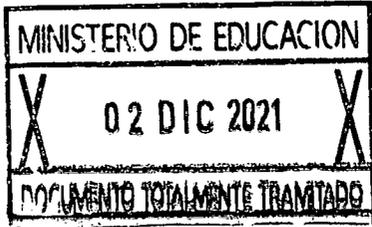




SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR
NOC/DSV/AML/APT/CCS/MGR/JRE/AVC
DIRECCIÓN DE ASIGNACIONES JURÍDICAS

APRUEBA CONVENIOS CELEBRADOS ENTRE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y LA UNIVERSIDAD DE AYSÉN, EN EL MARCO DE LAS ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS "PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES" Y "PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES-INFRAESTRUCTURA", PARA EL AÑO 2021.

Solicitud N° 2037



SANTIAGO,

DECRETO EXENTO N°

1688 01.12.2021

VISTO:

Lo dispuesto en la Ley N° 18.956, que Reestructura el Ministerio de Educación y sus modificaciones; en la Ley N° 18.575, orgánica constitucional de bases generales de la administración del Estado; en la Ley N° 21.091, sobre Educación Superior; en la Ley N° 21.094, sobre Universidades Estatales; en la Ley N° 21.289, de Presupuestos del Sector Público para el año 2021; en el Decreto N° 375, de 2019, del Ministerio de Educación, que regula el Consejo de Coordinación de Universidades del Estado; en el Decreto N°70, de 2020, del Ministerio de Educación, que reglamenta la ejecución de las asignaciones "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales" y "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales-Infraestructura"; en la Resolución N° 51, de 2021, de la Subsecretaría de Educación Superior, que aprueba formato tipo de convenio para la ejecución, desarrollo e implementación de proyectos de universidades estatales, en el marco de lo dispuesto en el párrafo 2° del Título IV de la Ley 21.094 y en las asignaciones presupuestarias "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales" y "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales-Infraestructura"; en el Decreto Exento N°1598 ,de 2021, del Ministerio de Educación que distribuye la primera cuota de recursos por concepto de las asignaciones presupuestarias "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales" y "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales-Infraestructura", entre las universidades estatales que indica, para el año 2021; en las actas aprobadas del Comité del Plan de Fortalecimiento de Universidades Estatales, N° 11/2020, de fecha 31 de agosto de 2020, N° 13/2020, de fecha 28 de septiembre de 2020, N° 3/2021, de fecha 6 de abril de 2021, N° 4/2021, de fecha 21 de abril de 2021 y N° 12/2021, de fecha 22 de octubre de 2021; en el memorándum N° 1346, de fecha 26 de octubre de 2021, de la Jefa de División de Educación Universitaria al jefe del Departamento de Fortalecimiento Institucional, ambos de la Subsecretaría de Educación Superior; en los Certificados de Disponibilidad Presupuestaria N°26 y N° 27, ambos de fecha 16 de noviembre de 2021, del Área de Administración y Presupuesto de la Subsecretaría de Educación Superior; y, en las Resoluciones N° 7, de 2019, que fija normas sobre exención del trámite de toma de razón, y N° 16, de 2020, que determina los montos en unidades tributarias mensuales a partir de los cuales los actos que se individualizan quedarán sujetos a toma de razón y establece controles

de reemplazo cuando corresponda, ambas de la Contraloría General de la República.

CONSIDERANDO:

1. Que, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley N° 18.956, el Ministerio de Educación es la Secretaría de Estado responsable de fomentar el desarrollo de la educación en todos sus niveles y modalidades, propendiendo a asegurar la calidad y la equidad del sistema educativo.
2. Que, la Subsecretaría de Educación Superior, creada por la ley N° 21.091, forma parte de la organización del Ministerio de Educación, según lo establecido en la letra d) del artículo 3° de la mencionada ley N° 18.956.
3. Que, la Ley N° 21.094, sobre Universidades Estatales, en el primer inciso de su artículo 58 dispone que, con el propósito de apoyar el desarrollo institucional de las universidades del Estado, se implementará un Plan de Fortalecimiento (en adelante, "el Plan") de carácter transitorio, que tendrá una duración de diez años contados desde el año de entrada en vigencia de dicho cuerpo normativo, destinado a los usos y ejes estratégicos que serán estipulados en los convenios que, para estos efectos, se suscriban entre el Ministerio de Educación y cada una de las universidades referidas.

