámbito de la formación profesional y técnica, son las aún deficientes condiciones de habitabilidad y espacios adecuados para la formación integral de los estudiantes. Garantizar calidad en todos los niveles formativos requiere además de espacios físicos adecuados. En este sentido, existe un déficit importante de aulas, lo que se verá acrecentado con las carreras que aún no están en régimen, aspecto relevante para los Campus de Osorno y Puerto Montt, y la Sede Chiloé. Lo mismo acontece con la infraestructura para la formación técnica en los mismos Campus y Sede. La ubicación de la formación técnica fuera del Campus en Osorno y las dificultades de la actual edificación para carreras técnicas hace urgente la necesidad de un nuevo espacio que cobije las carreras técnicas en el Campus Chuyaca. Ello permitiría que los estudiantes de formación técnica tengan acceso a mejores instalaciones centrales (biblioteca, servicios estudiantiles, casino, actividades de formación general, entre otras) En la misma línea se requiere invertir en mejores condiciones de iluminación, calefacción, mobiliario y equipamiento para los espacios docentes. A ello es necesario agregar, la necesidad de completar la infraestructura y equipamiento para las carreras del área de Salud en el campus Puerto Montt. En el caso de la Sede Chiloé, los recursos comprometidos por el Gobierno Regional para la construcción de una sede universitaria en Castro, requerirán recursos complementarios de la propia institución para el equipamiento tecnológico de las carreras. A ello es necesario agregar una serie de mejoras de infraestructura menor que requieren resolverse para elevar los estándares de calidad y de provisión de servicios a los estudiantes.

La Universidad de Los Lagos tiene una larga historia asociada a la formación de profesores, que se remonta a la década de 1970 cuando la actual Institución era sede de la Universidad de Chile y que continuó también en la época en que la institución fue transformada en Instituto Profesional de Osorno. En 1993 cuando se recupera el estatus universitario, tras la reinstauración de la democracia, comenzó una etapa de consolidación de su presencia en el territorio sur austral, y con el fortalecimiento de su oferta permanente de Formación Inicial Docente. Esta tradición se ha sostenido en el tiempo y hoy la Universidad posee una matrícula total de 1377 estudiantes, lo que representan el 35,1% de la matrícula total de los alumnos de pregrado PSU de la Institución para ese año. El año 2015, la Universidad postuló y se adjudicó un Plan de Mejoramiento Institucional para el fortalecimiento de la Formación Inicial de Profesores (PMI ULA 1503). Este instrumento recoge los principales áreas de trabajo en las cuales la Universidad ha identificado brechas de calidad. Entre ellas destacan: la atracción de talento pedagógico en establecimientos de la zona que además tuvieran un alto índice de vulnerabilidad; la actualización, reformulación y armonización de los currículo que rigen la Formación de

profesores en la Institución; el capital humano y la capacitación docente; y la progresión académica de los estudiantes

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

Objetivo General

Mantener, desarrollar y fortalecer los estándares de calidad en la universidad, considerando su planificación estratégica en gestión, formación de pregrado, postgrado, investigación y vinculación con el medio

OBJETIVOS ESPECÍFICOS EN RED

Objetivo Específico en Red N°1: Consolidar el trabajo en red de las instituciones de educación superior estatales, conforme a los diagnósticos realizados, desarrollando y propiciando un funcionamiento estratégico, definiendo acciones conjuntas en los ámbitos de la gestión estratégica, calidad académica y de gestión, docencia, investigación, innovación y vinculación con el medio, de conformidad con los requerimientos que plantean el crecimiento y desarrollo individual y colectivo, pertinente a la identidad pública, según las necesidades de cada institución.

Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico en Red N°1:

