



# **CONVENIOS MARCO PARA UNIVERSIDADES DEL ESTADO**

## **FORMATO DE PROPUESTAS PRELIMINARES AÑO 2015**

**CONSTRUCCIÓN DE PLANES DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

**[2016-2020]**

**VERSIÓN FINAL (INSTITUCIONAL Y EN RED CUECH)**

### **Antecedentes institucionales**

**Nombre:** Universidad Tecnológica Metropolitana

**RUT:** 70.729.100-1

**Dirección:** Calle Dieciocho N° 161

**Título de la propuesta:** Plan de Fortalecimiento Institucional UTEM: Bases para la implementación y monitoreo de Convenio Marco 2016 – 2020.

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

**1.1. EQUIPO DIRECTIVO DEL CONVENIO MARCO INICIAL**

Nombre	RUT	Cargo en la Institución	Cargo en CM	Horas/mes asignadas a CM	Fono	E mail
Luis Pinto Faverio	3.486.394-6	Rector	Integrante Comité Directivo	8	27877541	<a href="mailto:rectoria@utem.cl">rectoria@utem.cl</a>
Dieter Koch Zuñiga	10.783.955-0	Director General de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico	Responsable institucional	48	27877524	<a href="mailto:dieter.koch@utem.cl">dieter.koch@utem.cl</a>
Marisol Durán Santis	10.064.339-1	Vicerrectora Académica	Integrante Comité Directivo	16	27877553	<a href="mailto:mduran@utem.cl">mduran@utem.cl</a>
Alberto Arriagada Rodríguez	7.249.314-1	Vicerrector de Administración y Finanzas	Integrante Comité Directivo	16	27877723	<a href="mailto:alberto.rodriiguez@utem.cl">alberto.rodriiguez@utem.cl</a>
Mario Torres Alcayaga	9.860.547-9	Vicerrector de Transferencia Tecnológica y Extensión	Integrante Comité Directivo	16	27877753	<a href="mailto:mtorres@utem.cl">mtorres@utem.cl</a>

**1.2. EQUIPO EJECUTIVO DEL CM**

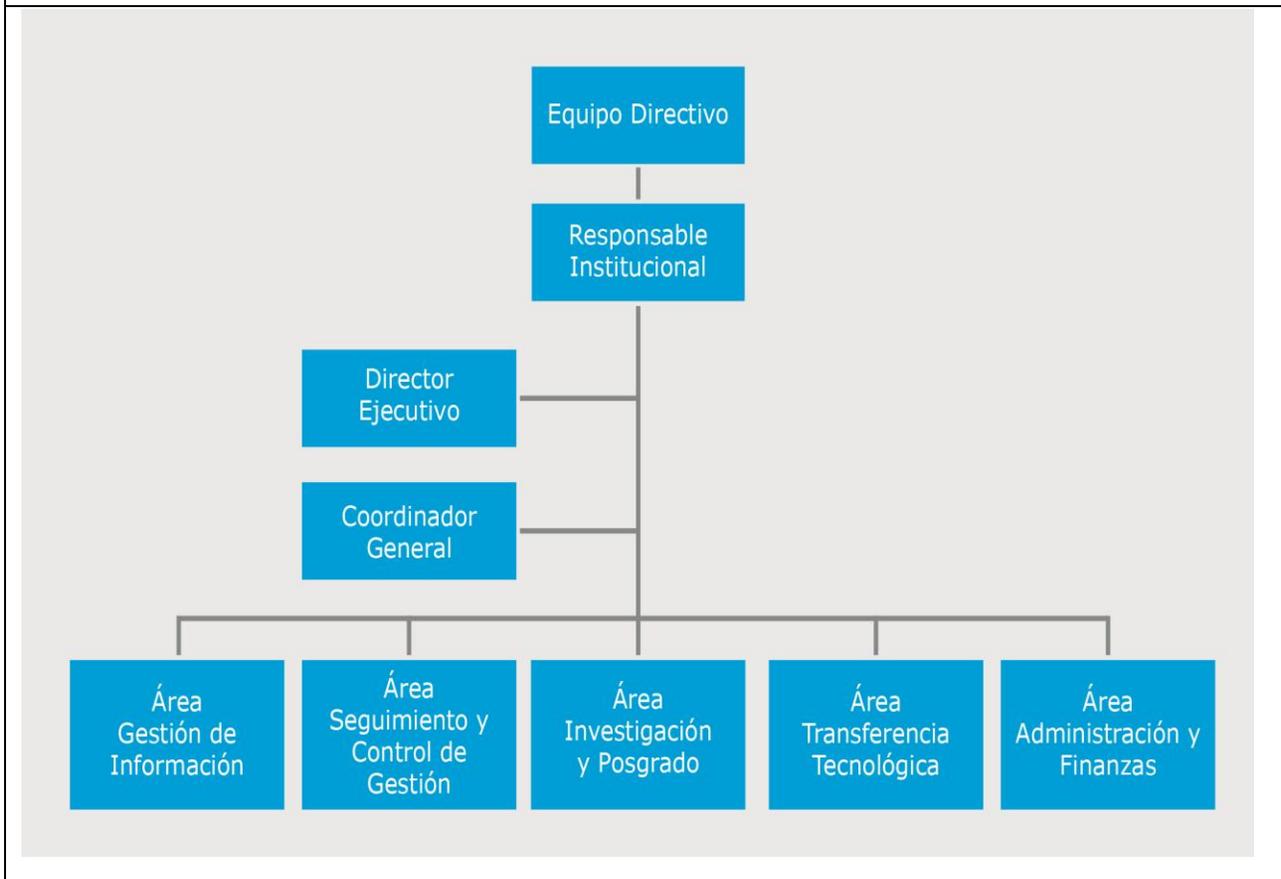
Nombre	RUT	Cargo en la Institución	Cargo en CM	Horas/mes asignadas a CM	Fono	E mail
Carlos Saraos Martínez	16.128.726-1	Analista de Estadísticas Institucionales	Responsable área de Gestión de información	132	278777659-0403525	<a href="mailto:csaraos@utem.cl">csaraos@utem.cl</a>
Sebastián Guinguis Zucker	14.121.630-9	Director Departamento de Autoevaluación y Análisis	Coordinador General	88	278775259-2353417	<a href="mailto:sebastian.guinguis@utem.cl">sebastian.guinguis@utem.cl</a>
Felipe Zambrano Bigiarini	13.842.554-1	Director Departamento de Desarrollo Estratégico	Responsable área planificación y control	88	27877678	<a href="mailto:felipe.zambrano@utem.cl">felipe.zambrano@utem.cl</a>
Hugo Durney Wasaff	8.679.005-k	Director de Investigación y Desarrollo Académico	Responsable área de investigación y postgrado	48	27877522	<a href="mailto:hdurney@utem.cl">hdurney@utem.cl</a>

Hugo Labra González	6.374.196-5	Jefe de presupuesto	Responsable área administración y finanzas	48	27877746	<a href="mailto:hlabra@utem.cl">hlabra@utem.cl</a>
Elizabeth Meza Muñoz	14.537.469-3	Profesional Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión	Responsable área Vinculación con el medio	48	27877750	<a href="mailto:emeza@utem.cl">emeza@utem.cl</a>

### 1.3 RESPONSABLE UNIDAD DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

Nombre	RUT	Cargo en la Institución	Cargo en CM	Horas/mes asignadas a CM	Fono	E mail
Dieter Koch Zuñiga	10.783.955-0	Director General de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico.	Responsable institucional	48	27877524	<a href="mailto:dieter.koch@utem.cl">dieter.koch@utem.cl</a>

### 1.1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL A LA GESTIÓN DEL CM.



## 2. COMPROMISOS INSTITUCIONALES Y DE ENTIDADES EXTERNAS.

### 2.1. CARTA DE COMPROMISO INSTITUCIONAL

**INSTITUCIÓN:** Universidad Tecnológica Metropolitana

#### **CARTA DE COMPROMISO INSTITUCIONAL**

Santiago, 26 de junio de 2015

Yo, Luis Pinto Faverio, Rector de la Universidad Tecnológica Metropolitana, institución ejecutora de la propuesta para el Convenio Marco Inicial, me comprometo junto con los actores involucrados de esta institución a:

- Desarrollar y gestionar las actividades para construir un Plan de Fortalecimiento Institucional a implementar en la universidad entre 2015 y 2016.
- El plan a desarrollar 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.

El éxito de este Convenio de Desempeño Inicial se verá reflejado y materializado en el Convenio Marco Plurianual (2016-2020) y su implementación, por lo cual nuestra institución asumirá todos los compromisos necesarios y pertinentes para su desarrollo e impacto en la Universidad, en el mediano y largo plazo.

**Luis Pinto Faverio**

**Firma del Rector o Representante Legal  
Timbre institución**

## 1. RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA (extensión máxima 1 página)

La siguiente propuesta se desarrolla con el objetivo de fortalecer a la Universidad en aquellas áreas que realizan funciones críticas para una gestión académico-administrativa acorde a los desafíos que se deberán enfrentar en el corto y mediano plazo. En ese sentido, la institución se proyecta considerando tanto los nuevos lineamientos de la política pública en educación superior, a la fecha en fase pre-legislativa, como los propios compromisos institucionales.

En ese contexto, la presente propuesta –el diseño y puesta en marcha del “Plan de Fortalecimiento Institucional UTEM: Bases para implementación y monitoreo de Convenio Marco 2016-2020”– se enmarca en el reconocimiento de los desafíos que enfrenta nuestra institución que emanan de la necesidad de orientar la gestión hacia la mejora en la calidad de sus procesos. En esa línea, la Universidad ha reconocido la necesidad de perfeccionar los mecanismos de implementación, seguimiento, evaluación y rediseño de las políticas y actividades de las áreas académicas y administrativas, orientando dichos mecanismos hacia la instalación de una cultura de gestión estratégica y aseguramiento de la calidad.