El inciso segundo del mismo artículo establece que la aprobación, supervisión y seguimiento de las iniciativas y proyectos que se financien en virtud del Plan estará a cargo de un Comité interno del Consejo de Coordinación de Universidades del Estado (en adelante "el Consejo"), en los términos señalados en dicha norma.

4. Que, en la misma línea de lo antes indicado, el Decreto N° 70, de 2020, del Ministerio de Educación, que reglamenta la ejecución de las asignaciones "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales" y "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales – Infraestructura" (en adelante, "el reglamento"), en su artículo 4° dispone que la aprobación de proyectos que se financien en virtud del Plan, los criterios y mecanismos objetivos para su selección así como también los montos globales que se destinen para los proyectos, estarán a cargo del "Comité del Plan de Fortalecimiento" (el Comité), que es uno de los Comité especiales del Consejo, en los términos antes señalados. Enseguida, el mismo artículo 4° añade que el Secretario Técnico del Consejo levantará acta de los acuerdos adoptados por el Comité.
5. Que, por su parte, el artículo 6° del reglamento prescribe que la implementación de los proyectos aprobados se realizará a través de los respectivos convenios que suscriba la universidad Estatal con el Ministerio de Educación, explicitando el contenido mínimo de ellos.
6. Que, el Secretario Técnico del Consejo fue nombrado mediante Resolución Exenta N° 2142, de 2020, de la Subsecretaría de Educación Superior, de acuerdo con lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 54 de la Ley N° 21.094.
7. Que, en el mismo orden de ideas, la Ley N° 21.289, de Presupuestos del Sector Público para el año 2021, y sus modificaciones, en su Partida 09, Capítulo 90, Programa 02, Subtítulo 24, Ítem 03, Asignación 221 y Subtítulo 33, Ítem 03, Asignación 417, ambas glosas 07, consignan recursos para el "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales" y para el "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales– Infraestructura", respectivamente.
8. Que, la antes mencionada Glosa 07 del Programa 02, dispone que estos recursos están destinados al fortalecimiento de las universidades estatales referidas en el

artículo 1° del D.F.L (Ed) N°4, de 1981, Ministerio de Educación, de conformidad al decreto N° 70, de 2020, del Ministerio de Educación, y sus modificaciones.