Hito	Actividades	Inicio (Mes/Año)	Término (Mes/Año)	Medios de Verificación
Hito 1: Plan Plurianual Formulado e implementado anualmente 2019- 2020 (Octubre / 2019)	1. Realización de jornadas de trabajo para definición de los objetivos del plan plurianual de la Red a partir de la revisión de los diagnósticos realizados en los convenios marco anteriores.	Octubre 2017	Enero 2018	Documento de análisis de resultados de convenios anteriores
	2. Definición de los objetivos del plan plurianual de la Red.	Enero 2018	Enero 2018	Acta de acuerdo
	3. Realización de jornadas de trabajo para la formulación de estrategias de la Red de Universidades Estatales.	Enero 2018	Abril 2018	Acta de acuerdo
	4. Revisión de los objetivos y estrategias de la Red de Universidades Estatales	Abril 2018	Abril 2018	Acta de acuerdo

	por parte de Rectores para incorporar comentarios y observaciones que se tengan.			
	5. Realización de jornadas de trabajo para la construcción de indicadores, metas y plazos.	Mayo 2018	Mayo 2018	Acta
	6. Formulación de Plan de Seguimiento y Monitoreo.	Mayo 2018	Mayo 2018	Acta
	7. Socialización del Plan Plurianual a través de Encuentro Nacional de Redes	Julio 2018	Agosto 2018	Acta del Encuentro nacional
Hito 2: Redes redefinidas o ajustadas acorde a compromisos del Plan Plurianual formulado. (Octubre / 2019)	1. Revisión del estado de avance de planes de acción ejecutados por Red en convenios anteriores.	Agosto 2018	Septiembre 2018	Informe Técnico
	2. Identificación de las Redes que deben ser consolidadas, redefinidas o integradas.	Septiembre 2018	Octubre 2018	Informe Técnico
	3. Formulación de planes de acción de Redes alineados al Plan Plurianual.	Octubre 2018	Diciembre 2018	Documento con planes de acción
	4. Presentación de planes de acción a Coordinadores Institucionales para incorporación de comentarios u observaciones, de manera de lograr un efectivo alineamiento al Plan Plurianual.	Enero 2019	Enero 2019	Documento con planes de acción validados
	5. Formulación final y socialización de planes de acción por Redes.	Marzo 2019	Marzo 2019	Acta de la Jornada de Socialización
	6. Implementación anual de los planes de acción de Redes.	Marzo 2019	Octubre 2019	Informe y estados de avance
	7. Seguimiento y evaluación de resultados e impactos.	Marzo 2019	Octubre 2019	Informe y estados de avance
	8. Realización de ajustes de ser necesario.	Abril 2019	Octubre 2019	Informe y estados de avance

3.1. INDICADORES DE DESEMPEÑO EN RED PARA EL CM 2017

Nº. Obj. Específico asociado	Nombre Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Línea base	2017	2018	Medio de Verificación
1	Avance confección Plan plurianual	$(\text{N}^\circ \text{ de etapas formuladas} / \text{N}^\circ \text{ de etapas totales}) \times 100$	%	Diagnósticos realizados (5%)	25%	100%	Plan Plurianual

OBJETIVOS ESPECÍFICOS INSTITUCIONALES

Objetivo Específico Institucional N°1: Mejorar la gestión institucional en los ámbitos de planificación estratégica, análisis institucional y aseguramiento de la calidad, mejorando los soportes informáticos, fortaleciendo el capital humano y capacitando a los diferentes directivos y usuarios para consolidar una cultura de calidad que incorpore de forma permanente en la gestión el análisis, la planificación y el control de gestión.

Estrategias específicas asociadas:

1. Mejorar las competencias del capital humano de las áreas de informática y análisis institucional para liderar las mejoras estratégicas necesarias para la Institución.
2. Diseñar e implementar sistemas informáticos que permitan el monitoreo y evaluación permanente de los instrumentos de gestión que forman parte del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad de Los Lagos (Planificación estratégica, Plan de Calidad, Compromisos de Desempeño, Planes de Mejora, Convenios de Desempeño).
3. Diseñar un software para captura de datos y entrega de información solicitados por MINEDUC.
4. Desarrollar un programa de capacitación y acompañamiento para fortalecer las competencias del conjunto de directivos y usuarios de los sistemas de información en materias de planificación, análisis institucional y aseguramiento de la calidad.
5. Fortalecer el servicio de conectividad, redes y wifi institucional para facilitar el registro, procesamiento y acceso a la información a través de un plan de mejora de corto, mediano y largo plazo.
6. Fortalecimiento de equipamiento tecnológico para la gestión institucional.
7. Iniciar implementación de plan de desarrollo de largo plazo para la Dirección de Informática de la Universidad, que permita responder a los objetivos del plan estratégico institucional y disminuya las brechas identificadas en el diagnóstico en materia de organización interna, capital humano, equipamiento tecnológico y sistemas de información.