En ese contexto, el foco de la presente propuesta está puesto en esta primera fase (2015-2016) en fortalecer las capacidades de gestión institucional en las áreas académicas y administrativas, lo cual deberá traducirse en mejoras sustantivas a nivel de políticas, procesos, mecanismos e instrumentos en los siguientes componentes:

- i. Instalación del sistema eficiente de aseguramiento de la calidad institucional.
- ii. Avanzar en la disminución de brechas en áreas críticas para el desempeño de la gestión institucional, como son recursos humanos e infraestructura en lo académico y no académico.
- iii. Potenciar la investigación y el postgrado al interior de la UTEM.
- iv. Fortalecimiento de la Vinculación con el Medio a través de la medición de resultados e impacto.
- v. Plan de trabajo para la formulación del CM 2016-2020

Como resultado de la puesta en marcha del presente Plan de Fortalecimiento Institucional, se espera hacia el final del período de ejecución (diciembre de 2016) tener los siguientes resultados. En primer lugar, aprobada una Política de Calidad a nivel institucional, que oriente el marco para el desarrollo de las acciones tendientes a la instalación de un sistema de aseguramiento de la calidad. En segundo lugar, estará implementado un Programa de Aseguramiento de la Calidad UTEM enfocado en los ámbitos de (i) gestión de información, (ii) planificación estratégica, y (iii) funcionamiento de unidades de soporte institucional. En tercer lugar, estará implementado un plan piloto de fortalecimiento de recursos humanos que permitirá tener avances en el cierre de brechas en áreas críticas, junto a la presentación a la comunidad universitaria de un plan de infraestructura a nivel institucional. En cuarto lugar, se habrán realizado los primeros avances hacia la complejización de la universidad, a través de la puesta en marcha de un programa de apoyo para investigadores y núcleos de I+D+i activos, junto a la entrada en funcionamiento de la unidad de posgrado con capacidades mejoradas y nuevas normativas. En quinto lugar, se habrá iniciado la puesta en marcha de un sistema institucional de aseguramiento de la bidireccionalidad y retroalimentación a la docencia de las acciones de vinculación con el medio, junto a la definición de indicadores para medir sus resultados e impacto. Finalmente, se habrá validado por parte de la comunidad universitaria (12/2015) la propuesta de Convenio Marco 2016-2020, lo que asegurará su adecuada elaboración y ejecución.

Cabe resaltar que el conjunto de medidas descritas serán financiadas con recursos aportados por el CM 2015 y complementadas con recursos propios que la institución ya había comprometido para el logro de sus compromisos estratégicos. Esto permitirá a la Universidad hacer frente a los desafíos que el nuevo marco regulatorio demandará a la Institución y, al mismo tiempo, lograr los objetivos de corto, mediano y largo plazo que se ha impuesto.

## 2. DIAGNÓSTICO QUE FUNDAMENTA EL FOCO DEL CM (extensión máxima 3 páginas)

### Resultados de diagnósticos aplicados

A nivel institucional, y a objeto de efectuar las acciones que permitan a la universidad cumplir con las metas establecidas en su PDE, las siguientes necesidades han sido relacionadas con la gestión institucional:

- Fortalecer una cultura de gestión estratégica orientada a la calidad de los procesos: El *Informe de Autoevaluación Institucional* da cuenta de la falta de articulación entre las distintas unidades de las vicerrectorías, que permita retroalimentar la gestión a través de la difusión de las mejores prácticas adoptadas, así como generar sinergias que subsanen las falencias detectadas.
- Potenciar los sistemas de monitoreo por indicadores que generen evaluaciones que periódicamente retroalimenten la institución. El *Informe de Autoevaluación Institucional* define la necesidad de perfeccionar los mecanismos de diagnóstico, seguimiento y evaluación de indicadores de gestión estratégica del área docente y financiera, dándole a estos un carácter sistemático y reconocido por los distintos estamentos de la universidad. En relación al *área docente*, se enfatiza la importancia de sustentar la estrategia de diferenciación (salidas intermedias, prosecuciones y sellos institucionales), así como de retroalimentar con evidencia el proceso de implementación del nuevo modelo educativo, el rediseño curricular de las carreras, y de la administración de los recursos de apoyo a la docencia y a los estudiantes.

A nivel específico, el *Informe de Evaluación Externa de Pares Evaluadores* señala:

- Para la fase de implementación de los rediseños curriculares, la institución no ha definido con claridad el proceso de transición entre los planes rediseñados y la malla antigua.
- Aun cuando se han realizado diversas acciones de apoyo académico a los estudiantes, ello no se ha visto reflejado en las tasas de retención y titulación oportuna. De este modo, la Universidad presenta tasas de retención deprimidas, excesivo tiempo de titulación

Respecto al *área financiera*, se destaca tanto la necesidad de generar indicadores que propendan a una gestión eficiente de recursos, como que éstos sean reportados periódicamente en las instancias tomadoras de decisión (Comité de Gestión, Consejo Académico y Consejo Superior).

- Limitaciones en la integración de sus bases de datos: Esto obliga a un esfuerzo adicional en el procesamiento de información para el análisis y gestión, además de restringir su socialización.

A nivel del estudiantado, la UTEM se caracteriza por su contribución a la equidad social. En 2015, un 81% de nuestros estudiantes de primer año pertenecen a los tres primeros quintiles de ingreso de la población, y un 96% proviene de establecimientos municipales o subvencionados.

Durante 2014 se implementó el Sistema de Monitoreo de Estudiantes y Titulados de la UTEM (SMET-UTEM), que ha permitido levantar un diagnóstico que da cuenta de la necesidad de mejorar: i) los mecanismos de apoyo estudiantil, ii) los procesos de gestión académica y curricular, y iii) los procesos administrativos relacionados con la gestión universitaria. En esa misma línea se puede aportar los siguientes hallazgos:

- Perfil de ingreso del estudiante UTEM requiere de fuertes mecanismos de apoyo. De la *Encuesta piloto sobre matriculados de primer año cohorte 2014* se observa características familiares basales que de no ser enfrentadas a través de un programa de apoyo integral, aumentarían la probabilidad de no finalizar los estudios: i) más de la mitad de los estudiantes reportan que sus padres sólo cursaron educación escolar básica y/o media (51% padres y 62% madres), ii) el 39% de los estudiantes señala tener alguna necesidad o urgencia económica que lo obligaría a trabajar este año, y iii) uno de cada tres estudiantes no se siente preparado para enfrentar la carrera a la que ingresó.
- Calidad de los procesos administrativos relacionado con causas de deserción. De la *Encuesta de carácter exploratorio para indagar sobre causales de deserción*, aplicada a los estudiantes de primer año de la cohorte 2013 que no renovaron matrícula el 2014, se obtuvo los siguientes resultados vinculados al Convenio Marco: La mala calidad de procesos administrativos está altamente asociada a las causas de deserción -razón más mencionada (51%) como influyente en la decisión de interrumpir estudios-. Al preguntar por la principal razón para tomar la decisión de desertar, las siguientes tres causas resultaron las más mencionadas: el no gusto por la carrera que estudió (32%), los paros (19%), y problemas de salud física o psicológica (11%).
- Primer año de estudios altamente complejo para el perfil del estudiante UTEM (de carreras de ingeniería, cerca del 40% de la matrícula UTEM). Del *Estudio sobre causales de deserción y titulación inoportuna*, se observa que el primer año académico resulta de una complejidad muy alta para los

alumnos con pocos hábitos de estudio, teniendo efectos sobre la probabilidad de deserción y titulación inoportuna.

En base a la evidencia recopilada, la institución ha realizado ajustes progresivos en su quehacer para mejorar los indicadores asociados a estas áreas. De este modo, el fortalecimiento de las unidades de apoyo a la gestión docente, académica y no académica cobra un valor central, pues contribuyen directamente a proveer al estudiante UTEM mejores posibilidades para que desarrollen una adecuada experiencia universitaria.

#### Los avances evidenciados

El actual Plan de Desarrollo Estratégico 2011–2015 permitió avanzar de manera significativa en la superación de las debilidades más relevantes que se habían detectado y ha servido de base para enfrentar los procesos de acreditación de los años 2011 y 2013.

En ese marco, la creación y puesta en marcha de la Dirección General de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico (2011), además de la formalización de las políticas de vinculación con el medio y de investigación han permitido avanzar en los siguientes ámbitos:

- (i) la implementación y monitoreo del plan de desarrollo estratégico 2011–2015,
- (ii) la provisión de estudios para el análisis institucional,
- (iii) el fortalecimiento del área de sistemas informáticos, y
- (iv) la mejora de resultados en acreditación institucional y de carreras.
- (v) la formalización de los procedimientos de vinculación con el medio y la gestión de recursos asociada a un marco conceptual compartido.
- (vi) la formalización de las orientaciones para la actividad de investigación y el levantamiento de un diagnóstico que da origen a un plan de acción que está en ejecución y que busca avanzar en posicionar a la UTEM en mayores niveles de complejidad, partiendo desde la focalización de áreas prioritarias.

Los avances evidenciados han sido sustantivos en estos años. No obstante, el actual estado de desarrollo y las demandas del entorno en educación superior, obligan a la universidad a avanzar más rápidamente en el cumplimiento de sus desafíos. En efecto, la necesidad de orientar la gestión en base a estándares y mecanismos de aseguramiento de calidad, transparencia y *accountability*, demandan una permanente medición de las acciones estratégicas de la Universidad.