9. Que, asimismo, la referida glosa dispone que estos recursos se destinarán a la implementación de un programa de fortalecimiento a diez años, los que se asignarán en conformidad a lo establecido en la ley N°21.094, sobre Universidades Estatales, y en el contrato de préstamo N°8785-CL celebrado entre el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y el Gobierno de Chile.
10. Que, a su vez, la mencionada glosa añade que los usos y ejes estratégicos serán estipulados en los convenios que, para estos efectos, se suscriban entre el Ministerio de Educación y cada una de las universidades referidas, de conformidad a lo establecido en la Ley N°21.094.
11. Que, a continuación, la glosa dispone que los convenios podrán ser de carácter plurianual y establecer cuotas de arrastre sujetas al cumplimiento de requisitos y criterios establecidos en los mismos convenios, y en la medida que se cuente con recursos disponibles, para estos fines, en la Ley de Presupuestos del Sector Público del año respectivo.
12. Que, en cumplimiento de lo anterior, con fecha 6 de abril de 2021, se celebró la tercera sesión del Comité, en la cual, acorde lo señala el acta levantada, se definió, en el marco de lo establecido en la asignación presupuestaria y el préstamo N° 8785-CL celebrado entre el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y el Gobierno de Chile, una parte de los criterios y mecanismos para la selección de los proyectos a financiar y los montos globales que se destinen para los proyectos de la convocatoria 2021 del Plan de Fortalecimiento de Universidades del Estado, entre otras materias, en concordancia con lo establecido en el artículo 4° del reglamento.
13. Que, con fecha 21 de abril de 2021, se realizó la cuarta sesión del Comité, en la que, de acuerdo con lo señalado en el acta levantada, se aprobó la propuesta sobre criterios y mecanismos para la evaluación y selección para proyectos institucionales y la propuesta de formato para la presentación de proyectos institucionales, además de otros aspectos relacionados.
14. Que, el día 22 de octubre de 2021, se llevó a cabo la duodécima sesión del Comité, en la cual, conforme lo señalado en el acta levantada, se acordó la aprobación de los proyectos institucionales presentados por las universidades estatales, estableciendo el tipo de proyecto, línea de acción, título del proyecto, su duración, monto total asignado a cada institución, monto de correspondiente a cada cuota, determinación de montos para gastos de transferencias corrientes y de capital y el código asignado a cada proyecto.
15. Que, en la referida sesión de fecha 22 de octubre de 2021 del Comité del Plan de Fortalecimiento de Universidades Estatales, y conforme lo indicado en la letra c) del artículo 4° del Reglamento, se acordó aprobar los proyectos denominados "Fortalecimiento de la Investigación, la Innovación y la Transferencia de Tecnología, mediante un programa de doctorado en los ámbitos de Naturaleza, Inteligencia, Territorio, Educación y Salud (NITES)", código "URY21991" y "Implementación del Modelo de Gestión Institucional: Fortaleciendo capacidades estratégicas y transversales de gestión en la Universidad de Aysén", código "URY21992" presentados por la Universidad de Aysén, cuya duración, monto total asociado y determinación de montos para gastos de transferencias corrientes y de capital, ha quedado consignado en el acta respectiva.

16. Que, en virtud de lo dispuesto en el artículo 6º, del Decreto N° 70, de 2020, del Ministerio de Educación, esta Secretaría de Estado celebró los respectivos convenios con la Universidad de Aysén, para el desarrollo de los proyectos individualizados en el considerando precedente.
17. Que, en el tenor de lo anterior, por Resolución N° 51, de 2021, del Ministerio de Educación, se aprobó el formato tipo de Convenio para la ejecución, desarrollo e implementación de proyectos de universidades estatales, en el marco de lo dispuesto en el párrafo 2º del Título IV de la Ley 21.094 y en las asignaciones presupuestarias "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales" y "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales-Infraestructura".
18. Que, por otra parte, la glosa 01, del antes mencionado Programa 02, que consigna los recursos de las asignaciones señaladas en el séptimo considerando del presente acto, indica que la distribución de los recursos entre las instituciones de educación superior se efectuará por uno o más decretos del Ministerio de Educación, copia de los cuales serán remitidos a la Dirección de Presupuestos al momento de su total tramitación.
19. Que, de acuerdo a la citada glosa 01, y en base al acta de fecha 22 de octubre aprobada por el Comité, mediante el Decreto Exento N° 1598, de 2021, del Ministerio de Educación, se distribuyó la primera cuota de recursos por concepto de las asignaciones presupuestarias "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales" y "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales-Infraestructura", entre las universidades estatales que indica, para el año 2021.
20. Que, por todo lo antes expresado, procede que esta Secretaría de Estado dicte el acto administrativo que apruebe los convenios mencionados en el considerando 16;

DECRETO:

ARTÍCULO PRIMERO: Apruébase el Convenio celebrado el día 16 de noviembre de 2021, entre el Ministerio de Educación y la Universidad de Aysén, cuyo texto es el siguiente:

