



# **CONVENIOS MARCO PARA UNIVERSIDADES ESTATALES FORMATO DE PROPUESTA AÑO 2018**

## **IMPLEMENTACIÓN AÑO 3 - SEGUNDO SEMESTRE PLAN PLURIANUAL DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL [2016-2020]**

### **Antecedentes institucionales**

**Nombre: UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA  
RUT: 70.791.800-4  
Dirección: AVENIDA ANGAMOS #601, ANTOFAGASTA**

**Título de la propuesta: Fortalecimiento de los procesos de aseguramiento de la calidad de la UA, en los ámbitos de Gestión, Investigación y FID.**

<b>1. EQUIPO DIRECTIVO, RESPONSABLE Y UNIDAD DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL DEL CONVENIO MARCO 2018</b>						
<b>1.1. EQUIPO DIRECTIVO CONVENIO MARCO</b>						
<b>Nombre</b>	<b>RUT</b>	<b>Cargo en la Institución</b>	<b>Cargo en CM</b>	<b>Horas/mes asignadas a CM</b>	<b>Fono</b>	<b>E mail</b>
Luis Alberto Loyola Morales.	4.625-989-0	Rector.	Director General	8	55-2637183	<a href="mailto:rectoria@uantof.cl">rectoria@uantof.cl</a>
Iván Brito Bobadilla.	7.966.744-7	Vicerrector Académico	Director Ejecutivo	20	55-2637003	<a href="mailto:ivan.brito@uantof.cl">ivan.brito@uantof.cl</a>
Marinka Varas Parra.	9.337.487-8	Vicerrectora Económica.	Integrante del Directorio.	8	055-2637133	<a href="mailto:mvaras@uantof.cl">mvaras@uantof.cl</a>
Álvaro Restuccia Núñez	23.613.308-7	Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado.	Integrante del directorio.	8	55-2637140	<a href="mailto:vriip@uantof.cl">vriip@uantof.cl</a>
NN <sup>1</sup>	S/I	Director(a) de Aseguramiento de la Calidad.	Integrante del directorio.	8	55-2-637183	S/I

<b>1.2. EQUIPO EJECUTIVO CONVENIO MARCO</b>						
<b>Nombre</b>	<b>RUT</b>	<b>Cargo en la Institución</b>	<b>Cargo en CM</b>	<b>Horas/mes asignadas a CM</b>	<b>Fono</b>	<b>E mail</b>
Ivan Brito Bobadilla.	7.966.744-7	Vicerrector Académico	Director Ejecutivo	20	55-2637003	<a href="mailto:ivan.brito@uantof.cl">ivan.brito@uantof.cl</a>
Marinka Varas Parra.	9.337.487-8	Vicerrectora Económica.	Colaboradora de gestión.	8	055-2637133	<a href="mailto:mvaras@uantof.cl">mvaras@uantof.cl</a>
Luis Medina Caamaño.	12929890-1	Director de Gestión de la Investigación	Coordinador Objetivo N°1-2	20	55-2513702	<a href="mailto:dir.dgi@uantof.cl">dir.dgi@uantof.cl</a>
NN <sup>2</sup>	S/I	Director(a) de Aseguramiento de la Calidad.	Coordinador Objetivo 3	20	55-2-637183	S/I
Milton Urrutia Salinas	12.613.982-9	Director de gestión y análisis institucional	Coordinador Objetivo N°4	20	55-2637736	<a href="mailto:Milton.urrutia@uantof.cl">Milton.urrutia@uantof.cl</a>
Claudia Valderrama Hidalgo	12.801.568-k	Directora de Proyectos de Desarrollo Institucional	Coordinadora de objetivo 5 y en Red	20	55-2513730	<a href="mailto:Claudia.valderrama@uantof.cl">Claudia.valderrama@uantof.cl</a>

<sup>1</sup> Este cargo se encuentra en proceso de concurso público para ser provisto.

<sup>2</sup> Este cargo se encuentra en proceso de concurso público para ser provisto.

Roberto Viveros Oyarce	6.437.972-0	Jefe Carrera Pedagogía en Biología	Coordinador Objetivo N°1	20	55 2637 016	<a href="mailto:Roberto.viveros@uantof.cl">Roberto.viveros@uantof.cl</a>
------------------------	-------------	------------------------------------	--------------------------	----	-------------	--

**1.3. RESPONSABLE UNIDAD DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL**

<b>Nombre</b>	<b>RUT</b>	<b>Cargo en la Institución</b>	<b>Cargo en CM</b>	<b>Horas/mes asignadas a CM</b>	<b>Fono</b>	<b>E mail</b>
Claudia Valderrama Hidalgo	12.801.568-k	Directora de Proyectos de Desarrollo Institucional	Coordinadora Financiera y Procedimental Proyectos MINEDUC	20	55-2513730	<a href="mailto:Claudia.valderrama@uantof.cl">Claudia.valderrama@uantof.cl</a>

## 2. CARTA DE COMPROMISO INSTITUCIONAL

### INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA CARTA DE COMPROMISO INSTITUCIONAL

ANTOFAGASTA, 18 de Octubre de 2018

Yo **Luis Alberto Loyola Morales, Rector** de la **Universidad de Antofagasta**, institución ejecutora de la propuesta para el Convenio Marco 2018, me comprometo junto con los actores involucrados de esta institución a:

- Desarrollar y gestionar las actividades para implementar el Convenio Marco 2018 mediante objetivos y acciones de fortalecimiento institucional.
- Asegurar las capacidades institucionales para lograr una implementación oportuna y eficaz del proyecto.
- 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 Convenio Marco.
- Desarrollar este plan en articulación con otras universidades del Estado.
- 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.