Entre las mejoras que se puede resaltar en este ámbito se encuentran:

- La implementación del modelo educativo, orientado al desarrollo de habilidades y competencias evidenciables, que conformen un perfil de egreso basado en una formación sólida e integrada en las dimensiones de la tecnología, la sustentabilidad y la responsabilidad social. Se busca centrar el aprendizaje en el estudiante y evidenciar sus avances por medio de logros de aprendizaje bajo un sistema de medición de sistema de créditos transferibles.
- La creación y operación de unidades de apoyo a la implementación de modelo educativo, a saber: la Unidad de Mejoramiento Docente (UMD), la Unidad de Innovación Curricular (UIC) y Plan de Apoyo Estudiantil (PAE)
- El proceso de acreditación de carreras, pasando de cero carreras acreditadas en el último proceso de acreditación institucional (2013) a seis carreras acreditadas a la fecha, además de las diez carreras actualmente en proceso de autoevaluación para la acreditación. El énfasis en este sentido dice relación con la implementación de los planes de mejora de las carreras y su monitoreo tanto académico, administrativo y financiero.
- La implementación de los planes de mejora a nivel de vicerrectorías, lo que implica la asignación de recursos para la superación de debilidades específicas.
- La definición de la política de investigación que sobre la base de un diagnóstico exhaustivo realizado contiene las directrices sobre las cuales se fomentará, orientará y proyectarán las actividades de I+D+i y creación para abordar los desafíos de avanzar en mayores niveles de complejidad y calidad de manera focalizada.
- La implementación de un Cuadro de Mando Institucional, que permite monitorear el cumplimiento de las metas del PDE.
- La instalación de una plataforma de *Bussines Intelligence* que automatiza la disposición de información a nivel institucional y de facultades, contando a la fecha con un primer modelo de calidad educativa.
- La definición de la política de vinculación con el medio que permite priorizar recursos y avanzar en la

obtención de resultados bidireccionales y fortalecer la relación con egresados.

### La problemática a abordar

Los avances logrados han sido reconocidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), como una estrategia orientada a mejorar la pertinencia y calidad de la formación del pregrado y de la gestión institucional; sin embargo, se requiere mayor profundización y propagación a toda la universidad, para garantizar un mejoramiento continuo en el tiempo.

El Convenio Marco tiene el propósito central de institucionalizar y consolidar un sistema de aseguramiento de la calidad que profundice las actuales prácticas de gestión de calidad, en todos los ámbitos del quehacer institucional de la UTEM, que sea coherente, sistemático y transversal a todas las unidades de la institución. El Convenio incluye, además, los objetivos de comprometer acciones para avanzar en un cierre de brechas en RRHH e infraestructura, potenciar la investigación y postgrado, generar un plan de trabajo para elaborar la propuesta del Convenio Marco 2016-2020 y de fortalecer el área de vinculación con el medio.

El Convenio Marco incluye 5 componentes que se presentan resumidamente a continuación. El detalle de cada uno de ellos se expone en el acápite referido a los objetivos, hitos y actividades.

#### **Componente 1.** Instalación del sistema eficiente de aseguramiento de la calidad institucional.

- Disponer de un sistema de gestión interna de aseguramiento de la calidad, aprobado a nivel institucional.
- Avanzar en la definición, aprobación y aplicación de políticas de mejoramiento continuo de la calidad, en los ámbitos académicos y no académicos en que está pendiente su diseño e implementación.
- Definir instrumentos, normas y procedimientos de aplicación de las políticas internas de aseguramiento de la calidad.
- Puesta en marcha de un Programa de Aseguramiento de la Calidad Institucional, el cual será monitoreado por una comisión interna y con rendición continua al Consejo Superior.
- Rediseñar procesos de gestión de información, con el propósito de proveer información oportuna y confiable en la universidad y al MINEDUC. Se acordará con éste el conjunto de datos a ser entregados en forma automatizada, para lo cual la universidad desarrollará el software necesario, preferentemente de manera conjunta con otras universidades.
- Mejoramiento de la gestión de procesos seleccionados en áreas críticas de apoyo a la actividad académica, con énfasis en impacto y eficiencia. Se priorizarán procesos directamente relacionados con el aseguramiento de la calidad en las carreras de pregrado.

**Componente 2.** Avanzar en la disminución de brechas en áreas críticas para el desempeño de la gestión institucional, como son recursos humanos e infraestructura en lo académico y no académico. Para ello se diseñará e implementará un plan piloto de avance para el cierre de brechas y se rediseñará el plan de infraestructura institucional.

**Componente 3.** Potenciar la investigación y el postgrado al interior de la UTEM. Se establecerán áreas prioritarias para I+D+i y Postgrado, se implementará un plan de fortalecimiento de la Dirección de Investigación y Desarrollo Académico (DIDA), se diseñarán e implementarán programas interdisciplinarios de I+D+i, se pondrá en marcha un programa de apoyo para investigadores y núcleos de I+D+i activos a interior de la universidad y se reforzará la unidad de postgrado con capacidades mejoradas y nuevas normativas.

**Componente 4.** Fortalecimiento de la Vinculación con el Medio a través de la medición de resultados e impacto. Para ello se establecerá un sistema que asegure bidireccionalidad y retroalimentación a la docencia, como así también, se definirán los indicadores de evaluación de resultados e impacto.

**Componente 5.** Plan de trabajo para la formulación del CM 2016-2020. La elaboración del Convenio Marco será responsabilidad de un comité transversal que establecerá las líneas base en función de las cuales diseñará su propuesta y compromisos a cumplir en el CM 2016 – 2020. Será también responsable de presentar, validar y difundir los resultados de su trabajo a nivel institucional de manera que exista condiciones adecuadas para su implementación. Lo anterior, en concordancia con las definiciones estratégicas institucionales.

**3. CONVENIO MARCO: OBJETIVO GENERAL, OBJETIVOS ESPECIFICOS INSTITUCIONALES, OBJETIVOS ESPECIFICOS EN RED, ESTRATEGIAS, HITOS Y ACTIVIDADES. <sup>1</sup>**

**Objetivo General** (debe ser solo un objetivo general)

Desarrollar acciones tendientes a instalar un sistema eficiente de aseguramiento de la calidad que contribuya al fortalecimiento de las capacidades de gestión institucional y sentar las bases para avanzar en la complejización de la Universidad.

---

<sup>1</sup> Los objetivos en red se encuentran en elaboración al interior del CUECh y por lo tanto, cuando sean sancionados, formarán parte integrante de la presente propuesta. Por ahora se presentan los objetivos institucionales

## PARTE 1: OBJETIVOS ESPECÍFICOS INSTITUCIONALES

### Componente 1: Instalación de un sistema eficiente de aseguramiento de la calidad institucional.

<b>Objetivo Específico Institucional N°1</b>				
Diseñar, aprobar y difundir una Política de Calidad a nivel institucional, que oriente un marco de acción para la puesta en marcha de un Programa de Aseguramiento de la Calidad.				
<b>Estrategias específicas asociadas:</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir la política de calidad a nivel institucional</li> <li>2. Definir instrumentos, normas y procedimientos de aplicación de las políticas internas de aseguramiento de la calidad y de mejoramiento continuo</li> <li>3. Poner en marcha un Programa de Aseguramiento de la Calidad Institucional, el cual será monitoreado por una comisión interna y con rendición periódica al Consejo Superior</li> </ol>				
<b>Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico Institucional N°1</b>				
<b>Hito</b>	<b>Actividades</b>	<b>Inicio (Mes/Año)</b>	<b>Término (Mes/Año)</b>	<b>Medios de Verificación</b>
Hito 1: Constitución de un Consejo Institucional de Calidad (CIC) y aprobación de la Política de Calidad UTEM	1. Definición de perfil y nombramiento de integrantes del CIC	08/2015	08/2015	Formalización de nombramiento de integrantes del CIC
	2. Realización de estudio de diagnóstico (interno y externo) que entregue lineamientos para el diseño de una política de calidad UTEM	09/2015	10/2015	Informe "Lineamientos para el diseño de una Política de Calidad UTEM"
	3. Formulación de una propuesta de Política de Calidad transversal para la UTEM por parte del CIC	10/2015	12/2016	Informe "Propuesta de Política de Calidad UTEM"
	4. Presentación y aprobación de la propuesta de Política de Calidad UTEM por parte del Consejo Superior	01/2016	01/2016	Acta de sesión del Consejo Superior en que se aprueba la "Política de Calidad UTEM"
Hito 2: Aprobación, puesta en marcha de un programa de calidad y posterior propuesta de institucionalización del sistema de Aseguramiento de Calidad UTEM	1. Definición de perfil y posterior nombramiento del responsable del Programa de Aseguramiento de la Calidad UTEM	04/2016	04/2016	Formalización del nombramiento del Coordinador del Programa de Aseguramiento de la Calidad UTEM
	2. Diseño de un Programa de Aseguramiento de la Calidad UTEM, que incluya la definición de normas, instrumentos y procedimientos para su aplicación	05/2016	07/2016	Informe con "Propuesta de Programa de Aseguramiento de la Calidad UTEM"
	3. Aprobación de un Programa de Aseguramiento de la Calidad UTEM por parte del CIC	08/2016	08/2016	Acta de sesión del CIC en que se aprueba el Programa de

				Aseguramiento de la Calidad UTEM por parte del CIC
	4. Elaborar una propuesta que institucionalice la estructura y funcionamiento del sistema de aseguramiento de la calidad en la Universidad.	01/2016	06/2016	Presentación de propuesta de estructura, funciones, responsabilidades, alcances y recursos

### INDICADORES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONALES PARA EL CM 2015

Nº. Obj. Específico asociado	Nombre Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Línea base	2015	2016	Medio de Verificación
1	Cobertura de difusión a nivel de directivos, académicos y administrativos de la Política de Calidad UTEM	$(\text{N}^\circ \text{ de ejemplares impresos con la Política de Calidad UTEM entregados} / \text{N}^\circ \text{ total de funcionarios académicos y no académicos en planta y a contrata}) * 100$	Porcentaje	0	0	80%	Registro de firmas con conformidad de recepción del documento de política

### Objetivo Específico Institucional N°2

Implementación de primeras acciones orientadas a facilitar la ejecución de un Programa de Aseguramiento de la Calidad UTEM, enfocadas en los ámbitos de (i) gestión de información, (ii) planificación estratégica, y (iii) funcionamiento de unidades de soporte institucional