"CONVENIO

ENTRE

EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Y

LA UNIVERSIDAD DE AYSÉN

PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES

PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDAD DE AYSÉN

**"Fortalecimiento de la Investigación, la Innovación y la Transferencia de Tecnología, mediante un programa de doctorado en los ámbitos de Naturaleza, Inteligencia, Territorio, Educación y Salud (NITES)"
Código "URY21991"**

En Santiago, Chile, a 16 de noviembre de 2021, entre el Ministerio de Educación, en adelante e indistintamente **"el Ministerio"**, representado por el Subsecretario de Educación Superior don **Juan Eduardo Vargas Duhart**, ambos domiciliados para estos efectos en Av. Libertador Bernardo O'Higgins N° 1371, cuarto piso, Santiago, por una parte; y, por la otra, la Universidad de Aysén, en adelante e indistintamente **"la Institución"**, representada por su Rectora, doña **Natacha Alejandra Pino Acuña**, ambos domiciliados en Campus Río Simpson, Obispo Vielmo 62, Coyhaique; en adelante denominados colectiva e indistintamente **"las Partes"**, se suscribe el siguiente Convenio:

PRIMERO: Antecedentes.

Que, la Ley N° 21.094, sobre Universidades Estatales, en el primer inciso de su artículo 58 dispone que, con el propósito de apoyar el desarrollo institucional de las universidades del Estado, se implementará un Plan de Fortalecimiento (en adelante, "el Plan") de carácter transitorio, que tendrá una duración de diez años contados desde el año de entrada en vigencia de dicho cuerpo normativo, destinado a los usos y ejes estratégicos que serán estipulados en los convenios que, para estos efectos, se suscriban entre el Ministerio de Educación y cada una de las universidades referidas.

El inciso segundo del mismo artículo establece que la aprobación, supervisión y seguimiento de las iniciativas y proyectos que se financien en virtud del Plan estará a cargo de un Comité interno del Consejo de Coordinación de Universidades del Estado (en adelante "el Consejo"), en los términos señalados en dicha norma.

Que, en la misma línea de lo antes señalado, el Decreto N° 70, de 2020, del Ministerio de Educación, que reglamenta la ejecución de las asignaciones "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales" y "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales – Infraestructura" (en adelante, "el reglamento"), en su artículo 4° dispone que la aprobación de proyectos, tanto individuales como en red, que se financien en virtud del Plan, estará a cargo del "Comité del Plan de Fortalecimiento" (en adelante "el Comité"), que es uno de los Comité especiales del Consejo, en los términos antes señalados. Enseguida, el mismo artículo 4° añade que el Secretario Técnico del Consejo levantará acta de los acuerdos adoptados por el Comité.

Que, por su parte, el artículo 6° del reglamento prescribe que la implementación de los proyectos aprobados se realizará a través de los respectivos convenios que suscriba la universidad Estatal con el Ministerio de Educación, explicitando el contenido mínimo de ellos.

Que, el Secretario Técnico del Consejo fue nombrado mediante Resolución Exenta N° 2142, de 2020, de la Subsecretaría de Educación Superior, de acuerdo con lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 54 de la Ley N° 21.094.

Que, en el mismo orden de ideas, la Ley N° 21.289, de Presupuestos del Sector Público para el año 2021, y sus modificaciones, en su Partida 09, Capítulo 90, Programa 02, Subtítulo 24, Ítem 03, Asignación 221; y Subtítulo 33, Ítem 03, Asignación 417, ambas Glosa 07, contempla recursos para el "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales" y para el "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales - Infraestructura", respectivamente.

Que, la antes mencionada Glosa 07 del Programa 02, dispone que estos recursos están destinados al fortalecimiento de las universidades estatales referidas en el artículo 1° del D.F.L. N° 4, de 1981, del Ministerio de Educación, de conformidad al decreto N° 70, de 2020, del Ministerio de Educación y sus modificaciones.