**DR. LUIS ALBERTO LOYOLA MORALES**  
**RECTOR**

Nombre del Rector/a



Firma del Rector/a o Representante Legal  
Fimbre institución

**3. DIAGNÓSTICO QUE FUNDAMENTA FOCOS DEL CM** (extensión máxima 3 páginas)  
Completar según áreas involucradas y eliminar las que no correspondan a su institución.

La Universidad de Antofagasta ha venido realizando consistentes esfuerzos para fortalecer la gestión institucional y desarrollar mayores y mejores capacidades en los ámbitos enunciados tanto en el Proyecto Educativo Institucional –que define estratégicamente la naturaleza de su misión en torno a la formación de pre y postgrado, investigación, gestión y vinculación con el medio—como en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional que orienta tales ámbitos hacia la mejora continua a partir de la definición de objetivos, etapas, metas, y resultados a cumplir, y del desarrollo de prácticas de seguimiento efectivo tanto de los avances alcanzados en los planes de trabajo operativo de las unidades de la dirección superior y las Facultades como los del propio PDEI. Como consecuencia, los planes de desarrollo estratégico, implementados por la Institución a partir de 1994, han permitido avanzar hacia una gobernanza estable, una condición de sustentabilidad económica y una cultura orientada al desempeño y asentada en un aprendizaje institucional que se ha hecho práctica recurrente.

Tales logros tuvieron un impacto positivo en 2013 cuando la Comisión Nacional de Acreditación otorgó a la institución un número de 4 años de acreditación, y aumentó de tres a cuatro el número de áreas acreditadas. Cuatro años más tarde y conforme a la Resolución de Acreditación, de 22 de septiembre de 2017, la misma CNA otorgó a la universidad –atendidos los logros y avances observados en sus procesos misionales— cinco años de acreditación, situándola en el nivel de institución con calidad avanzada.

La experiencia de la institución muestra que es posible incrementar la calidad de los desempeños mediante la planificación y la gestión por resultados medibles y verificables. La institución ha, efectivamente avanzado. No obstante, si bien es posible visibilizar logros significativos en los ámbitos de la Docencia, Investigación, Vinculación y Gestión, es necesario fortalecer y consolidar los avances y asumir y resolver los rezagos, de manera de mejorar la calidad de los procesos misionales y proyectar a la institución hacia una posición relevante en la macro zona norte. Adicionalmente, para seguir aumentando su posición relativa en el ranking de las universidades chilenas, es preciso consolidar y/o acelerar el cambio; lo cual requiere, primeramente, de la intervención en aspectos de gestión institucional para mejorar la toma de decisiones a la altura del siglo XXI.

Esto, a partir de la identificación de un conjunto concatenado de focos y planes de acción que consideren, entre otros: (i) la revisión del impacto de los cambios hechos en 2017 a la estructura de la Vicerrectoría Académica, con la creación de la Dirección de Desarrollo Curricular y la Dirección General de Docencia – ambas establecidas a raíz de la necesidad de acelerar la implementación del modelo formativo institucional, basado en una formación por competencias con representación de logros de aprendizaje y centrado en el estudiante; (ii) la implementación (con organigrama, políticas, estrategias, definición de procesos concernidos en cada unidad, planes de acción, dotación de recursos humanos), de las apenas creadas Dirección de Proyectos de Desarrollo Institucional y Dirección de Aseguramiento de la Calidad –ambas diseñadas para hacer frente a las demandas de la nueva institucionalidad de la ES. Las instituciones de educación superior y el Sistema de que forman parte deben orientarse –según tal institucionalidad— a la búsqueda de la excelencia; a lograr los propósitos declarados por la institución en materia educativa, de generación del conocimiento, investigación e innovación; y a asegurar la calidad de los procesos y resultados en el ejercicio de sus funciones y el cumplimiento de los criterios y estándares de calidad establecidos por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

(iii) En la misma vertiente es preciso seguir fortaleciendo las áreas de Planificación y Análisis Institucional, de manera de responder a los estándares de calidad de la gestión institucional, e incrementar la capacidad de la Universidad para contar con información oportuna y favorecer la toma informada de decisiones. Con ambos elementos será posible orientar la gestión de procesos hacia la calidad y el desempeño, a través de la planificación estratégica como orientadora para el cumplimiento de los propósitos misionales. En este respecto, es necesaria la profundización de las mejoras alcanzadas por la Dirección General de Análisis Institucional en el marco del anterior Convenio, ANT 1756. Tal como la CNA lo reconoce, “la institución muestra avances en la generación de información para obtener reportes acerca de la gestión” (p.5), existiendo no obstante, necesidades de mejora en este ámbito.

En efecto, para instalar un sistema de gestión basado en la evidencia, la institución debe, durante este año 3, perseverar en la implementación de las medidas conducentes a la modernización del Área de Análisis y Estudio Institucional; de manera que ésta pueda –con base en un dato depurado, y del cual sea depositaria y única responsable institucional— desplegar las funciones a las cuales la convoca el desarrollo institucional y, en este marco acometer, entre otras, las tareas que se especifica a continuación: (i) elaborar indicadores de gestión en los distintos ámbitos de docencia, investigación, y vinculación, entre otros; y (ii) desarrollar, con

base en ellos: iia) análisis en el nivel institucional; (iib) reportes de gestión periódicos para dar soporte analítico a la toma de decisiones interna; (iic) parámetros de comparación entre distintas unidades de la Institución, así como también con otros organismos de Educación Superior nacionales y del extranjero; (iid) estudios sobre el sistema de Educación superior; (iie) reportes periódicos de datos de la Universidad a demandantes externos de información, como el Consejo Superior de Educación, el Consejo de Rectores y el Ministerio de Educación, entre otros.