Hitos ¹ y actividades asociados al Objetivo Específico N° 1:				
Hito	Actividades	Inicio (Mes/Año)	Término (Mes/Año)	Medios de Verificación
Hito 1: Continuidad y contratación nuevo recurso humano en las áreas de informática y análisis institucional para liderar las mejoras estratégicas necesarias para la Institución.	Definición de perfil y contratación de profesional para liderar el desarrollo del área de informática	09/2017	12/2018	Contrato
	Definición de perfil y contratación de profesional para área de desarrollo informático	09/2017	12/2018	Contrato
	Definición de perfil y contratación de profesional para Dirección de Análisis Institucional	09/2017	12/2018	Contrato
Hito 2: Sistema de seguimiento y evaluación de instrumentos de planificación (PEDI, Plan de Desarrollo, Plan de Calidad y Plan de Mejora) instalado y funcionando	Consultoría para diseño sistema de seguimiento para convenios de desempeño	09/2017	12/2018	Informe Consultoría
	Elaboración maqueta de sistemas para instrumentos de planificación	09/2017	10/2018	Maqueta informática
	Poblamiento de sistemas	11/2017	06/2018	Reporte
	Capacitación en uso de sistemas	12/2017	10/2018	Reportes de uso
	Puesta en funcionamiento y ajustes	01/2017	12/2018	Reporte
	Realización Asistencia Técnica (AT) para evaluación de consistencia de instrumentos de planificación	11/2017	11/2018	Informe Asistencia técnica
Hito 3 Software para datos MINEDUC	Diseño de la estructura de datos	09/2017	10/2018	Software funcionando y Reportes
	Programación de la aplicación y pilotaje	11/2017	11/2018	
	Implementación del sistema y poblamiento de datos	04/2017	12/2018	
	Generación de reportes	06/2017	12/2018	
	Ajuste y mantenimiento del sistema	07/2017	12/2018	
Hito 4: Datos Institucionales depurados	Diagnóstico de bases de datos históricas	10/2017	10/2018	Informe
	Determinación de brechas en bases de datos	11/2017	03/2018	Informe
	Determinación de niveles de desagregación de información institucional	12/2017	12/2018	Informe

¹ Considerar hitos relevantes durante todo el proceso de ejecución del CM.

Hito 5: Plan de trabajo implementado para fortalecer capacidades y desplegar acciones de aseguramiento de la calidad en las unidades académicas de manera consistente con la política institucional.	Realización Seminario Planificación Estratégica e indicadores para directivos	09/2017	09/2018	Nivel de satisfacción asistentes
	Realización de Talleres evaluación y seguimiento de Planes de Calidad y Planes de Mejora	12/2017	01/2018	Informe de evaluación Planes de Calidad
	Realización de Talleres para formulación de Planes de Desarrollo	03/2017	03/2018	Planes de desarrollo
	Implementación Modelo de Aseguramiento Calidad en Formación Técnica	10/2017	06/2018	Informe
Hito 6: Profesionales del equipo de gestión con perfeccionamiento en gestión universitaria y planificación estratégica	2 profesionales del equipo de gestión con perfeccionamiento en Control de Gestión.	03/2017	12/2018	Certificación
	2 profesionales del equipo de gestión con perfeccionamiento en Dirección Estratégica	11/2017	12/2018	Certificación
Hito 7: Plan de mejora elaborado para el servicio de conectividad, redes y wifi institucional.	Consultoría para diagnóstico de brechas en el servicio actual de redes, telefonía e internet inalámbrico y apoyo para nueva licitación del servicio	09/2017	09/2018	Diagnóstico de brechas y bases de licitación
	Optimización de servicio de respaldo informático (Nube)	10/2017	12/2018	Adjudicación y Contrato
	Renovación de redes de conectividad y comunicación y soporte de seguridad informática	10/2017	12/2018	Adjudicación y Contrato
Hito 8: Plan de desarrollo de la Dirección de Informática de la Universidad implementado.	1. Formalización Plan de trabajo y convenio de colaboración específico con UFRO para el año 2016 (Acompañamiento en el diagnóstico, elaboración de plan de desarrollo e implementación de mejoras en el área de informática).	10/2017	12/2018	Plan de Trabajo y Convenio específico formalizado
	2. Programa de capacitación para el personal de la Dirección de Informática de acuerdo a diagnóstico de brechas en áreas críticas	09/2017	12/2018	Informe de evaluación
	3. Priorización y valoración de plan de desarrollo para la Dirección de Informática	01/2017	06/2018	Propuesta Plan de desarrollo de Informática