#### Estrategias específicas asociadas:

- Coordinación de la participación de los diferentes actores institucionales en la elaboración del diagnóstico y puesta en marcha del sistema de seguimiento y control de las acciones estratégicas institucionales de acuerdo a las capacidades actuales, para legitimar el sistema ante la comunidad universitaria mediante un consenso amplio, debido a que de no hacerlo representa un riesgo para el éxito del proyecto
- Asociar planes estratégicos a instrumentos de control de gestión que aseguren un adecuado monitoreo de las acciones definidas
- Identificación de mejores prácticas en universidades sobre procesos críticos.
- Diseño de planes de mejora que permita subsanar las falencias en la gestión de los procesos en áreas priorizadas
- El rediseño de los procesos de gestión de información contempla la necesidad de proveer información oportuna y confiable a la propia Universidad y en especial al Ministerio de Educación, con quien se acordará el conjunto de datos a ser entregados en forma automatizada, para lo cual la universidad desarrollará el software necesario, preferentemente de manera conjunta con otras universidades

#### Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico Institucional N°2

Hito	Actividades	Inicio	Término	Medios de
------	-------------	--------	---------	-----------

		(Mes/Año)	(Mes/Año)	<b>Verificación</b>
Hito 1: Rediseñar y optimizar los principales procesos de gestión de información de la institución, con énfasis en las áreas académica, administrativa, docente, de investigación, postgrado y vinculación con el medio con el objetivo de proveer de evidencia oportuna, confiable tanto para la toma de decisiones de las autoridades a nivel central y de facultades, como para usuarios y entidades externos	1. Diagnóstico sobre procesos y subprocesos de gestión de la información institucional en las áreas: académica, administrativa, docente, de investigación, postgrado y vinculación con el medio con datos e información requerida por el MINEDUC, aquellos que se reportan a SIES y a otros agentes externos.	Octubre/ 2015	Enero / 2016	Informe sobre procesos y subprocesos de gestión de la información institucional
	2. Puesta en marcha del plan de rediseño de procesos de gestión de la información diagnosticados al interior de las unidades responsables de la información institucional en las áreas: académica, administrativa, docente, de investigación, postgrado y vinculación con el medio con datos e información requerida por el MINEDUC, aquellos que se reportan a SIES y a otros agentes externos	Marzo/ 2016	Octubre/ 2016	Informe de resultado con selección de procesos críticos con rediseño de procesos de gestión de la información diagnosticados
	3. Puesta en operación de sistema con nuevos modelos de indicadores (Qlik view) bajo los procesos rediseñados de indicadores institucionales en las áreas responsables de la información institucional: académica, administrativa, docente, de investigación, postgrado y vinculación con el medio con datos e información requerida por el MINEDUC, aquellos que se reportan a SIES y a otros agentes externos	Junio / 2016	Noviembre/ 2016	Nuevos modelos de indicadores de Qlik view instalados en los servidores UTEM
Hito 2: Diseño e implementación de un sistema de seguimiento y control efectivo de las acciones estratégicas institucionales de las diferentes unidades académicas y administrativas a nivel de facultades y a nivel central que considere prioritariamente a la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría de	1. Realizar un diagnóstico de sistema de seguimiento y control de las acciones estratégicas institucionales requerido por la universidad.	Octubre/ 2015	Enero/2016	Informe con diagnóstico de seguimiento y control de acciones estratégicas institucionales
	2. Diseño de la estructura del área de planificación y conformación del equipo de profesionales	Enero/ 2016	Julio/2016	Facturas de compra, liquidación de remuneraciones o comprobantes de pago de servicios de honorarios profesionales

Transferencia Tecnológica y Extensión, y la Vicerrectoría de Administración y Finanzas	3. Puesta en marcha de sistema de seguimiento y control de las acciones estratégicas institucionales	Junio/2016	Diciembre/2016	Compromisos de desempeño ratificados por cada unidad y aprobados DGAI así como los reportes periódicos consensuado
Hito 3: Mejoramiento de la gestión de procesos seleccionados en áreas críticas de apoyo a la actividad académica, como por ejemplo, innovación curricular, mejoramiento docente, apoyo estudiantil, investigación y postgrado, vinculación con el medio, procesos administrativo-financieros; con miras a potenciar sus resultados e impacto	1. Presentación a equipo directivo del Convenio Marco de informe de experiencias comparadas con otras universidades con la articulación de los procesos en áreas críticas	Noviembre /2015	Enero/2016	Informe final de prácticas exitosas en aplicación de gestión por procesos articulados
	2. Presentación a equipo directivo de Convenio Marco de diagnóstico de procesos que permita identificar las principales fortalezas y debilidades en áreas críticas	Octubre/2015	Mayo/2016	Informe de fortalezas y debilidades en procesos y subprocesos de gestión institucional en áreas críticas
	3. Presentación de un plan de mejoras para optimizar procesos y subprocesos en áreas críticas definidas	Junio /2016	Julio/2016	Resolución de aprobación del plan de mejoras por parte del CIC
	4. Implementación de programas de rediseño en áreas críticas para mejorar impacto y eficiencia	Agosto /2016	Diciembre/2016	Informe final y presentación de resultados de procesos rediseñados

INDICADORES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONALES PARA EL CM 2015							
Nº. Obj. Específico asociado	Nombre Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Línea base	2015	2016	Medio de Verificación
2	Número de modelos de indicadores institucionales operativos en el Sistema BI de Indicadores Institucionales	Nº de modelos de indicadores operativos	Nº	1	1	4	Modelos de indicadores BI instalados en los servidores UTEM
2	Número de programas con informes de evaluación de rediseños implementados en áreas críticas definidas	Nº de programas con informes de evaluación de rediseños implementados en áreas críticas.	Nº	0	0	2	Informes de evaluación de rediseños implementados en áreas críticas.

**Componente 2: Avanzar en la disminución de brechas en áreas críticas para el desempeño de la gestión institucional, como son recursos humanos e infraestructura en los aspectos académicos y no académicos**

<b>Objetivo Específico Institucional N°3</b>				
Diseñar e implementar un plan de avance de cierre de brechas de recursos humanos e infraestructura a nivel institucional en los aspectos académicos y no académicos.				
<b>Estrategias específicas asociadas:</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño e implementación de un plan piloto de avance de cierre de brechas de recursos humanos en áreas académicas y no académicas, basado en un diagnóstico del estado actual de los recursos humanos institucionales</li> <li>2. Aprobar un plan de rediseño de la infraestructura institucional en lo académico y no académico basado en proyecciones de demanda estudiantil e identificación de estándares de infraestructura</li> </ol>				
<b>Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico Institucional N°3</b>				
<b>Hito</b>	<b>Actividades</b>	<b>Inicio (Mes/Año)</b>	<b>Término (Mes/Año)</b>	<b>Medios de Verificación</b>
Hito 1: Diseño de plan piloto de avance de cierre de brechas de recursos humanos en áreas críticas en lo académico y no académico	1. Estimación de requerimientos de RRHH compatibles con el mejoramiento en la gestión de procesos de apoyo a las actividades académicas y no académicas	Julio 2015	Septiembre/2015	Informe Final Estudio de Diagnóstico del Estado Actual de los Recursos Humanos Institucionales. Presentación a autoridades
	2. Diseño de un plan piloto de contrataciones y/o capacitaciones de recursos humanos académicos y no académicos en áreas críticas según lo señalado en el estudio de diagnóstico	Septiembre 2015	Diciembre 2015	Informe Final. Diseño de un Plan Piloto de Cierre de Brechas en Recursos Humanos en áreas críticas
	3. Aprobación del plan piloto por parte del Rector	Diciembre 2015	Diciembre 2015	Memorándum Rector/ Resolución Exenta
Hito 2: Implementación de plan piloto de recursos humanos en áreas críticas en lo académico y no académico	1. Ejecución de capacitaciones y/o contrataciones de profesionales en áreas críticas según lo señalado en el plan piloto tanto en lo académico como no académico	Enero 2016	Junio 2016	Contratos y Licitaciones
	2. Diseño de instrumento de evaluación de resultados del plan piloto de cierre de brechas en recursos humanos, a implementarse durante 2017	Enero 2016	Junio 2016	Formatos de los Instrumentos Diseñados

	3. Implementación de un Programa Piloto de Evaluación de Resultados asociados a las nuevas actividades ejecutadas por recursos humanos adicionales	Septiembre 2016	Diciembre 2016	Informe con Evaluación de Resultados
Hito 3: Aprobación de un plan de rediseño de infraestructura institucional que contemple aspectos académicos y no académicos	1. Identificación de unidades académicas y/o no académicas críticas en términos de brechas de infraestructura, basado en resultados de proyecciones de demanda estudiantil e identificación de estándares mínimos de infraestructura por facultad y unidades administrativas	Octubre 2015	Diciembre 2015	Informe de requerimientos de infraestructura e identificación de áreas y unidades críticas
	2. Estimación de costos y fuentes de financiamiento de las necesidades de infraestructura institucional, por facultad y/o unidades administrativas identificadas previamente	Enero 2016	Mayo 2016	Informe de costos y fuentes de financiamiento de obras de infraestructura institucional
	3. Evaluación de proyectos independientes y elaboración de un ranking de proyectos de alto impacto institucional de cada uno de éstos basado en análisis costo-beneficio	Junio 2016	Septiembre 2016	Informe de análisis de costo beneficio de las iniciativas de inversión en infraestructura
	4. Aprobación de plan de rediseño de infraestructura institucional por parte del Consejo Superior	Septiembre 2016	Septiembre 2016	Informe Plan Maestro de Infraestructura Institucional
	5. Elaboración de términos de referencia para licitación de proyectos de infraestructura de alto impacto institucional	Octubre 2016	Diciembre 2016	Documento con Términos de Referencia

INDICADORES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONALES PARA EL CM 2015							
Nº. Obj. Específico asociado	Nombre Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Línea base	2015	2016	Medio de Verificación
3	Porcentaje de recursos ejecutados en el plan piloto de cierre de brechas de recursos humanos respecto de lo presupuestado	$\left( \frac{\text{Recursos ejecutados} / \text{Recursos Presupuestados}}{100} \right) \times 100$	%	0%	0%	90%	Informe de ejecución presupuestaria