Por añadidura, la CNA extiende su juicio respecto del dato y grado de apropiación del mismo, agregando que si bien “la información es utilizada mayoritariamente como apoyo en el desempeño de los procesos de las unidades administrativas”, no se observa “el uso para la toma de decisiones y el análisis” (p.5) en las unidades académicas. Esto lleva a la necesidad de capacitar a los responsables de las estructuras intermedias de gestión (Facultades y Departamentos), de manera que, entre otros aspectos, aceleren el proceso de apropiación del dato como elemento principal en la toma de decisiones.

Existe consenso en la institución que el aporte de Decanos, Directores de Departamento y Jefes de Carrera es fundamental para el logro de los propósitos institucionales y que, por ende, la habilitación y capacitación frecuente de los gestores unipersonales, en cada nivel, es no sólo importante sino ineludible. Dadas las falencias en las capacidades de gestión de los directivos, detectadas en particular en aquéllos de nivel intermedio, es necesario seguir fortaleciendo sus capacidades de gestión a través de mecanismos sistemáticos de formación de habilidades y gestión de herramientas que les permitan actuar con mayor eficiencia y eficacia frente a las demandas de mejoramiento sostenido de la docencia, la investigación y vinculación. Es preciso asimismo fortalecer y/o desarrollar sus capacidades de autorregulación.

Inspirada en la necesidad de instalar una cultura de autorregulación y mejora continua, la Universidad –de acuerdo con lo ya expresado más arriba— ha creado una Dirección de Aseguramiento de la Calidad institucional, la cual debe ser implementada. Esta nueva unidad se afirma en: (i) un incipiente Sistema de Gestión de la Calidad Institucional, asentado en el principio de mejora continua y en el uso del método PHVA; (ii) en la existencia de funcionarios Diplomados en Sistema de Gestión de la Calidad, encargados del programa de auditorías internas tanto en aspectos académicos como administrativos; (iii) en el apoyo y planificación a procesos de autoevaluación de carreras, de manera de encauzarlas hacia una cultura de mejoramiento continuo; (iv) en la instalación del mecanismo (ISOTool) para el seguimiento y monitoreo de los planes de mejora producto de la acreditación institucional y de carreras, y el seguimiento de las acciones correctivas producto de las auditorías y de las no conformidades emanadas del sistema; (v) en la habilitación progresiva de mecanismos de aseguramiento de la calidad, que verifican el estado de los procesos académicos, a cargo de autoridades centrales, directores de departamento y jefes de carrera, de manera de verificar en línea el avance de los mismos. Se espera que la nueva Dirección escale significativamente los logros ya anotados, de manera que, sobre la definición de principios, áreas de procesos a intervenir (misionales y de soporte), definición de estándares de calidad mínimos por área, y construcción de instrumentos, protocolos y planes operativos para la promoción y seguimiento de la calidad, entre otros, opere con nitidez en todos los niveles del entramado institucional.

De estas necesidades de mejora no se exige aquélla que dice relación con las unidades de apoyo al proceso formativo, las cuales deben ser orientadas en la gestión de un servicio de calidad en beneficio del estudiante. El incremento de la calidad, tanto de los servicios internos y externos, debe ser asimismo complementado con la creación de una Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS).

Entre las debilidades detectadas en el proceso de acreditación que la institución reconoce, por último, en el ámbito de la gestión, es la no siempre evidente sintonía entre distintos discursos. Es preciso aunar los compromisos y propuestas sobre la misión institucional presentes en el PEI y el PDE, en el Plan de Gobierno Rectorial 2018 – 2022, en el Plan de Mejora institucional y en los Planes de las distintas unidades. Los nuevos y fluidos escenarios en que se desenvuelven hoy las instituciones de Educación Superior exigen cambios oportunos frente a demandas cambiantes del entorno. Por esta razón, la ejecución del PDEI 2016-2020 y del presente Convenio pone énfasis en la fusión de los discursos y tareas pendientes y en la institucionalización de los logros acumulados en el desarrollo de convenios marco anteriores (CM ANTs). Lo anterior, de manera conjunta con la difusión de los resultados de la gestión institucional a través de una estrategia comunicacional efectiva.

No obstante los logros efectivos reconocidos en la actividad de investigación en la institución, en el reciente proceso de acreditación, es preciso seguir consolidándola. Si bien la actividad ha sido potenciada con la definición de una política institucional de desarrollo de la investigación, con la creación de los Centros de Investigación y la iniciación de programas de apoyo a la actividad (tales como los núcleos de investigación) – de manera de mantener vigente el incremento significativo alcanzado en la productividad así como la visibilidad de áreas emergentes tales como Energía y Astronomía— es preciso seguir fomentándola, de manera de disminuir la alta proporción de doctores con escasa o nula tasa de productividad y aumentar el número de unidades académicas que desarrollan investigación de manera sistemática. Es preciso avanzar en

la generación de líneas de investigación interdisciplinar, con identificación de los grupos y temáticas de investigación al interior de la institución, en el diseño e implementación de programas de apoyo a los mismos y en acciones de fomento a la presentación de proyectos interdisciplinarios a los concursos regulares de investigación existentes en un nivel interno, nacional e internacional. Debe ser incrementada asimismo la acción periódica de búsqueda de fuentes de financiamiento, particularmente en periodos de carestía como los actuales, para el desarrollo de la investigación así como debe avanzarse en el diseño de un modelo integral de gestión de la investigación y en la institucionalización de los indicadores de impacto a ser utilizados para medir la calidad de la productividad investigativa.