	4. Implementación de mejoras asociadas a brechas tecnológicas identificadas (inversiones en tecnología) en diagnóstico y plan de desarrollo definido	03/2017	12/2018	Informe de mejoras implementadas.
	5. Desarrollo de nuevas herramientas informáticas de acuerdo a diagnóstico en áreas críticas de gestión	03/2017	12/2018	Informe de Diagnóstico Cronograma de trabajo Herramientas desarrolladas
	6. Diagnóstico y optimización de los sistemas de información de Delfos (ERP) y Qlikview (Inteligencia Organizacional) y ajuste de módulos a nuevos requerimientos	01/2017	06/2018	Informe de Diagnóstico Módulos ajustados

Objetivo Específico Institucional N°2: Fortalecer la investigación básica y aplicada en la universidad para responder a las problemáticas regionales y nacionales en áreas focalizadas por el plan estratégico institucional y el plan de mejora de investigación y postgrado.

Estrategias específicas asociadas:

1. Aumentar el número de académicos con grado de doctor y productividad científica comprobada a través de concursos públicos, activando redes con científicos y académicos nacionales e internacionales y realizando búsqueda selectiva de nuevos académicos con perfil de investigadores
2. Fortalecer los programas de investigación que impulsa la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado de acuerdo con la política institucional y los compromisos del PEDI 2013 - 2018
3. Identificar y satisfacer necesidades de apoyo en recursos humanos y materiales en grupos de investigación emergentes y en proceso de consolidación en la Universidad
4. Consolidar procesos de autoevaluación con miras a la acreditación de los programas de postgrado (magíster y doctorados) en concordancia con el reforzamiento de los claustros académicos y aumento en la productividad científica.

Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico Institucional N° 2:				
Hito	Actividades	Inicio (Mes/Año)	Término (Mes/Año)	Medios de Verificación
Hito 1: Continuidad 15 doctores contratados y recambio de personal contratado	2. Preparación de bases de concurso.	12/2017	03/2018	Bases de concursos
	3. Concurso público nacional e internacional.	11/2017	04/2018	Aviso en el diario
	4. Selección y Contratación	01/2017	06/2018	Contratos firmados
	5. Firma de compromisos de desempeño	03/2017	06/2018	Compromisos firmados
	6. Programa de inserción y apoyo de los nuevos académicos contratados	03/2017	07/2018	Programa ejecutado
Hito 2: Programa de incentivo a la investigación en ejecución	1. Convenios de desempeño asociativos internos de investigación (núcleos o programas nuevos)	07/2017	06/2018	Convenio de desempeño adjudicado
	2. Programa de investigación de nuevos investigadores	07/2017	06/2018	Convocatoria Firma de Convenio de adjudicación
	3. Programa regular interno de investigación, nuevos y continuidad	07/2017	04/2018	Convocatoria Firma de Convenio de adjudicación
	4. Programa de investigación de innovación y transferencia tecnológica	08/2017	05/2018	Convocatoria Firma de Convenio de adjudicación
	5. Financiamiento de tesis de pre y postgrado	10/2017	07/2018	Tesis de pregrado y postgrado financiadas y terminadas
Hito 3: Programa de difusión y apoyo a publicaciones implementado	1. Programa de apoyo a la preparación de publicaciones (traducción y otros)	01/2017	12/2018	Convocatoria Firma de Convenio de adjudicación
	2. Potenciar la difusión del conocimiento. Revista, web y periodista	01/2017	08/2018	Contrato. Revista anual editada. Noticias publicadas en la web de investigación y postgrado
	3. Potenciar el repositorio institucional con productividad RIPA	09/2017	12/2018	Repositorio funcionando e integrado al portal web de investigación
Hito 4:	1. Ayudantes de investigación Instalar el semillero de investigación.	10/2017	10/2018	Concurso de ayudantes investigadores