### Componente 3: Potenciar la investigación y postgrado al interior de la UTEM<sup>2</sup>

<b>Objetivo Específico Institucional N° 4:</b>				
Potenciar ámbitos de Investigación y Postgrado focalizando su desarrollo en áreas prioritarias, pertinentes a la institución y su entorno.				
<b>Estrategias específicas asociadas:</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecimiento del sistema institucional de I+D+i y Postgrado, desde el nivel de gestión central hasta los niveles ejecutivos</li> <li>2. Atracción de capital humano avanzado para potenciar las actividades de I+D+i y postgrado</li> <li>3. Potenciamiento de la Unidad de Postgrado para proyectar y desarrollar una oferta de calidad</li> <li>4. Articulación de acuerdos de colaboración y asociatividad en I+D+i y Postgrado con Universidades del CUECh</li> </ol>				
<b>Hitos<sup>3</sup> y actividades asociados al Objetivo Específico Institucional N°DIDA1:</b>				
<b>Hito</b>	<b>Actividades</b>	<b>Inicio (Mes/Año)</b>	<b>Término (Mes/Año)</b>	<b>Medios de Verificación</b>
Hito 1: Identificación de áreas prioritarias para I+D+i y Postgrado	1. Definición de metodología y estándares para identificación de áreas prioritarias con potencial de competitividad nacional e internacional	junio/2015	julio/2015	Documento de trabajo con Metodología y estándares
	2. Identificación de áreas prioritarias institucionales conforme a metodologías definidas	julio/2015	agosto/2015	Informe de áreas prioritarias
	3. Difusión de orientaciones institucionales en áreas prioritarias identificadas	septiembre/2015	septiembre/2015	Instrumentos de difusión distribuidos
Hito 2: Implementación plan de fortalecimiento Dirección de Investigación y Desarrollo Académico (DIDA)	1. Fortalecimiento de las capacidades instaladas en la unidad de soporte central a la investigación	junio/2015	septiembre/2015	Informe de evaluación y resultado de las acciones
	2. Diseño e implementación de sistema de gestión de información institucional de I+D+i y Postgrado.	julio/2015	diciembre/2015	Manual de procedimientos y definición de instrumentos
	3. Formalización de convenios con universidades del CUECh para colaboración y asociatividad en I+D+i y Postgrado	julio/2015	diciembre/2015	Convenios formalizados
Hito 3: Diseño e implementación de programas interdisciplinarios de I+D+i	1. Desarrollo de la normativa que favorezca la adecuada gestión de los programas y su articulación institucional	agosto/2015	octubre/2015	Informe sobre normativas revisadas, ajustadas y/o creadas.
	2. Determinación de criterios y estándares según los cuales se desarrollarán los programas interdisciplinarios de I+D+i	septiembre/2015	noviembre/2015	Informe de criterios y estándares

<sup>2</sup> Ver Nota Anexa Complementaria sobre Investigación y Postgrado al final del documento.

<sup>3</sup> Considerar hitos relevantes durante todo el proceso de ejecución del CM.

	3. Identificación y puesta en marcha de programas interdisciplinarios de I+D+i	octubre/2015	diciembre/2015	Informe de avance al primer trimestre de implementación
Hito 4: Puesta en marcha de un programa de apoyo para investigadores y núcleos de I+D+i activos	1. Caracterización de la situación actual de investigadores y núcleos de I+D+i activos	julio/2015	agosto/2015	Informe de caracterización de las acciones de investigación en la UTEM
	2. Diseño e implementación de programa de acciones de fortalecimiento para investigadores y núcleos activos en I+D+i	agosto/2015	diciembre/2015	Informe con asignación de recursos a investigadores y núcleos
	3. Evaluación de resultados e impactos del programa	marzo/2016	marzo/2016	Informes de evaluación
Hito 5: Puesta en marcha de la Unidad de Postgrado con capacidades mejoradas y nuevas normativas	1.-Fortalecimiento de las capacidades instaladas en la unidad de soporte central al postgrado	junio/2015	octubre/2015	Informe de evaluación y resultados
	2. Formalización de Política Institucional de Postgrado y su reglamento general	julio/2015	agosto/2015	Resolución aprobatoria
	3. Desarrollo de propuesta funcional y estructural para la gestión institucional del postgrado	agosto/2015	diciembre/2015	Informe de resultado
	4. Autoevaluar los programas de postgrados vigentes conforme a las normas de la Comisión Nacional de Acreditación	Agosto/2015	Julio/2016	Informes de autoevaluación

INDICADORES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONALES PARA EL CM 2015							
Nº. Obj. Específico asociado	Nombre Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Línea base	2015	2016	Medio de Verificación
4	Aprobación de política y reglamento de postgrado	No aplica	Nº	0	0	1	Resolución que formaliza la política de postgrado y sus reglamentos
4	Porcentaje de programas de postgrados autoevaluados	(Programas vigentes de postgrado autoevaluados / Total de programas vigentes de postgrado)*100	Porcentaje	0	0	100	Informes de autoevaluación de los programas vigentes de postgrado

**Componente 4: Fortalecimiento de la Vinculación con el Medio a través de la medición de sus resultados e impacto.**

<b>Objetivo específico N° 5</b>				
Fortalecer la Vinculación con el Medio a través de la identificación de su contribución a la docencia, la bidireccionalidad y el levantamiento de indicadores para la medición de sus resultados e impactos				
<b>Estrategias específicas asociadas:</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reforzar la función de la vinculación con el medio como área acreditada, a partir de los logros alcanzados</li> <li>2. Establecimiento de un sistema institucional que asegure bidireccionalidad y retroalimentación a la docencia</li> <li>3. Identificación de indicadores institucionales de resultado e impacto de las acciones de vinculación con el medio</li> </ol>				
<b>Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico</b>				
<b>Hito</b>	<b>Actividades</b>	<b>Inicio (Mes/Año)</b>	<b>Término (Mes/Año)</b>	<b>Medios de Verificación</b>
<b>Hito 1:</b> Establecer un sistema que asegure bidireccionalidad y retroalimentación a la docencia de las acciones de vinculación con el medio	1. Revisión y análisis de experiencias que desarrollan acciones de Vinculación con el Medio que aseguran bidireccionalidad y retroalimentación a la docencia.	10/2015	12/2015	Informe de análisis de experiencias con propuestas específicas para la UTEM
	2. Puesta en marcha de un sistema institucional que contenga el modelo de aseguramiento de la bidireccionalidad y retroalimentación a la docencia de las acciones de vinculación con el medio.	01/2016	06/2016	Informe con implementación de sistema al primer trimestre de ejecución
<b>Hito 2:</b> Definición de indicadores de evaluación de resultados e impacto de la vinculación con el medio.	1. Revisión y análisis crítico de las acciones de vinculación con el medio desarrolladas en el marco de la implementación de la política de vinculación con el medio.	10/2015	12/2015	Informe evaluativo del periodo
	2. Identificación de indicadores institucionales de evaluación de resultados e impacto de vinculación con el medio.	01/2016	06/2016	Documento final con indicadores institucionales de resultado e impacto en vinculación con el medio

<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONALES PARA EL CM 2015</b>							
<b>Nº. Obj. Específico asociado</b>	<b>Nombre Indicador</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Línea base</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Medio de Verificación</b>
5	Sistema institucional de aseguramiento de la bidireccionalidad	No aplica	Nº	0	0	1	Resolución que formaliza el sistema de aseguramiento

	y retroalimentación a la docencia de las acciones de vinculación con el medio.						de la bidireccionalidad y retroalimentación a la docencia
5	indicadores institucionales de evaluación de resultados e impacto de vinculación con el medio	No aplica	Nº	0	0	1	Resolución que formaliza los indicadores institucionales de resultado e impacto de la vinculación con el medio

### Componente 5: Plan de trabajo para la formulación del CM 2016-2020.

<b>Objetivo Específico Institucional N°6:</b>				
Diseñar e implementar un plan de trabajo que asegure la adecuada elaboración y ejecución del Convenio Marco 2016-2020.				
<b>Estrategias específicas asociadas:</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar instancias de participación que favorezcan el adecuado diseño e implementación de los compromisos del Convenio Marco 2016 - 2020</li> <li>2. Socializar y validar los compromisos contenidos en el CM 2016-2020 de manera que respondan a las condiciones de base existentes en la Universidad y a metas asociadas al Plan de Desarrollo Estratégico 2016 - 2020</li> </ol>				
<b>Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico Institucional N°2</b>				
<b>Hito</b>	<b>Actividades</b>	<b>Inicio (Mes/Año)</b>	<b>Término (Mes/Año)</b>	<b>Medios de Verificación</b>
<b>Hito 1:</b> Constitución de un Comité de elaboración de CM 2016 - 2020 y aprobación de su plan de trabajo	1. Establecer perfil transversal y nombrar a los integrantes del CM 2016 - 2020	07/2015	07/2015	Resolución que nombra a los integrantes del Comité de elaboración de CM 2016 - 2020
	2. Elaboración y aprobación de plan de trabajo para la confección de la propuesta de CM 2016 - 2020	08/2015	08/2015	Plan de Trabajo para confección de la propuesta CM 2016 - 2020
<b>Hito 2:</b> Definición de líneas base y elaboración de propuesta de compromisos CM 2016 - 2020	1. Levantamiento de información que permita identificar el estado de desarrollo de las áreas de gestión institucional, aseguramiento de la calidad, docencia de pregrado, investigación, postgrado y vinculación con el medio	08/2015	09/2015	Informe de establecimiento de líneas base en las áreas indicadas
	2. Identificar el estándar deseado para proyectar la universidad a un nivel de desarrollo acorde a los desafíos institucionales y del entorno	09/2015	09/2015	Informe de identificación de brechas institucionales