Se hace necesario asimismo seguir potenciando la Oficina de Transferencia Tecnológica, de manera de promover y facilitar la articulación entre una investigación aplicada y las demandas del medio productivo y social, regional y nacional. Aunque la Universidad de Antofagasta, cuenta con capital humano avanzado para el desarrollo de la investigación científica, la falta de una cultura que apunte a cerrar brechas entre un modelo de investigación básica y una investigación motivada por la aplicación, impacta negativamente en los indicadores de patentes, licenciamiento, declaración de nuevos inventos y la creación de empresas de base tecnológica con productos obtenidos de investigaciones científicas.

A tres años de la creación de la Oficina de Transferencia Tecnológica y Licenciamiento (OTL, Decreto 1126 del 18 de noviembre de 2013), con dependencia directa de la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado, la orientación principal de ésta es el promover, apoyar y orientar la gestión tecnológica para el desarrollo de iniciativas que permitan el aprovechamiento comercial de las tecnologías desarrolladas por los científicos de la Universidad, para así completar el ciclo de la innovación tecnológica. La oficina ha mejorado sus capacidades instaladas, con la incorporación de profesionales que apoyan en el área legal y administrativa. No obstante, es necesario fortalecer una cultura de transferencia tecnológica y licenciamiento en la institución.

#### **Objetivos en red:**

El trabajo realizado durante el último periodo ha dado cuenta de un progreso sistemático en la articulación y proyección del trabajo en red de las áreas priorizadas, la instalación de un modelo funcional ha facilitado que el desarrollo de los objetivos y la dinámica de trabajo se focalice y se intenciones de acuerdo con los requerimientos de un sistema integrado.

La implementación de la Ley de universidades del Estado impele a generar planes de trabajo que consideren la nueva institucionalidad, desde ahí se ha acordado desarrollar un plan plurianual que facilite la consolidación del trabajo en Red, propiciando acciones conjuntas que den cuenta de su identidad estatal. Se ha incorporado como parte de esta visión el contar con planes evaluados en su proceso que permitan realizar ajustes y que faciliten la proyección de su impacto en el desarrollo del trabajo en RED.

El plan plurianual ha validado una estrategia de trabajo colaborativo que ha sido cimentada con la constitución de un comité ejecutivo de Rectores, con la incorporación del tema de redes en la agenda de las sesiones ampliadas de rectores, facilitando el avance hacia el cambio cultural que permita la instalación de prácticas laborales colaborativas como parte cotidiana del quehacer universitario

Así se han conformado redes en los ámbitos de calidad, gestión universitaria (Diplomado), y de vinculación – una de las más destacadas por la frecuencia de sus contactos y las definiciones de normalización adoptadas; asimismo se han creado y fortalecido algunas redes de investigación focalizada (extremófilos), así como la red constituida por las unidades de análisis institucional. La Red de Pregrado ha recogido, entre otros, el desafío de fortalecer la movilidad estudiantil, particularmente la nacional. En general, las actividades desarrolladas por las redes han estado asociadas a la realización de diagnósticos sobre el estado actual de las universidades, la generación de bases de datos, la toma de acuerdos en torno a criterios comunes, la definición de políticas y la ampliación de los contactos. No obstante lo anterior, queda mucho por avanzar.

La finalidad durante este año 3 es, sobre la base de los mismos objetivos establecidos para el año 2, generar impacto y sinergia de lo realizado en la Red en los distintos ámbitos misionales y, sobre todo, avanzar en la definición y creciente consolidación de un espacio CUECH que, más allá de la creación de identidad en torno al concepto de “universidades estatales”, cree confianzas interinstitucionales y sienta las bases de una relación estable, duradera y orientada en la colaboración y el compartir.

En el ámbito de la inclusión, transversal a los procesos de mejora comprometidos en este Convenio, la Universidad de Antofagasta ha elaborado una propuesta de planificación, en conjunto con SENADIS Antofagasta, cuyo contenido aborda temáticas tales como: sensibilización, adecuación de la infraestructura, a través de reuniones y mesas de trabajo, que permitan aportar a las propuestas que se levanten en la red.

Además, se está constituyendo una oficina de Inclusión y Discapacidad dentro de la Dirección de Desarrollo Estudiantil, avanzando en temas consignados en la Ley N°20.422, que establece las Normas sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad, y que indica en el Artículo 34.- "El Estado garantizará a las personas con discapacidad el acceso a los establecimientos públicos y privados del sistema de educación regular o a los establecimientos de educación especial, según corresponda, que reciban subvenciones o aportes del Estado" y en La Convención Internacional de las Naciones Unidas de Derechos Humanos de Personas con Discapacidad, que establece que "los Estados Partes reconocen el derecho de las personas con discapacidad a la educación", por lo que deben asegurar que "las personas con discapacidad puedan acceder a una educación primaria, secundaria y superior inclusiva, de calidad, en igualdad de condiciones con las demás".