Recursos humanos de apoyo a equipos de investigación contratados				Semillero funcionando (proyecto con VAC)
	2. Contratación de asistentes técnicos de investigación	07/2017	11/2018	Concurso de asistentes técnicos Firma de contrato
Hito 5: Programa de apoyo a procesos de acreditación de Postgrado implementado	1. Adquisición de material académico (bibliografía, bases de datos, software)	09/2017	10/2018	Informe de adquisiciones
	2. Programa de estadías cortas y presentación de trabajos en congresos científicos para estudiantes de postgrado.	03/2017	11/2018	Pasantías realizadas. Artículos derivados de los congresos
	3. Procesos de autoevaluación y acreditación de postgrado.	11/2017	11/2018	Doctorados y magíster acreditados. Resolución de agencias y CNA

Objetivo Específico Institucional N°3: Consolidar la Política Institucional de Vinculación con el Medio, mediante el fortalecimiento de la cooperación bidireccional con el entorno relevante y el desarrollo del sello RSU en la formación integral de los estudiantes de pregrado y formación técnica de la Universidad de Los Lagos.

Estrategias específicas asociadas:

1. Fortalecimiento de la Cooperación Bidireccional entre el Medio Socio Productivo Relevante y las Estructuras Académicas
2. Fortalecer el sello RSU en la formación integral de los estudiantes de pregrado y formación técnica.
3. Fortalecer mecanismos de seguimiento, evaluación y sistematización de las acciones y proyectos de VCM y RSU que permitan medir y retroalimentar el impacto interno y externo como un manera de introducir mejoras, considerando aspectos cualitativos y cuantitativos en cada una de las ámbitos.

Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico Institucional N°3:

Hito	Actividades Específicas	Inicio (Mes/Año)	Término (Mes/Año)	Medios de Verificación
Hito 1: Modelo PCUE evaluado y con estrategia de mejora instalada	Evaluación de Modelo PCUE	09/2017	12/2018	Informe
	Diseño de Estrategia de articulación con docencia e investigación.	01/2017	10/2018	Estrategia disponible
	Socialización Modelo PCUE y aplicación al ámbito Curricular, Académico, de Investigación y Desarrollo territorial.	03/2017	12/2018	Informes de seguimiento
Hito 2: Implementación del Modelo RSU ULagos	Diagnóstico Institucional de instalación de política RSU por ámbito	10/2017	03/2018	Informe Diagnóstico
	Desarrollar un Plan de acción por etapas	03/2017	12/2018	Plan de acción
	Implementar talleres de socialización por estamentos	03/2017	10/2018	Encuesta de Satisfacción
	Implementación y monitoreo de RSU por ámbito en cada una de las funciones universitarias	03/2017	12/2018	Evidencia según acción (según Plan de acción)
Hito 3: Mecanismos de evaluación y seguimiento para acciones de VCM ajustados	Evaluación de acciones institucionales realizadas en VCM	10/2017	12/2018	Informe de evaluación
	Medición de resultados de acciones realizadas	03/2017	12/2018	Informe
	Plan de mejora para VCM	09/2017	12/2018	Documento Plan de mejora

Objetivo Específico Institucional N°4: Mejorar la calidad de la formación profesional y técnica a través de condiciones de infraestructura y equipamiento que faciliten la trayectoria formativa de los estudiantes.

Estrategias específicas asociadas:

1. Facilitar el acceso a los servicios educativos de los estudiantes de carreras técnicas en campus Osorno.
2. Mejorar las condiciones de confort y habitabilidad de las carreras técnicas en campus Osorno.
3. Facilitar el acceso a los estudiantes a redes de información y recursos de aprendizaje on line.
4. Mejorar los laboratorios de ciencias básicas y especialidad en las carreras profesionales y técnicas en los campus Osorno y Puerto Montt.
5. Fortalecer el vínculo docente-estudiante en las carreras profesionales y técnicas en los campus Osorno y Puerto Montt.
6. Fortalecer los sistemas de gestión administrativos docente en las carreras de formación técnica.

Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico Institucional N°4:

Hito	Actividades	Inicio (Mes/Año)	Término (Mes/Año)	Medios de Verificación
Hito 1: Construcción y habilitación de edificio ITR en Campus Chuyaca, Osorno	1. Estudios preliminares y diseño arquitectónico	08/2016	09/2016	Estudio
	2. Elaboración de especificaciones técnicas y bases (1er proceso de licitación)	09/2016	09/2016	Bases
	3. Licitación de obras (1er proceso declarado desierto. 2da Licitación, en proceso de confección de bases)	09/2017	10/2017	Acta y decreto de Adjudicación
	4. Desarrollo de Obras	12/2017	12/2018	Recepción conforme de Obras
Hito 2: Construcción y habilitación Pabellón Lago Llanquihue (Pabellón F)	1. Estudios preliminares y diseño arquitectónico	01/2016	04/2016	Estudio
	2. Elaboración de especificaciones técnicas y bases	05/2016	07/2016	Bases
	3. Licitación de obras (Tercera licitación)	12/2016	01/2017	Acta y decreto de Adjudicación
	4. Desarrollo de Obras (En proceso)	03/2016	10/2017	Recepción conforme de Obras
Hito 3: Construcción y habilitación 2ª etapa	1. Estudios preliminares y diseño arquitectónico (En proceso)	08/2017	10/2018	Estudio

edificio salud Chiquihue. Campus Puerto Montt -	2.Elaboración de especificaciones técnicas y bases	11/2017	12/2018	Bases
	3.Licitación de obras	01/2018	03/2018	Acta y decreto de Adjudicación
	4.Desarrollo de Obras	03/2018	12/2018	Recepción conforme de Obras
Hito 4: Construcción y Habilitación 3er. Piso Edificio Salud Campus Osorno.	1.Estudios preliminares y diseño arquitectónico	06/2017	07/2018	Estudio
	2.Elaboración de especificaciones técnicas y bases	07/2017	08/2018	Bases
	3.Licitación de obras	08/2017	09/2018	Acta y decreto de Adjudicación
	4.Desarrollo de Obras (En proceso)	10/2017	02/2018	Recepción conforme de Obras
Hito 5: Implementación laboratorios y espacios docentes Campus Puerto Montt	1.Elaboración de EETT y Bases Administrativas (En proceso estudios de viabilidad)	06/2017	08/2018	EETT y Bases
	2.Licitación y Adjudicación	03/2018	10/2018	Actas y decretos de adjudicación
	3.Instalación equipamiento	11/2018	03/2019	Recepción conforme

Objetivo Específico Institucional N° 5: Mejorar la capacidad de DAI en términos de infraestructura y personal y Desarrollo de Nueva Plataforma para la Gestión de Información.

Estrategias asociadas:

1. Fortalecimiento de la Unidad de Análisis Institucional con diferentes perfiles
2. Optimización y entrega de la información
3. Readecuación de espacios

HITO	Actividades Generales	Inicio (Mes/Año)	Término (Mes/Año)	Medios de Verificación
Hito1: Modificación y ampliación de espacio físico y recursos	Renovación de escritorios para la optimización del espacio.	09/2017	11/2017	Orden de compra y Factura.
	Compra de Recursos tecnológicos como Notebook, Discos duros PC de escritorios.	09/2017	11/2017	Orden de compra y Factura.

tecnológicos en DAI.	Modificación de estructura en oficinas de DAI, para la optimización del espacio y las incorporaciones de personal.	10/2017	03/2018	Planos desarrollados por arquitecto.
	Ampliación de oficinas de DAI, con una sala de reuniones y nuevos cubículos de trabajo.	11/ 2017	03/2018	Memorándum de la aprobación de ampliación, por parte de la institución.
Hito2: Apoyo logístico de procesos y análisis de datos.	Contratación de un analista de perfil Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero Comercial. Para optimizar los tiempos de entrega y generación de informes de diagnóstico, la contratación será de carácter transitorio hasta que finalice el proyecto.	09/2017	09/2018	Decreto del contrato.
	Contratación de un Ingeniero de procesos, el perfil específico corresponde a un Ingeniero Civil Industrial, para agilizar y ordenar los procedimientos de DAI. La contratación tiene como objetivo poder mantener este perfil como personal permanente de DAI.	01/2018	12/2018	Llamado a concurso y decreto del contrato.
Hito3: Desarrollar un nuevo sistema de gestión de la información	Identificar los módulos, correspondientes a los sectores que se abordarán en corto plazo, además de aquellos sectores generadores de información que son fundamentales para retroalimentar indicadores que lleva DAI.	09/ 2017	11/ 2017	Reporte entregado por parte de DAI.
	Contratación de dos Informáticos desarrolladores, con el fin de mantener a uno de ellos como personal permanente en la institución.	09/ 2017	12/ 2018	Llamado a concurso y decreto del contrato.
	Intercambio de conocimientos Tecnológicos con la Universidad de Magallanes, Asesoría para el nuevo sistema de gestión con profesionales del área informática. Charla directa de Informático de la UMAG hacía informáticos de la ULAGOS.	11/ 2017	03/2018	Carta de aceptación de transferencia tecnológica entre Rectores.
	Desarrollar los distintos módulos e Indicadores asociados a las áreas críticas de información.	11/ 2017	11/ 2018	Nuevo sistema de gestión de la información.