	3. Formulación de propuesta de CM: objetivo general y específicos, actividades, indicadores y metas	09/2015	10/2015	Propuesta de CM 2016 - 2020
<b>Hito 3:</b> Presentación y validación de los resultados	1. Presentación de la propuesta de CM 2016 - 2020 en trabajo de taller con Consejo Superior	10/2015	10/2015	Acta de Secretaría General en que consta la sesión de taller con Consejo Superior
	2. Difusión y sensibilización a la comunidad universitaria de los alcances del CM 2016 - 2020	11/2015	12/2015	Informe con registro de acciones de difusión del CM 2016 - 2020

<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONALES PARA EL CM 2015</b>							
Nº. Obj. Específico asociado	Nombre Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Línea base	2015	2016	Medio de Verificación
6	Presentación propuesta de CM 2016 - 2020 al Consejo Superior	No aplica	Nº	0	1	No aplica	Acta de la Secretaría General en que consta la presentación de CM 2016 - 2020 al Consejo Superior

## PARTE 2: OBJETIVOS ESPECÍFICOS EN RED

**Objetivo Específico en Red Nº 1<sup>4</sup>: Fortalecer el trabajo en red de las universidades estatales desarrollando políticas y propiciando acciones conjuntas en los ámbitos de la gestión estratégica y universitaria, la calidad, la investigación y la vinculación con el medio, a través de la promoción de espacios de reflexión, discusión y búsqueda de soluciones a los desafíos que enfrentan en el marco de la reforma a la educación y el fortalecimiento de la educación pública.**

### **Estrategias específicas asociadas:**

1. Definir e implementar, con presupuesto propio, una estructura funcional para la organización que soporte el objetivo de fortalecimiento del sistema de universidades estatales y las diferentes redes parciales o globales que se establezcan. La nueva estructura denominada **Red de Gestión de Redes Universitarias (RGRU)** debe considerar en su definición, la relación con el Consorcio de Universidades del Estado.
2. Diagnosticar de manera compartida las necesidades de fortalecimiento y mejora de las universidades estatales en los ámbitos de la gestión estratégica y universitaria, la calidad, la investigación y la

<sup>4</sup> Considerar objetivos específicos referidos en el documento de referencia para Convenios Marco.

vinculación con el medio.

3. Identificar las brechas en los ámbitos de la gestión estratégica y universitaria, la calidad, la investigación y la vinculación con el medio para fortalecer áreas específicas de las instituciones de manera global o parcial, generando los mecanismos que permitan priorizar las acciones en torno a su implementación como redes globales o parciales.
4. Identificar redes globales o parciales, en otros ámbitos del quehacer universitario y que podrían ser apoyadas o coordinadas por la plataforma que provea RGRU.
5. Planificar y desarrollar redes especializadas (parciales o globales) de análisis y discusión en el ámbito de la gestión estratégica y universitaria, la calidad, la investigación y la vinculación con el medio que permitan revisar, discutir y aprender a través de las "Mejores Prácticas de Gestión Universitaria".
6. Planificar y desarrollar movilidad académica y estudiantil potenciando y focalizando las redes existentes de manera que se enmarquen en un gran Programa de Movilidad de las Universidades Estatales denominado Juan Ignacio Molina.
7. Planificar y desarrollar un programa de intercambio artístico cultural entre las universidades estatales
8. Diseñar y desarrollar la difusión interna y externa de los resultados 2015-2016

#### Hitos<sup>5</sup> y actividades asociados al Objetivo Específico en Red N°1

Hito	Actividades <sup>6</sup>	Inicio (Mes/Año)	Término (Mes/Año)	Medios de Verificación
<b>Hito 1: Constitución de la estructura funcional para el fortalecimiento del trabajo en red  (Julio/2015)</b>	1. Definición estructural y funcional de la Red de Gestión Redes Universitarias (RGRU)	Julio/2015	Oct/2015	Modelo funcional RGRU validado
	2. Definición de las principales orientaciones estratégicas de la RGRU y los compromisos interinstitucionales	Julio/2015	Oct/2015	Misión y Visión RGRU validada
	3. Definición del soporte financiero y técnico requerido para la operación de la nueva estructura.	Julio/2015	Oct/2015	Presupuesto RGRU validada
	4. Inicio formal de actividades RGRU	Nov/2015	Nov/2015	Primera Asamblea General de RGRU
	5. Definición del plan de actividades 2015-2016 de la RGRU	Oct/2015	Mar/2016	Plan 2015-2016 RGRU validado
<b>Hito 2: Diseño Plan de acción en red de universidades estatales.</b>	1. Realización de un diagnóstico compartido de las necesidades de fortalecimientos de las universidades estatales y de las redes existentes en los principales ámbitos de su quehacer	Ago/2015	Ene/2016	Informe Diagnóstico

<sup>5</sup> Considerar hitos relevantes durante todo el proceso de ejecución del CM.

<sup>6</sup> El detalle de las actividades y su financiamiento se presenta en el Anexo 2 de este formulario.

<b>(Ago/2015)</b>	2. Constitución redes en el ámbito de la gestión estratégica e institucional, y calidad, e incorporación de la Red de Análisis Institucional en la definición de agenda de trabajo y los mecanismos de seguimiento y evaluación	Oct/2016	Mar/2016	Agenda de trabajo: Red de Análisis Institucional, Red de Gestión Estratégica y Red de Gestión de la calidad
	3. Identificación y priorización de ámbitos de trabajo 2015-2016 en materia de investigación y vinculación con el medio y definición de temas específicos y la metodología de trabajo en redes globales o parciales.	Ago/2016	Ene/2016	Informe generación redes en investigación y vinculación con el medio metodologías de implementación, evaluación y seguimiento
	4. Identificación de redes vigentes entre universidades estatales en materia de movilidad académica y estudiantil nacionales y análisis de aspectos comunes para articulación (RGRU)	Ago/2016	Ene/2016	Informe y evaluación redes vigentes de Movilidad
	5. Identificación de otras redes o áreas susceptibles de aportar al fortalecimiento de las universidades estatales	Ene/2016	Dic/2016	Informe redes coordinadas localmente o satélites
	6. Diseño de un Plan de Intercambio artístico-cultural con al menos tres acciones conjuntas	Oct/2015	Dic/2015	
<b>Hito 3: Ejecución Plan de acción en redes universidades estatales</b> <b>(May/2016)</b>	1. Ejecución Agenda de Trabajo de las Redes de Análisis Institucional, Gestión Estratégica y Gestión de la Calidad	Mar/2016	Dic/2016	Seguimiento de acuerdos e informes de evaluación por cada Red.
	2. Constitución, definición e implementación agenda de trabajo de al menos una red prioritaria, global o parcial, en el ámbito de la investigación y vinculación con el medio	Abr/2016	Dic/2016	Agenda de Trabajo Red de Investigación y Red de Vinculación con el medio.
	3. Desarrollo, validación y ejecución de las bases del Programa de Movilidad Juan Ignacio Molina y su vinculación con nuevas redes	Mar/2016	Dic/2016	Registro de académicos y estudiantes en movilidad estudiantil
	4. Análisis de viabilidad socio-técnico-económico de otras redes susceptibles de aportar al fortalecimiento de las universidades estatales	Mar/2016	Dic/2016	Informe de recomendaciones para el desarrollo de otras redes en el período 2016-2020

	5. Ejecución de al menos tres acciones artístico-culturales conjuntas de acuerdo a planificación.	Mar/2016	Dic/2016	Registro de tres acciones artístico-culturales conjuntas
<b>Hito 4: Plan de difusión de la red 2015-2016 (Ago/2016)</b>	1. Consolidación de resultados de todas las redes	Sep/2016	Nov/2016	Informe evaluación general Convenio Marco 2015-2016
	2. Difusión de los proyectos en red 2015-2016 y sus proyecciones 2016-2020	Dic/2016	Dic/2016	Seminario Final
	3. Publicación / Registro formal de los resultados	Dic/2016	Dic/2016	Libro / Video / otro

**Objetivo Específico en Red N° 2<sup>7</sup>:** Proyectar el trabajo en red entre las universidades estatales para el período 2016-2020 a partir de la experiencia de articulación interinstitucional desarrollada en 2015-2016 identificando mecanismos de colaboración, acciones y programas de carácter permanente.

**Estrategias específicas asociadas:**

1. Evaluar resultados y sustentabilidad de la Red de Gestión Universitaria (RGRU) sus acciones y programas y su relación con el Consorcio de Universidades del Estado
2. Re-enfocar las principales orientaciones estratégicas de la RGRU, los compromisos interinstitucionales y su quehacer para la optimización y sustentabilidad de acciones y programas en red
4. Diseñar el plan de propuestas de acciones en red 2016-2020 en base a la experiencia del trabajo en red 2015-2016
5. Diseñar un plan de difusión del trabajo en red 2016-2020, que considera la realización de Congresos Nacionales específicos, Convocatorias Temáticas, Festivales y Encuentros Artísticos, entre otras iniciativas.

**Hitos<sup>8</sup> y actividades asociados al Objetivo Específico en Red N°2.**

<b>Hito</b>	<b>Actividades</b>	<b>Inicio (Mes/Año)</b>	<b>Término (Mes/Año)</b>	<b>Medios de Verificación</b>
<b>Hito 1: Plan de Evaluación de la experiencia 2015-2016, desarrollo de bases y acuerdos para continuidad (Oct/2016)</b>	1. Evaluación de la estructura y organización de la RGRU	Oct/2016	Dic/2016	Presentación informe asamblea plena
	2. Re-definición de la estructura y organización de la RGRU y re-asignación de recursos.	Dic/2016	Mar/2017	Informe aprobado en asamblea plena. Presupuesto anual RGRU

<sup>7</sup> Considerar objetivos específicos referidos en el documento de referencia para Convenios Marco.

<sup>8</sup> Considerar hitos relevantes durante todo el proceso de ejecución del CM.