**Fortalecimiento de pedagogías:** Sobre la base del diagnóstico altamente deficitario del Sistema Educativo regional, la universidad inició en el año 2017 la implementación de su propuesta "Formación de profesores de excelencia UA, en contextos escolares diversos de la II Región, con énfasis en la interculturalidad y vulnerabilidad". Al actual el FID registra significativos avances en la definición de un nuevo currículo para las pedagogías, centrado en torno a la actividad práctica del aprendiente como base para su futuro desempeño profesional docente, en el sistema educacional regional y nacional. Muestra asimismo resultados auspiciosos en la definición de una línea de Educación Intercultural que debe seguir consolidándose en este año 3, de manera conjunta con la definición de un Perfil de Egreso institucional—así como por carreras— en conjunto con el rediseño curricular del ámbito disciplinar, por carrera.

Junto con el avance en el rediseño curricular, las carreras de pedagogía se encuentran en proceso de autoevaluación tendiente a la acreditación que exige la ley. Cuatro de estas carreras deben presentar a la CNA el Informe de Autoevaluación durante el año 2019 y las otras dos en el año 2020. En este proceso se ha contado durante el año 2018 con el apoyo de la Consultora TRIVIUM.

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

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

Consolidar el proceso de aseguramiento de la calidad de la Universidad de Antofagasta, conforme a la nueva normativa del sistema nacional de educación superior, con énfasis en el fortalecimiento de los ámbitos misionales: i) desarrollo institucional, ii) investigación, y iii) trabajo colaborativo con otras instituciones de educación superior.

**4.2. OBJETIVOS EN RED**

**Objetivo Específico en Red N°1:** Priorizar anualmente las áreas de trabajo en red que desarrollarán las Universidades Estatales a lo largo del país.

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

Hito	Actividades	Inicio (Mes 1 a Mes 24)	Término (Mes 1 a Mes 24)	Medios de Verificación
<b>Hito 1: Gestión efectiva del Convenio Marco en Red (Mes 24)</b>	1. Acompañamiento permanente de los coordinadores institucionales en la guía y supervisión de las Redes o Áreas Priorizadas. (Contratación de Directora Ejecutiva.)	Mes 1	Mes 24	Contrato de Directora Ejecutiva.
	2. Funcionamiento eficiente y eficaz del convenio marco en Red. (Compra de bienes y servicios y contrataciones requeridas en forma esporádica)	Mes 1	Mes 24	Facturas y contratos.
	3. Organización de Encuentros anuales de Redes Temáticas Priorizadas.	Mes 10	Mes 24	Listas de participación y presentaciones efectuadas.
	4. Entrega de reportes o informe de avance y finales de cada etapa de los convenios marco en Red.	Mes 1	Mes 24	Informes.
<b>Hito 2: Áreas de trabajo priorizadas anualmente</b>	1. Evaluación final planes de trabajo ejecutados por las redes en CM en años anteriores.	Mes 1	Mes 24	Informe y propuesta de Coordinadores Institucionales (CI).
	2. Formulación de propuesta de CI sobre redes, objetivos y			Acta.

<b>(Mes 24)</b>	presupuestos anuales a priorizar, al Comité Ejecutivo de Rectores.			
	3. Socialización de las decisiones del Comité Ejecutivo a las redes.			Oficio de Coordinación a Encargados de redes.
<b>Hito 3: Perfeccionamiento de los planes anuales por red en CM</b> <b>(Mes 24)</b>	1. Formulación de planes de trabajo anuales para las áreas/redes priorizadas.	Mes 1	Mes 24	Plan de trabajo anual de áreas/redes priorizadas.
	2. Validación y asignación presupuestaria anual.			Acta de aprobación de planes de trabajo anuales.

**Objetivo Específico en Red N°2: Implementar los planes de acción anuales definidos para el trabajo en red dentro de las áreas priorizadas.**

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

<b>Hito</b>	<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b> (Mes 1 a Mes 24)	<b>Término</b> (Mes 1 a Mes 24)	<b>Medios de Verificación</b>
<b>Hito 1: Inicio de la implementación de los planes anuales por área/red.</b> <b>(Mes 24)</b>	1. Implementación del plan de acción anual.	Mes 3	Mes 22	Informe semestral emitido por cada red.
	2. Seguimiento y evaluación del plan de acción.	Mes 3	Mes 24	Informe semestral Coordinación.
	3. Realización de ajustes para el logro de los compromisos de la red.	Mes 4	Mes 23	Reporte de Coordinadores Institucionales al Comité Ejecutivo
	4. Realización de informe anual de las acciones realizadas e hitos comprometidos	Mes 6	Mes 24	Informe Anual.

#### **4.2.1. INDICADORES DE DESEMPEÑO EN RED PARA EL CM 2018**

<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>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Medio de Verificación</b>
1	% de Redes implementadas (RI) del total de Redes Priorizadas (RP) anualmente.	$(N^{\circ}RI/N^{\circ}RP)*100$	%	$(6/6)*100=100\%$	100%	100%	Acta. Planes de acción validados por Red.
2	% de cumplimiento de objetivos en red programados.	$(N^{\circ} \text{ de acciones realizadas en red} / N^{\circ} \text{ de acciones en red programadas}) * 100$ anualmente	%	80,65%	85%	85%	Reporte Anual de Coordinadores Institucionales a Comité Ejecutivo de Rectores.