Objetivo Específico Institucional N°6: Mejorar el Nivel de Gestión de Información en áreas de Investigación, Recursos Humanos e Infraestructura & Equipamiento.

Estrategias asociadas:

1. Levantamiento de línea base de gestión de la información de áreas críticas
2. Desarrollar un programa de trabajo para la capacitación de personal de las áreas críticas
3. El desarrollo de módulos de información específica en las áreas de investigación, recurso humano y equipamiento.

Hito	Actividades Generales	Inicio (Mes/Año)	Término (Mes/Año)	Medios de Verificación
Hito1: Calendarizar un cronograma de trabajo colaborativo entre las áreas críticas y la Dirección de Análisis Institucional	Realización de reuniones entre Campus y Sedes de la Universidad de Los Lagos, con los encargados de la sección de Investigación, Recursos Humanos e Infraestructura, para establecer una alianza de trabajo colaborativo.	09/2017	04/2018	Acta de reunión y lista de asistentes.
	Realizar dos visitas a Universidades del CUECH, para conocer sus sistemas de gestión referentes a Recursos Humanos e Infraestructura, además otras áreas relacionadas con la gestión estratégica de información.	03/2018	05/ 2018	Decretos de comisión y Viáticos.
	Identificar la Información existente y/o datos faltantes en las áreas críticas identificadas.	09/2017	06/2018	Informe de diagnóstico por áreas.
Hito2: Recopilar información existente y elaborar bases de datos consolidadas.	Contratación de dos digitadores que se encargarán de compilar la información que no se encuentra sistematizada. Los cuáles serán distribuidos por meses entre las tres áreas críticas.	10/2017	08/2018	Decretos de contratación
	Recopilar y sistematizar información en una base de datos consolidada con toda la información disponible.	10/2017	09/2018	Base de Datos consolidadas e Informe de diagnóstico.
Hito3: Crear una nueva plataforma de postulaciones en postgrado y nuevos módulos de gestión de la información.	Desarrollo de una nueva plataforma de postulaciones para postgrado que permita un mejor almacenamiento de la información y seguimiento de las postulaciones.	10/2017	12/2017	Página web, donde se encuentre el link de postulaciones. Informe de diagnóstico realizado por DAI.

	Identificar indicadores notables para la posterior creación de los módulos en la nueva plataforma de gestión.	10/2017	09/2018	Informe del módulo desarrollado, N° de Visitas y N° de Accesos disponibles.
	Determinar y desarrollar módulos de indicadores e información relevante que se utilizaran para informar y comunicar a agentes externos e internos.	10/2017	12/2018	Modelos de gestión desarrollados en Qlikview.
	Realizar 3 modelos provisorios en la plataforma Qlikview con indicadores notables, que permita un rápido fácil acceso a indicadores notables.	01/2018	08/2018	Lista de asistentes al taller.
	Lanzamiento de modelos de gestión y presentación de módulos, mediante dos talleres de trabajo y capacitación. Para un total aproximado de 50 personas en primera instancia y para 80 en la segunda parte.	03/2018	12/2018	Orden y facturas relacionadas a los gastos