Que la referida Glosa establece además que estos recursos se destinarán a la implementación de un programa de fortalecimiento a diez años, los que se asignarán en conformidad con lo establecido en la ley N°21.094, sobre Universidades Estatales, y en el contrato de préstamo N°8785-CL celebrado entre el BIRF y el Gobierno de Chile.

Que, la glosa en comentario añade que los usos y ejes estratégicos serán estipulados en los convenios que, para estos efectos, se suscriban entre el Ministerio de Educación y cada una de las universidades referidas, de conformidad con lo establecido en la ley N°21.094.

Que, asimismo, la glosa dispone que los convenios podrán ser de carácter plurianual y establecer cuotas de arrastre sujetas al cumplimiento de requisitos y criterios establecidos en los mismos convenios, y en la medida que se cuente con recursos disponibles, para estos fines, en la Ley de Presupuestos del Sector Público del año respectivo.

Que, consistente con lo anterior, en sesión de fecha 28 de septiembre de 2020, el Comité aprobó el Plan de Fortalecimiento de la Universidad de Aysén.

Que, por su parte, en sesión de fecha 6 y 21 de abril de 2021, el Comité estableció los criterios y mecanismos objetivos para la selección de los proyectos a financiar y definió los montos globales que se destinen para los proyectos individuales y proyectos en red.

Que, en la misma línea, en sesión de fecha 22 de octubre de 2021, el Comité aprobó el proyecto "Fortalecimiento de la Investigación, la Innovación y la Transferencia de Tecnología, mediante un programa de doctorado en los ámbitos de Naturaleza, Inteligencia, Territorio, Educación y Salud (NITES)" de la Universidad de Aysén. Asimismo, en dicha sesión, el Comité otorgó su visación para efectos de realizar las transferencias que resulten necesarias para el financiamiento del proyecto.

Que, en virtud de lo anterior, para la implementación de los proyectos, es necesario que la Institución y el Ministerio, suscriban el presente Convenio.

SEGUNDO: Ejes Estratégicos/Línea de acción y Usos del Proyecto.

Las Partes acuerdan celebrar el presente Convenio que tiene por finalidad la ejecución y desarrollo del proyecto denominado "Fortalecimiento de la Investigación, la Innovación y la Transferencia de Tecnología, mediante un programa de doctorado en los ámbitos de Naturaleza, Inteligencia, Territorio, Educación y Salud (NITES)", mencionado en la cláusula anterior, en adelante e indistintamente, "**el Proyecto**", adjunto como Anexo del presente convenio, cuyos ejes estratégicos/línea de acción principal y usos, son los siguientes:

Ejes Estratégicos/Línea de acción principal: Fortalecimiento de calidad académica para la formación de pregrado, posgrado e investigación.

Usos del Proyecto:

Los usos del proyecto están orientados a la realización de los siguientes objetivos comprometidos para contribuir al resultado del Plan de Fortalecimiento de la Institución:

Objetivo general: Fortalecer las capacidades académicas y de gestión de la investigación en la Institución, mejorando sus condiciones de desarrollo, su

articulación interna, su productividad científica y la transferencia, de manera que la universidad pueda posicionarse en el medio y contribuir desde su actividad científica en los ámbitos de Naturaleza, Inteligencia, Territorio, Educación y Salud (NITES), estableciendo a la vez condiciones institucionales para implementar un doctorado interdisciplinario en dichas materias.