### 4.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES CM 2018

#### 4.3.1. PLAN PLURIANUAL 2016 – 2020

<b>Objetivo Específico Institucional N°1:</b> Fortalecer las capacidades de gestión de la investigación científica y tecnológica (gestión de recursos humanos, gestión de financiamiento, OTL.).				
<b>Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico:</b>				
<b>Hito</b>	<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b> (Mes 1 a Mes 24)	<b>Término</b> (Mes 1 a Mes 24)	<b>Medios de Verificación</b>
<b>Hito 1:</b> Contratos de continuidad para recursos humanos contratados en ANT 1555, ANT1655, ANT1656, ANT1755, ANT1756, sancionados.	Gestionar contratos de investigadores y asistentes de investigación.	Mes 1	Mes 24	Convenios de Desempeño Individual.
	Establecer compromiso de desempeño con investigadores y ayudantes de investigación.	Mes 1	Mes 13	
<b>Hito: 2</b> Programa de gestión de fuentes de financiamiento implementado.	Registrar fuentes de financiamiento en la línea de investigación científica y aplicada en todas las áreas del conocimiento.	Mes 1	Mes 24	Convenios de proyectos adjudicados.
	Gestionar apalancamiento de recursos a través de presentación de proyectos a concursos con fuentes de recursos diferenciadas.	Mes 1	Mes 24	

<b>Hito 3:</b> Programa de Fomento a la innovación, propiedad intelectual, y transferencia tecnológica, implementado.	Análisis de vigilancia tecnológica, a nivel nacional e internacional.	Mes 1	Mes 24	Solicitudes de patentes nacionales/ internacionales.
	Evaluación de Plan de vinculación con redes y entidades de transferencia tecnológica y de su grado de articulación con la Dirección de Vinculación con el Medio.	Mes 1	Mes 24	
	Financiamiento de solicitudes de patentes relacionadas con el Registro de la Propiedad industrial e intelectual.	Mes 1	Mes 24	
	Evaluación del Programa Fomento a la innovación, propiedad intelectual, y transferencia tecnológica.	Mes 12	Mes 24	

<b>Objetivo Específico Institucional N°2:</b> Aumentar la productividad científica, tecnológica e innovación de la Universidad en las diferentes áreas disciplinarias e interdisciplinarias.				
<b>Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico...:</b>				
<b>Hito</b>	<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b> (Mes 1 a Mes 24)	<b>Término</b> (Mes 1 a Mes 24)	<b>Medios de Verificación</b>
<b>Hito 1:</b> Programa movilidad de investigadores (nacional e internacional)	Planificación anual del programa de movilidad de investigadores.	Mes 1	Mes 15	Plan Anual.

efectivamente implementado.	Diseñar y oficializar Reglamento programa Pasantías (estadías y visitantes).	Mes 1	Mes 1	
	Implementar y evaluar el impacto del programa anual de estadía, a centros nacionales e internacionales de excelencia en la disciplina de la estadía.	Mes 1	Mes 24	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reglamento de Movilidad Académica oficializado.</li> </ul>
	Implementar y evaluar el impacto de Programa anual de profesores visitantes.	Mes 1	Mes 24	
	Diseñar y oficializar Reglamento Post Doctorado.	Mes 1	Mes 7	
	Implementar programa de postdoctorado a centros nacionales e internacionales de excelencia en la disciplina.	Mes 1	Mes 24	
<b>Hito 2:</b> Programa de incentivo a la investigación disciplinaria/interdisciplinaria	Fortalecimiento y ampliación con base en la definición de líneas de investigación disciplinaria / interdisciplinaria de	Mes 1	Mes 24	

implementado.	los grupos de investigación reconocidos por la VRIIP con asociatividad intra o extramural.			<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectos presentados anualmente, a concursos regulares de investigación.</li> </ul>
	Promoción y presentación de proyectos disciplinaria / interdisciplinaria a los concursos regulares de investigación existentes, en un nivel interno, nacional e internacional.	Mes 1	Mes 24	
	Formalización de Convenios con el medio externo para desarrollar investigación disciplinaria / interdisciplinaria.	Mes 1	Mes 24	
	Diseño e implementación de un medio masivo de difusión de investigación disciplinaria / interdisciplinaria, de carácter periódico, con resultados del quehacer en investigación y foco en la divulgación científica (revista).	Mes 1	Mes 12	
	Desarrollo de Seminarios internos de difusión y fortalecimiento de la investigación disciplinaria / interdisciplinaria.	Mes 3	Mes 24	

	Verificación periódica de los resultados del programa de fomento a la investigación disciplinaria / interdisciplinaria en la institución, nacionales e internacionales.	Mes 1	Mes 24	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de benchmarking basado en S.cival.</li> </ul>
--	---	-------	--------	--

<b>Objetivo Específico Institucional N°3:</b> Potenciar los mecanismos de aseguramiento de la calidad de los procesos institucionales para instalar una cultura de autorregulación, en el contexto de la mejora continua y el nuevo marco normativo de la educación superior.				
<b>Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico:</b>				
<b>Hito</b>	<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b> (Mes 1 a Mes 24)	<b>Término</b> (Mes 1 a Mes 24)	<b>Medios de Verificación</b>
<b>Hito 1:</b> Dirección de aseguramiento de la calidad implementada.	Diagnóstico de capacidades institucionales instaladas en materia de aseguramiento de la calidad.	Mes 1	Mes 7	Norma de proceso.
	Definición de procesos críticos de la Dirección y diseño de estructura funcional.	Mes 1	Mes 12	
	Contratación de masa crítica para la sustentación de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad (estadístico, sociólogo, ingeniero industrial, expertos	Mes 1	Mes 7	

	varios).			
<b>Hito 2:</b>  Sistema de aseguramiento de la calidad con base en la nueva normativa (Ley N° 21.091 y Ley N° 21.094), diseñado.	Diseño de sistema de aseguramiento de la calidad institucional en función del proceso formativo, la gestión estratégica y los recursos institucionales, la vinculación con el medio y la investigación, creación y transferencia tecnológica.	Mes 1	Mes 12	Documento aprobado de sistema aseguramiento de la calidad institucional y por área.
	Diseño de criterios e indicadores de calidad por área.	Mes 1	Mes 12	
	Capacitación a la comunidad académica sobre leyes y sistema nacional de aseguramiento de la calidad.	Mes 1	Mes 12	
<b>Hito 2:</b> Capacidades institucionales para la implementación de Sistema de Aseguramiento de la calidad, niveladas.	Incorporación de profesionales para implementación del sistema de aseguramiento de la calidad en las áreas concernidas.	Mes 1	Mes 24	Contratos
	Optimización de las capacidades institucionales (Tic, RRHH, equipamiento, sistemas de información, capacitación, otros).	Mes 1	Mes 24	
<b>Hito 3:</b>	Diagnóstico de estado de avance	Mes 1	Mes 4	