	3. Evaluación de todas las acciones en red y análisis de viabilidad de implementación y sustentabilidad 2016-2020 incluido el Programa de Movilidad Juan Ignacio Molina	Oct/2016	Dic/2016	Propuestas de proyectos en red, su organización, objetivos y su financiamiento 2016-2020
	4. Redefinición del plan de acciones y de difusión de los programas en red 2016-2020	Dic/2016	Dic/2016	Plan de acción 2016-2020 aprobado

<b>a. INDICADORES DE DESEMPEÑO EN RED PARA EL CM 2015 (*)</b>							
<b>Nº. Obj. Específico o asociado</b>	<b>Nombre Indicador</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Línea base</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Medio de Verificación</b>
1	Promedio años de acreditación Institucional de la red de universidades estatales (**)	=SUMA (Nº años acreditación U(i) X Matrícula pregrado U(i)) / matrícula total	Cantidad (1 al 7)	4,8	4,8	5	CNA, SIES
1	Promedio años de acreditación Institucional de la red de universidades estatales regionales (**)	=SUMA (Nº años acreditación U(i) regional X Matrícula pregrado U(i)) / matrícula total úes. estatales regionales	Cantidad (1 al 7)	4,2	4,3	4,5	CNA, SIES
1	Porcentaje de carreras de pregrado de la red de universidades estatales acreditados por área del conocimiento (**)	=PROMEDIO(i)(Nº carrera pregrado área del conocimiento(i)U(j) acreditado / Total carreras de pregrado área del conocimiento(i)U(j))	%	Desde 3% en área servicios a 82% en área educación	3%-82%	10% - 100%	SIES
1	Vinculación con el medio en red	=SUMA (Cantidad acciones en red)	Cantidad (o en adelante)	4	4	7	CUECH
1	Implementación de planes pilotos de acciones y programas institucionales a nivel de la red	Nº de pilotos implementados en universidades de la red/ Nº de universidades					Planes pilotos

1	Alianzas estratégicas con otras universidades.	N° de alianzas estratégicas concordadas con fines de desarrollo de programas específicos.		0			Convenios
1	Programas de extensión académica artística y cultural.	Incremento de programas de extensión académica, artística y cultural propuestos.	% sobre línea base.				Programas
2	Asociados a las redes específicas de vinculación con el medio, postgrado, investigación u otras que surjan a partir de ejecución del Proyecto 2015-2016 (Supera el período de medición)						

(\*) Sujeto a redefinición y completitud dependiendo del proyecto final acordado con Mineduc

(\*\*) Relativo a mejora en 1 año de acreditación universidades que tienen plazo de reacreditación institucional a Diciembre de 2016. Idem en caso de carreras.

<b>8 DATOS E INDICADORES</b>					
<b>9.1 Datos e indicadores a nivel institucional</b>	<b>AÑO</b>				
	2010	2011	2012	2013	2014
Matrícula total pregrado	7191	6753	6583	6629	6653
Matrícula de primer año	1496	1729	1568	1723	1856
Matrícula de primer año quintiles 1, 2 y 3	1032	1276	1079	1269	1359
PSU promedio de la matrícula de primer año	578,3	572,6	555,9	551,3	554,4
Tasa de retención en el primer año	80%	79%	73%	75%	82%
Tasa de retención en el primer año quintiles 1, 2 y 3	80%	81%	76%	75%	80%
N° de estudiantes con la totalidad de sus cursos remediales aprobados					
Tasa de titulación por cohorte de ingreso	12,1%	8,3%	8,1%	8,8%	11,1%
Tiempo de titulación	13,2	12,8	14,9	13,7	15,4
Empleabilidad de pregrado a 6 meses del título	s/i	89%	86%	89%	92%
Número total de académicos de dedicación completa (JC, base 44 horas)	130	119	131	154	154
% de académicos de dedicación completa (JC) con doctorado	15,4%	17,6%	22,9%	22,7%	24,0%
Número total de académicos jornada completa equivalente (JCE, base 44 horas)	262,4	257,8	228,5	269,8	286,2
Número académicos JCE (base 44 horas) con doctorado.	43,4	53,1	45,6	49,7	42,8
% académicos JCE con especialidades médicas, maestrías y doctorado.	59,9%	61,1%	64,2%	59,8%	61,5%
% Carreras de pregrado acreditadas (N° carreras acreditadas / N° carreras elegibles para acreditar)	10%	7%	0%	0%	18%
N° de proyectos de investigación Conicyt	2	2	1	1	2
N° publicaciones SCOPUS	-	-	-	13	10
N° Publicaciones Web of Science (Ex ISI)	18	9	9	13	9

N° publicaciones Scielo	1	1	0	1	1
Matrícula total doctorados	0	0	0	0	0
N° doctores graduados	0	0	0	0	0
Matrícula total maestrías	66	162	271	189	32
N° magister graduados	73	60	45	20	41

**CURRÍCULO DE INTEGRANTES DE EQUIPOS DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS DEL CM** [1 página por persona como máximo].

**CARGO EN EL CM: Integrante equipo directivo y Responsable institucional**

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO	NOMBRES	
Pinto		Faverio	Luis	
FECHA NACIMIENTO		CORREO ELECTRÓNICO	FONO	FAX
8 sept 1937		<i>rectoría@utem.cl</i>	27877541	-
RUT		CARGO ACTUAL		
3486394-6		Rector		
REGION	CIUDAD	DIRECCIÓN DE TRABAJO		
Metropolitana	Santiago	Dieciocho 161		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS Y GRADOS	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Ingeniero Agrónomo	de Concepción	Chile	

**TRABAJOS ANTERIORES**

INSTITUCIÓN	CARGO	DESDE	HASTA
Universidad Tecnológica Metropolitana	Académico	1993	A la fecha

**CURRÍCULO DE INTEGRANTES DE EQUIPOS DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS DEL CM** [1 página por persona como máximo].

**CARGO EN EL CM: Integrante equipo directivo y Responsable institucional**

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Koch		Zúñiga	Dieter

<b>FECHA NACIMIENTO</b>		<b>CORREO ELECTRÓNICO</b>	<b>FONO</b>	<b>FAX</b>
30 jun 1970		<i>Dieter.koch@utem.cl</i>	7877524	-
<b>RUT</b>		<b>CARGO ACTUAL</b>		
10.783.955-0		Director General de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico		
<b>REGION</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>DIRECCIÓN DE TRABAJO</b>		
Metropolitana	Santiago	Dieciocho 161		
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>TÍTULOS Y GRADOS</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>	
Trabajador Social	Tecnológica Metropolitana	Chile	1995	
Magíster en Gestión y Políticas Públicas	De Chile	Chile	2011	
<b>TRABAJOS ANTERIORES</b>				
<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>CARGO</b>	<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>	
Universidad Tecnológica Metropolitana	Asesor de la Dirección General de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico	2011	2014	

<b>CURRÍCULO DE INTEGRANTES DE EQUIPOS DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS DEL CM</b> [1 página por persona como máximo].				
<b>CARGO EN EL CM: Integrante equipo directivo</b>				
<b>APELLIDO PATERNO</b>		<b>APELLIDO MATERNO</b>	<b>NOMBRES</b>	
Rodríguez		Arriagada	Alberto	
<b>FECHA NACIMIENTO</b>		<b>CORREO ELECTRÓNICO</b>	<b>FONO</b>	<b>FAX</b>
08-oct-54		<i>alberto.rodriguez@utem.cl</i>	7877500	-
<b>RUT</b>		<b>CARGO ACTUAL</b>		
7249314-1		Vicerrector de Administración y Finanzas		
<b>REGION</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>DIRECCIÓN DE TRABAJO</b>		
Metropolitana	Santiago	Dieciocho 161		

<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>			
<b>TÍTULOS Y GRADOS</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>
Ingeniero Comercial	Adolfo Ibáñez	Chile	1979
<b>TRABAJOS ANTERIORES</b>			
<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>CARGO</b>	<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>
Universidad Tecnológica Metropolitana	Director de Finanzas	2009	2013

<b>CURRÍCULO DE INTEGRANTES DE EQUIPOS DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS DEL CM [1 página por persona como máximo].</b>			
<b>CARGO EN EL CM: Integrante equipo directivo</b>			
<b>APELLIDO PATERNO</b>	<b>APELLIDO MATERNO</b>	<b>NOMBRES</b>	
Duran	Santis	Marisol Pamela	
<b>FECHA NACIMIENTO</b>	<b>CORREO ELECTRÓNICO</b>	<b>FONO</b>	<b>FAX</b>
8 ene 1966	<a href="mailto:mduran@utem.cl">mduran@utem.cl</a>	7877500	-
RUT: 10.064.339-1		CARGO ACTUAL: Vicerrectoría Académica	
<b>REGION</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>DIRECCIÓN DE TRABAJO</b>	
Metropolitana	Santiago	Dieciocho 161	
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>			
<b>TÍTULOS Y GRADOS</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>
Ingeniero en alimentos	de la Serena	Chile	1992
Licenciada en Ciencias de los alimentos	de la Serena	Chile	1992
Magister en Tecnología de los Alimentos	de Santiago de Chile	Chile	2007
<b>TRABAJOS ANTERIORES</b>			
<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>CARGO</b>	<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>
Académica Departamento de Biotecnología	Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM).	Agosto 1995	A la fecha

**CURRÍCULO DE INTEGRANTES DE EQUIPOS DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS DEL CM** [1 página por persona como máximo].**CARGO EN EL CM: Integrante equipo directivo**

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO	NOMBRES	
TORRES		ALCAYAGA	MARIO ERNESTO	
FECHA NACIMIENTO		CORREO ELECTRÓNICO	FONO	FAX
29-04-1964		<a href="mailto:mtorres@utem.cl">mtorres@utem.cl</a>	27877750	
RUT		CARGO ACTUAL		
9.860.547-9		VICERRECTOR TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA		
REGION	CIUDAD	DIRECCIÓN DE TRABAJO		
METROPOLITANA	SANTIAGO	CALLE DIECIOCHO #161		
FORMACIÓN ACADÉMICA				
TÍTULOS Y GRADOS	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN	
PROFESOR DE HISTORIA	UNIVERSIDAD DE LA SERENA	CHILE	82	
LICENCIATURA EDUCACIÓN	UNIVERSIDAD DE LA SERENA	CHILE	90	
TRABAJOS ANTERIORES				
INSTITUCIÓN	CARGO	DESDE	HASTA	
CEDESOC/UTEM	DIRECTOR	2000	2007	