Objetivos específicos:

1. Mejorar la disposición de recursos y oportunidades para la investigación en la Institución, de forma que el cuerpo académico actual y venidero potencie su productividad con orientación interdisciplinaria y foco en patentamiento y transferencia hacia el ámbito social y productivo, de forma articulada con actores clave de la región de Aysén, de la macrozona austral y de la Patagonia chileno-argentina como contexto internacional.
2. Fortalecer las capacidades de apoyo funcional y metodológico para el desarrollo de la investigación, que permitan mejorar sistemáticamente el soporte a la producción, difusión y divulgación de la ciencia desarrollada desde la Institución, con particular foco en su impacto interdisciplinario.
3. Contratar investigadores e investigadoras de disciplinas y planes de desarrollo convergentes, en el marco de un claustro académico en materias NITES, logrando posicionar en el medio las capacidades académicas institucionales con orientación interdisciplinaria.
4. Diseñar propuestas e iniciativas conducentes a la generación de transferencia tecnológica, educación continua, servicios y consultorías especializadas, de forma articulada con el cuerpo académico y en sintonía a áreas de investigación NITES, que permitan avanzar a la madurez tecnológica desde la actividad científica de la Universidad de Aysén.
5. Diseñar y dar arranque a un programa de doctorado interdisciplinario, en sintonía a las áreas de investigación NITES y en coherencia a criterios y estándares de aseguramiento de la calidad, que permitan fortalecer el desarrollo de la investigación interdisciplinaria en articulación a los procesos formativos de postgrado.

El cumplimiento de los objetivos precedentemente señalados será evaluado a través de los Informes indicados en la cláusula séptima.

TERCERO: Normativa Aplicable.

Para dar cumplimiento a la cláusula anterior, la Institución asume la responsabilidad directa en el cumplimiento de los objetivos del Proyecto, sujetándose estrictamente a las estipulaciones establecidas en el presente Convenio; como asimismo a lo dispuesto en la Ley N° 21.094, sobre Universidades Estatales; en el Decreto N° 70, de 2020, del Ministerio de Educación y sus modificaciones; en la Ley N° 21.289, de Presupuestos del Sector Público para el año 2021, y sus modificaciones, en su Partida 09, Capítulo 90, Programa 02, Subtítulo 24, Ítem 03, Asignación 221; y Subtítulo 33, Ítem 03, Asignación 417, ambas Glosa 07; en el Proyecto; y, a la supervisión y seguimiento que efectúe el Comité del Plan de Fortalecimiento.

CUARTO: Costo total de ejecución del proyecto.

Considerando la aprobación de monto del proyecto y de las transferencias que se efectúen, realizada por el Comité, según se indicó en los antecedentes de la cláusula primera del presente instrumento, las Partes convienen que el costo total de ejecución del Proyecto asciende a la suma de \$2.848.180.000.- (dos mil ochocientos cuarenta

y ocho millones ciento ochenta mil pesos). Dicha cantidad, será aportada por el Ministerio según lo estipulado en la cláusula siguiente.

QUINTO: Aporte del Ministerio de Educación.

El Ministerio aportará a la Institución la cantidad única y total de \$2.848.180.000.- (dos mil ochocientos cuarenta y ocho millones ciento ochenta mil pesos), en dos cuotas.

La primera cuota será por \$1.487.136.000.- (mil cuatrocientos ochenta y siete millones ciento treinta y seis mil pesos) y se entregará una vez que se cumplan copulativamente las siguientes condiciones:

- a) Que se encuentre totalmente tramitado el último acto administrativo que aprueba el presente Convenio; y,
- b) Exista disponibilidad presupuestaria en la Ley de Presupuestos del año respectivo.

La segunda cuota será por \$1.361.044.000.- (mil trescientos sesenta y un millones cuarenta y cuatro mil pesos), monto que será transferido una vez recibido el Informe de constitución, según se indica en la letra a. de la cláusula séptima del presente instrumento.

Las cuotas serán transferidas de acuerdo al programa de caja autorizado previamente por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

SEXTO: Obligaciones de las Partes.

I. Compromisos que asume la Institución.

Durante la ejecución del Proyecto, la Institución asume los compromisos y obligaciones que se indicarán a continuación, sin perjuicio de los que le imponga la normativa señalada en la cláusula tercera.