Planes de Mejora monitoreados y ajustados.	de los planes de mejora.			Informe de avance de planes remediales.
	Implementación de planes remediales para áreas con rezago.	Mes 4	Mes 12	

**Objetivo Específico Institucional N°4:** Implementar un sistema articulado de información que permita el mejoramiento del proceso de toma de decisiones, en todos los niveles organizacionales, con foco en la gestión de indicadores.

<b>Hito</b>	<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b> (Mes 1 a Mes 24)	<b>Término</b> (Mes 1 a Mes 24)	<b>Medios de Verificación</b>
H1: Capacitación a la comunidad universitaria sobre el uso del dato para la toma de decisiones desarrollada.	Contratación de asistencia técnica para orientar e implementar el proceso de capacitación a la comunidad y actualizar en la pedagogía del dato, a la Dirección de Gestión y Análisis Institucional.	Mes 5	Mes 12	Documento de certificación.
	Definición de un plan de capacitación a la comunidad.	Mes 6	Mes 7	
	Desarrollo de talleres permanentes sobre la toma de decisiones informada.	Mes 7	Mes 24	
H2: Sistema institucional de reporte semestral de indicadores, implementado.	Desarrollo de reportes semestrales, con indicadores críticos por áreas misionales.	Mes 7	Mes 24	Documento de reporte.
	Difusión de reporte a la comunidad.	Mes 7	Mes 24	

**Objetivo Específico Institucional N°5:** Contribuir al desarrollo institucional a través de la gestión eficiente de proyectos, en el marco de la implementación del nuevo contexto normativo del sistema de educación superior.

**Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico:**

Hito	Actividades	INICIO	TÉRMINO	Medios de Verificación
<b>Hito 1:</b> Dirección de Proyectos de Desarrollo Institucional, implementada.	Diagnóstico de capacidades institucionales instaladas en materia de formulación y seguimiento de proyectos de interés institucional.	Mes 1	Mes 7.	Norma de proceso.
	Definición de procesos críticos de la Dirección y diseño de estructura funcional.	Mes 1	Mes 12	
	Contratación de masa crítica para la sustentación de la Dirección (estadístico, sociólogo, ingeniero industrial, expertos varios).	Mes 1	Mes 12	
	Optimización de las capacidades de la Dirección de Proyectos en función de los resultados del diagnóstico (Tic, RRHH, equipamiento, sistemas de información, capacitación, otros).	Mes 1	Mes 24	
<b>Hito 2:</b> Política de iniciativas de	Definición de la política institucional.	Mes 1	Mes 7	Documento de política.

desarrollo institucional vía proyectos, en el marco de la implementación de la nueva normativa sobre educación superior, creada.	Manuales de procedimiento para la implementación de la política (manual de seguimiento, manual de formulación de proyectos, manual de ejecución presupuestaria, otros).	Mes 1	Mes 24	Manuales.
--	---	-------	--------	-----------

#### 4.3.2. PLAN DE FORMACIÓN INICIAL DOCENTE

<b>Objetivo Específico Institucional N°6<sup>3</sup>:</b> Implementar año 2 (continuidad) del Plan para el fortalecimiento de la formación inicial docente.				
<b>Hitos y actividades asociados al Objetivo Específico Institucional N°2:</b>				
<b>Hito</b>	<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b> (Mes1 a Mes24)	<b>Término</b> (Mes1 a Mes24)	<b>Medios de Verificación</b>
H1: Implementación del año 2 Plan de fortalecimiento de formación inicial docente.	En conformidad con lo establecido en el plan de formación inicial docente, para el año 2.	Mes 1	Mes 24	En conformidad con lo establecido en el plan de formación inicial docente para el año 2.
H2: Evaluación de avances y resultados intermedios (semestral) del Plan de formación inicial docente.	Estudio de brechas entre compromisos contraídos en el PMI y resultados obtenidos.	Mes 6	Mes 7	Documento estudio de brechas. Informe de diagnóstico.
	Informe diagnóstico acumulado (medio término) de avance por hitos, con detección pormenorizada de rezagos.	Mes 10	Mes 10	
	Informe diagnóstico acumulado (final) de avance por hitos, con detección pormenorizada de rezagos.	Mes 22	Mes 22	
H3: Revisión de aspectos críticos con actores relevantes y ajuste del Plan.	Focus Group con empleadores, egresados de pedagogía, académicos y estudiantes.	Mes 11	Mes 12	Informe grupos focales. Plan remedial.
	Informe Plan Remedial, con resultados detectados.	Mes 13	Mes 13	
	Ejecución de plan remedial	Mes 15	Mes 24	

<sup>3</sup> Continuar con la numeración del objetivo específico anterior.