**CURRÍCULO DE INTEGRANTES DE EQUIPOS DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS DEL CM** [1 página por persona como máximo].**CARGO EN EL CM: Coordinador General**

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO	NOMBRES	
Guinquis		Zucker	Sebastián Andrés	
FECHA NACIMIENTO		CORREO ELECTRÓNICO	FONO	FAX
22 ago 1981		<a href="mailto:sguigui@utem.cl">sguigui@utem.cl</a>	27877525	
RUT		CARGO ACTUAL		
14.121.630-9		Director Departamento de autoevaluación y Análisis		
REGION	CIUDAD	DIRECCIÓN DE TRABAJO		
METROPOLITANA	SANTIAGO	CALLE DIECIOCHO #161		
FORMACIÓN ACADÉMICA				
TÍTULOS Y GRADOS	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN	
Ingeniero Comercial	UNIVERSIDAD DE CHILE	CHILE	2009	
Magister en Políticas Públicas	UNIVERSIDAD DE CHILE	CHILE	2010	
TRABAJOS ANTERIORES				

INSTITUCIÓN	CARGO	DESDE	HASTA
Universidad Tecnológica Metropolitana	Encargado de estudios	2012	2014

**CURRÍCULO DE INTEGRANTES DE EQUIPOS DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS DEL CM** [1 página por persona como máximo].

**CARGO EN EL CM: Responsable área transferencia tecnológica**

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO	NOMBRES	
MEZA		MUÑOZ	ELIZABETH MARIELA	
FECHA NACIMIENTO		CORREO ELECTRÓNICO	FONO	FAX
30-09-1975		emeza@utem.cl	27877750	
RUT		CARGO ACTUAL		
14.537.469-3		PROFESIONAL UNIDAD DE ESTUDIOS VTTE		
REGION	CIUDAD	DIRECCIÓN DE TRABAJO		
METROOLITANA	SANTIAGO	CALLE DIECIOCHO #161		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS Y GRADOS	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
INGENIERO COMERCIAL	UNIVERSIDAD DE TALCA	CHILE	2000

**TRABAJOS ANTERIORES**

INSTITUCIÓN	CARGO	DESDE	HASTA
UNIVERSIDAD CATOLICA DEL MAULE	GERENTE INCUBADORA DE NEGOCIOS	2013	2015
UNIVERSIDAD CATOLICA DEL MAULE	GESTOR DE EMPRENDIMIENTO INCUBADORA DE NEGOCOS	2007	2013
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA METROPOLITANA	PROFESIONAL UNIDAD DE ESTUDIOS	2005	2007

**CURRÍCULO DE INTEGRANTES DE EQUIPOS DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS DEL CM** [1 página por persona como máximo].

**CARGO EN EL CM: Responsable área postgrado e investigación**

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO	NOMBRES	
DURNEY		WASAFF	HUGO IVÁN	
FECHA NACIMIENTO		CORREO ELECTRÓNICO	FONO	FAX
20/DIC/1974		hdurney@utem.cl	+56227877522	
RUT		CARGO ACTUAL		
8.679.005-k		DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO ACADÉMICO		

REGION	CIUDAD	DIRECCIÓN DE TRABAJO	
METROPOITANA	SANTIAGO	DIECIOCHO N°161, SANTIAGO	
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>			
TÍTULOS Y GRADOS	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
DOCTOR EN TEORÍA DE LA SEÑAL Y TELECOMUNICACIONES	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA	ESPAÑA	2004
INGENIERO DE EJECUCIÓN EN ELECTRÓNICA	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA	CHILE	1999
<b>TRABAJOS ANTERIORES</b>			
INSTITUCIÓN	CARGO	DESDE	HASTA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA	ACADÉMICO, PROFESOR ASOCIADO, DEPARTAMENTO DE ELECTRICIDAD, FACULTAD DE INGENIERÍA	MARZO/1998	MAYO/2015

**CURRÍCULO DE INTEGRANTES DE EQUIPOS DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS DEL CM** [1 página por persona como máximo].

**CARGO EN EL CM: Responsable área planificación y control**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES		
BIGIARINI	ZAMBRANO	FELIPE		
FECHA NACIMIENTO	CORREO ELECTRÓNICO	FONO	FAX	
06/06/1978	fzambran@utem.cl	2787 7678		
RUT	CARGO ACTUAL			
13.842.554-1	DIRECTOR DE DESARROLLO ESTRATÉGICO			
REGION	CIUDAD	DIRECCIÓN DE TRABAJO		
RM	SANTIAGO	DIECIOCHO 161		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS Y GRADOS	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN	UNIVERSIDAD DE CHILE	CHILE	2013
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL	UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN	CHILE	2005

**TRABAJOS ANTERIORES**

INSTITUCIÓN	CARGO	DESDE	HASTA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA	DIRECTOR DE DESARROLLO ESTRATÉGICO	2014	LA FECHA
INACAP	JEFE DE CONTROL DE GESTION CORPORATIVO	2009	2013

**CURRÍCULO DE INTEGRANTES DE EQUIPOS DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS DEL CM [1 página por persona como máximo].**

**CARGO EN EL CM: Responsable área planificación y control**

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO	NOMBRES	
Labra		Gonzalez	Hugo Esteban	
FECHA NACIMIENTO		CORREO ELECTRÓNICO	FONO	FAX
7 feb 1955		hlabra@utem.cl	2787746	
RUT		CARGO ACTUAL		
6374196-5		Jefe Unidad de control presupuestario		
REGION	CIUDAD	DIRECCIÓN DE TRABAJO		
RM	SANTIAGO	DIECIOCHO 161		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS Y GRADOS	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Licenciado en Filosofía	U de CHILE	Chile	1979

**TRABAJOS ANTERIORES**

INSTITUCIÓN	CARGO	DESDE	HASTA
Universidad Tecnológica Metropolitana	Encargado de contabilidad	1994	1995

**CURRÍCULO DE INTEGRANTES DE EQUIPOS DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS DEL CM [1 página por persona como máximo].**

**CARGO EN EL CM: Responsable área de gestión de información**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	
Saraos	Martínez	Carlos Luis Ignacio	

<b>FECHA NACIMIENTO</b>		<b>CORREO ELECTRÓNICO</b>	<b>FONO</b>	<b>FAX</b>
20-12-1985		csaraos@utem.cl	227877765	
<b>RUT</b>		<b>CARGO ACTUAL</b>		
16128726-1		Encargado de Estadísticas Institucionales		
<b>REGION</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>DIRECCIÓN DE TRABAJO</b>		
Región Metropolitana	Santiago	Calle Dieciocho 161, 2º piso		
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>TÍTULOS Y GRADOS</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>	
Magíster en Ciencia Política Mención Políticas Públicas	Pontificia Universidad Católica de Chile	Chile	2013	
Licenciado en Ciencias Naturales y Matemáticas	Pontificia Universidad Católica de Chile	Chile	2010	
<b>TRABAJOS ANTERIORES</b>				
<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>CARGO</b>	<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>	
Pontificia Universidad Católica de Chile	Asesor de Proyectos Dirección de Asuntos Estudiantiles	2010	2013	

## **Nota Anexa Complementaria sobre Investigación y Postgrado.**

En el contexto de los compromisos establecidos en este Convenio marco 2015, en lo relativo al tercer componente denominado "Potenciar la investigación y postgrado al interior de la UTEM", se hace necesario resaltar que la Universidad viene trabajando sostenidamente en el último periodo en la implementación de diversas acciones formales orientadas a responder progresivamente al mandato institucional de ocuparse "en un nivel avanzado, de la generación, cultivo y transmisión de conocimientos por medio de la Investigación Básica y Aplicada, la Docencia y la Extensión en tecnología; de la formación académica, científica profesional y técnica, orientada preferentemente al quehacer tecnológico, como asimismo, de la Creación Artística y la Transferencia Tecnológica".

En este sentido, en 2012 se dio inicio a un proceso que contó con representación de las diversas facultades y que busca avanzar en diagnosticar y definir políticas, normativas y medidas para relevar y fortalecer la actividad de I+D+i y postgrado. A partir de 2014, se fortaleció este proceso mediante la elaboración de un diagnóstico estratégico exhaustivo, desarrollado con la colaboración de una consultoría externa y experta en la materia. Dicho diagnóstico contiene un marco conceptual y referencial tanto para la investigación como para el postgrado; un análisis detallado del contexto nacional e institucional y la identificación de desafíos y riesgos a partir de un análisis FODA. A partir de la labor desarrollada, se definieron dos fases de trabajo. Una de corto plazo que se encuentra en implementación desde enero de 2015 y otra fase para el periodo 2016-2020 que deberá ser consistente con el nuevo Plan de Desarrollo Estratégico que rige a contar del próximo año y que necesariamente priorizará el avance en la complejización y calidad del desempeño institucional.

En este contexto, la disposición del CM 2015 como nuevo instrumento, ha generado para nuestra Universidad la oportunidad de revisar y enriquecer los hitos y actividades ya previstos para el corto plazo, ajustándolos a un marco de prioridades definidas en las orientaciones entregadas para CM 2015. De esta manera, cabe destacar que para el conjunto de hitos y actividades asociadas que se incluyen en el presente Convenio Marco 2015, se destinarán recursos propios de esta fuente de financiamiento y se complementarán con fondos institucionales ya presupuestados, habida cuenta que eran decisiones estratégicas ya dispuestas para el año 2015, en conformidad a los desafíos estratégicos emanados de los diagnósticos ya realizados. De esta manera, en el CM 2015 se presentan tanto actividades que ya cuentan con aporte de contraparte institucional, junto a otras que requerirían respaldo de los recursos de CM, ello a fin de que se pueda observar consistencia en la lógica de los hitos y actividades propuestos.