La Institución se compromete a:

- a) Gestionar, administrar y rendir cuenta de los recursos asignados para la ejecución del proyecto, y monitorear su implementación, para lo cual deberá contar con el equipo de gestión responsable de dichas labores individualizado en el proyecto. La institución deberá informar al Comité y a la Subsecretaría de Educación Superior, los eventuales cambios que realice al referido equipo.
- b) Entregar el Informe de constitución, del Proyecto según lo estipulado en la cláusula séptima del presente Convenio.
- c) Entregar los Informes de Avance Semestral y Final del Proyecto y rendir cuenta, según lo estipulado en las cláusulas séptima y décimo segunda de este Convenio, respectivamente.
- d) Facilitar al Comité la ejecución de acciones de monitoreo, supervisión, evaluación y seguimiento del nivel de cumplimiento del proyecto; como asimismo, facilitar las visitas que disponga la Subsecretaría de Educación Superior para verificar el nivel de cumplimiento indicado en los informes mencionados, en la cláusula séptima, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 58 de la Ley N° 21.094, en el artículo 5° del reglamento y en la cláusula novena del presente convenio.
- e) Utilizar los procedimientos de adquisición o contratación, financieros y contables propios de la Institución, de acuerdo con la normativa vigente, de una manera adecuada para la efectiva gestión del Proyecto y que permitan

un buen y eficiente uso de los recursos públicos.

II. Compromisos y obligaciones que asume el Ministerio:

El Ministerio, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, durante la implementación del Proyecto se compromete a:

- a) Transferir a la Institución los recursos referidos en la cláusula quinta, una vez cumplidos los requerimientos que en la citada cláusula se indican.
- b) Responder consultas que formule la Institución sobre la ejecución del Proyecto, en aquello que corresponda a las competencias del Ministerio.
- c) Remitir al Comité copia de los informes aprobados u observados referidos en la cláusula séptima y de las rendiciones aprobadas o rechazadas mencionadas en la cláusula décimo segunda del presente instrumento. Respecto a las rendiciones, deberá remitirse la que corresponda a la entrega del respectivo informe. Lo anterior, con el objeto de contribuir a la labor de supervisión, seguimiento y evaluación de cumplimiento que corresponde a dicho Comité, según se indica en la cláusula novena del presente convenio. La mencionada remisión al Comité, deberá efectuarse en el plazo de 15 días hábiles contados desde la aprobación, observación o rechazo definitivos de informes o rendiciones, según corresponda.
- d) Efectuar las visitas que estime pertinente para verificar en terreno la información contenida en los informes indicados en la cláusula séptima.

SÉPTIMO: Informes y sus Reglas.

La Institución entregará al Ministerio, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, los informes que se indican a continuación, los que deberán proveer información, dentro del plazo que corresponda, sobre el nivel de cumplimiento de la implementación del Proyecto, y el buen uso y destino de los recursos aportados por el Ministerio, pudiendo ser corregidos y evaluados en los términos que se señala, si correspondiere.

1. Informes.

Los Informes que debe presentar la Institución son:

a. Informe de Constitución, el cual deberá dar cuenta de la conformación del equipo de gestión responsable del Proyecto. Este deberá ser entregado al Ministerio, en enero del año 2022, a más tardar el último día hábil de ese mes.

b. Informes de Avance Semestral: Deberán dar cuenta del progreso del Convenio y logros alcanzados en la implementación del Proyecto durante cada semestre calendario y será entregado al Ministerio dentro de los diez (10) días hábiles siguientes contados desde el término del semestre respectivo (10 primeros días hábiles de enero y julio, según corresponda).

El primer Informe de Avance Semestral, incluirá los avances del Proyecto desde que se encuentre totalmente tramitado el último acto administrativo que apruebe el presente Convenio, esto es, desde su entrada en vigencia, y deberá entregarse en julio de 2022.

c. Informe Final: Incluirá información respecto de los avances al término de la ejecución del respectivo Convenio. Éste será entregado dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes al término de la duración de la ejecución del Proyecto y tendrá como objeto evaluar y determinar si la Institución cumplió total y oportunamente con las actividades, procedimientos y logros previstos para el

mismo, según las obligaciones asumidas por la Institución en virtud del presente Convenio.