INDICADORES COMPROMETIDOS MEJORAMIENTO UNIDADES DE ANÁLISIS ²							
Nº. Obj. Esp. Asociado	Nombre Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Línea Base	Meta año 1	Meta año 2	Medio de Verificación
1	Número de personal en DAI	Nº de profesionales contratados	frecuencia	4	7	8	Decretos de contratos.
1	Inmuebles adquiridos	(Nº de Escritorios renovados y adquiridos/Nº de proyectados)*100	porcentaje	0%	100%	N/A	Orden de compra y factura.
1	Avance en Desarrollo de Nueva Plataforma de gestión.	(Nº de Módulos Desarrollados/Nº de Módulos Definidos)*100%	porcentaje	10%	40%	100%	Informe de módulos e indicadores desarrollados.
2	Modelos de Gestión de Información realizados en Plataforma Qlikview	Plataforma implementada	dicotómica (Si/No)	0	0	3	Plataforma en producción.
2	Indicadores desarrollados por áreas en la nueva plataforma de gestión	(Nº de Indicadores generados/Nº de indicadores definidos por diagnóstico)*100	porcentaje	0%	50%	100%	Informe de indicadores y registro de acceso en la nueva plataforma.

Plan de fortalecimiento para las pedagogías

Objetivo Específico Institucional N°7: Implementar año 1 del Plan de implementación para el fortalecimiento de la formación inicial docente.
Actividades generales: - Instalación las capacidades institucionales para la implementación del plan. - Iniciar implementación del plan de fortalecimiento de la formación inicial docente. - Monitorear y evaluar logros del plan de fortalecimiento. - Socializar resultados con actores clave. - Ajustar plan de implementación según evaluación del proceso de instalación.
Hitos asociados al Objetivo Específico Institucional N°7
Hito 1: Implementación del año 1 Plan de fortalecimiento de formación inicial docente. (julio 2018)
Hito 2: Evaluación de avances y resultados intermedios (semestral) del Plan de formación inicial docente. (diciembre 2017)
Hito 3: Revisión de aspectos críticos con actores relevantes y ajuste del Plan. (enero 2018)

2. DATOS E INDICADORES INSTITUCIONALES					
Datos e indicadores a nivel institucional	AÑO				
	2012	2013	2014	2015	2016
Matrícula total pregrado	7095	7545	8003	7767	7501
Matrícula de primer año	2121	2462	2615	2204	2325
Matrícula de primer año quintiles 1, 2 y 3	1149	1460	1778	1558	1947
PSU promedio de la matrícula de primer año	535,2	536,2	535,1	536,7	534,3
Tasa de retención en el primer año	72,70%	71,50%	73,50%	75%	77,5%
Tasa de retención en el primer año quintiles 1, 2 y 3	82,50%	81,20%	79,80%	80%	78%
Nº de estudiantes con la totalidad de sus cursos remediales aprobados	387	449	550	615	635
Tasa de titulación por cohorte de ingreso (Tit. Oportuna)	-	28,6%	28,2%	22,3%	33%
PSU	21,60%	30,4%	28,0%	24,3%	24,6%
TECNICAS	18,10%	27,4%	28,3%	21,4%	36,2%
Tiempo de titulación	-	4,6	4,7	5,0	4,4
PSU	7,1	5,7	6,0	6,0	6,9
TECNICAS	4,3	3,6	3,6	3,9	3,5
Empleabilidad de pregrado a 6 meses del título	-	-	81,3%	82,6%	En proceso
PSU	72%	78%	83,8%	85%	En proceso
TECNICAS	59%	86%	79,7%	81,3%	En proceso
Número total de académicos de dedicación completa (JC, base 40 horas)	224	238	260	262	266
% de académicos de dedicación completa (JC) con doctorado	28,3%	24,9%	23,8%	26,7%	27,4%
Número total de académicos jornada completa equivalente (JCE, base 44 horas)	308	311	308	371	407
Número académicos JCE (base 44 horas) con doctorado.	61	60	60	70	79
% académicos JCE con especialidades médicas, maestrías y doctorado (contrata, planta y honorarios)	52,6	58,8	61,2%	64,3%	57%
% Carreras de pregrado acreditadas (Nº carreras acreditadas / Nº carreras elegibles para acreditar)	52%	48%	56,5%	82,3%	71,4%
Nº de proyectos de investigación Conicyt	14	11	6	15	9
Nº publicaciones SCOPUS	-	-	24	35	42
Nº Publicaciones Web of Science (Ex ISI)	57	51	47	64	66
Nº publicaciones Scielo	13	10	13	14	13
Matrícula total doctorados	11	8	20	18	34
Nº doctores graduados	0	0	0	1	0
Matrícula total maestrías	159	241	255	219	166
Nº magister graduados	6	34	32	25	10