### 4.3.3. INDICADORES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONALES PARA EL CM 2018 (INVESTIGACIÓN)

Nº. Obj. Específico asociado	Nombre Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Línea base 2018	Año 1 (Mes1 a Mes24)	Año 2 (Mes1 a Mes24)	Medio de Verificación
1	Número de programas de fuentes de financiamiento en registro	Número de programas de fuentes de financiamiento en registro	valor	10	13	15	Registro de fuentes de financiamiento.
1	Número de solicitudes nacionales e internacionales de protección industrial acumulado.	Sumatoria de solicitudes nacionales e internacionales de protección industrial.	Valor	15	30	40	Registro de solicitud de patentes nacionales / internacionales.
2	Número de publicaciones conjuntas en red.	Número de publicaciones conjuntas en red	valor	150	160	170	Listado de publicaciones WoS, Scopus, Scielo, Latindex y/o capítulos de libros con ISBN.
2	Nº total publicaciones WoS, SciELO, Scopus, Latindex y/o capítulos de libros con ISBN	Nº total publicaciones WoS, SciELO, Scopus, Latindex y/o capítulos de libros con ISBN	Valor	220	225	230	Listado de publicaciones WoS, Scopus, Scielo, Latindex y/o capítulos de libros con ISBN.
2	Número de grupo de investigación reconocido por VRIIP	Número de grupo de investigación reconocido por VRIIP	valor	0	10	15	Documento conformación de grupos.
2	Nº de proyectos adjudicados y/o en ejecución concursos regulares de investigación (interno, regional, nacional e internacional) acumulados	Sumatoria Nº de proyectos adjudicados y/o en ejecución en concursos regulares de investigación (interno, regional, nacional e internacional)	Valor	15	17	19	Registro de proyectos.

**4.3.4. INDICADORES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONALES PARA EL CM 2018 (GESTIÓN: Aseguramiento de la Calidad, Sistema Información y Desarrollo Institucional)**

<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>Año 1 (Mes1 a Mes24)</b>	<b>Año 2 (Mes1 a Mes24)</b>	<b>Medio de Verificación</b>
3	Avance plan de mejora unidades académicas y administrativas.	Nº de actividades realizadas /Nº total de actividades programadas	Porcentaje	1	50%	60%	Plan de mejora.
3	Capacitaciones en uso de datos realizadas en la institución (Facultad, departamentos, directivos y sus áreas).	Nº capacitaciones realizadas/Nº capacitaciones anuales planificadas.	%	0	70%	100%	Certificaciones otorgadas.
3	Nº Tablas indicadores académicos de la CNA.	Nº de tablas realizadas	Nº	0	15	17	Tablas CNA de carreras.
4	Modelo Sistema de Aseguramiento de la Calidad	Documento elaborado	Nº	0	0	1	Documento Modelo decretado.
4	Manuales/Protocolos de gestión y procedimientos de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad	Nº de Documentos desarrollados	Nº	0	0	3	Documentos y/o Manuales.
3	Porcentaje de capacitaciones al equipo de análisis.	Nº de Capacitaciones realizadas/Nº de Capacitaciones anuales planificadas x 100	%	0	70%	100%	Certificaciones otorgadas.
3	Reportes de indicadores desarrollados	Nº de reportes por área misional	Nº	0	0	4	Reportes.
5	Política de Proyectos de Desarrollo Institucional	Documento elaborado	Nº	0	0	1	Documento Política decretado.
5	Manuales/Protocolos de gestión y procedimientos de la Dirección de Proyectos de Desarrollo Institucional	Nº de Documentos desarrollados	Nº	0	0	3	Documentos y/o Manuales.

## 5. DATOS E INDICADORES INSTITUCIONALES

Datos e indicadores a nivel institucional	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Matrícula total pregrado	5953	6242	6442	6370	6684
Matrícula de primer año	1245	1366	1451	1548	1443
Matrícula de primer año quintiles 1, 2 y 3	508	534	556	694	660
PSU promedio de la matrícula de primer año	554,7	550	554,1	555,9	559,7
Tasa de retención en el primer año	76,6	79,1	75,5	76,2	74,1
Tasa de retención en el primer año quintiles 1, 2 y 3	73,8	79,8	78,6	79	75,8
N° de estudiantes con la totalidad de sus cursos remediales aprobados	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Tasa de titulación por cohorte de ingreso	22,2	21,5	22,2	20,9	24,1
Tiempo de titulación	14	14	13	13	12
Empleabilidad de pregrado a 6 meses del título	N/D	92,3	93,4	91,1	89,7
Número total de académicos de dedicación completa (JC, base 40 horas)	260	280	285	304	305
% de académicos de dedicación completa (JC) con doctorado	42,7	42,1	43,5	43,1	44,3
Número total de académicos jornada completa equivalente (JCE, base 44 horas)	381,2	387,7	396	385,3	401,2
Número académicos JCE (base 44 horas) con doctorado.	114,7	121,2	129	134,1	138,8
% académicos JCE con especialidades médicas, maestrías y doctorado	64	64,8	65,5	69,5	68,8
% Carreras de pregrado acreditadas (N° carreras acreditadas / N° carreras elegibles para acreditar)	62,1	61,3	59,4	55,9	52,8
N° de proyectos de investigación Conicyt	18	16	13	10	22
N° publicaciones SCOPUS	0	12	16	24	11
N° Publicaciones Web of Science (Ex ISI)	92	115	134	183	190
N° publicaciones Scielo	9	6	11	14	8
Matrícula total doctorados	56	58	66	61	78
N° doctores graduados	11	3	10	6	6
Matrícula total maestrías	142	173	209	223	229
N° magister graduados	24	24	36	53	64