2. Reglas relativas a la entrega y evaluación de los Informes.

Para el caso del Informe de Constitución, el Ministerio revisará el documento y comunicará a la Institución de su aprobación u observaciones, según corresponda, por escrito, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la recepción del informe. La Institución dispondrá de un plazo de cinco (5) días hábiles, contados desde la comunicación de las observaciones, para enviar una versión corregida de dicho informe el que será revisado por el Ministerio dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a su recepción.

Respecto de los informes de Avance Semestral y del Informe Final, el Ministerio comunicará a la Institución por escrito a más tardar dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la entrega del informe respectivo, la recepción del mismo y su conformidad con los elementos de forma, o bien, las observaciones que se detecten en ese sentido. La Institución dispondrá de un plazo de cinco (5) días hábiles contados desde la comunicación de las observaciones para enviar una versión corregida de dicho informe.

El Ministerio, en un plazo de cincuenta (50) días hábiles contados desde la recepción conforme del informe, efectuará una evaluación integral de éstos, de acuerdo con las siguientes categorías de cumplimiento:

Categoría	Definición
Satisfactorio	El Informe da cuenta del cumplimiento total y/o significativo de los compromisos contenidos en el Proyecto, en donde las observaciones posibles no afectan la planificación y logro del mismo.
Satisfactorio con observaciones	El informe da cuenta del cumplimiento parcial de los objetivos del Proyecto; pero presenta retrasos y/o reparos que no afectan de forma significativa el cumplimiento de los compromisos contenidos en el mismo.
Alerta de Insatisfactorio	El Informe da cuenta de incumplimiento de compromisos contraídos en el Proyecto, mostrando alertas para el desarrollo del mismo. Se acuerda la presentación de un "Plan de Acciones Remediales" en un plazo máximo de diez (10) días hábiles, contados desde la comunicación de la evaluación.
Insatisfactorio	El Informe refleja debilidades y retrasos significativos en el cumplimiento de compromisos establecidos en el Proyecto, significando riesgos relevantes para el desarrollo del mismo. Se acuerda la presentación de un "Plan de Viabilidad", en un plazo máximo de diez (10) días hábiles, contados desde la comunicación de la evaluación.

El Ministerio entregará a la Institución los formatos de los Informes señalados en la presente cláusula, con las indicaciones que correspondan para cada caso, con a lo menos diez (10) días corridos de anticipación a la fecha en que corresponda entregar el respectivo Informe.

Sin perjuicio de lo señalado, el Ministerio podrá solicitar información adicional, si el avance del Proyecto u otras características del mismo así lo ameriten.

Asimismo, el Comité podrá requerir mayores antecedentes, de acuerdo con su rol de supervisión y seguimiento de las iniciativas, según se establece en el artículo 58 de la Ley N° 21.094, sin perjuicio de la remisión de dichos informes que efectúe el Ministerio al Comité, según se ha indicado en esta cláusula.

OCTAVO: Vigencia del Convenio, plazo de ejecución del Proyecto y eventuales modificaciones.

La vigencia del presente Convenio, considerando su carácter plurianual, será de 54 (cincuenta y cuatro) meses, contados desde la fecha de total tramitación del último acto administrativo que lo apruebe. Esta vigencia incluye el plazo de ejecución del Proyecto que será de 48 (cuarenta y ocho) meses contabilizados desde la total tramitación del último acto administrativo que apruebe el presente convenio.

Sin perjuicio de lo anterior, conforme lo dispone el artículo 13 de la resolución N° 30, de 2015, de la Contraloría General de la República, por razones de buen servicio asociadas a las características del Proyecto y a los resultados esperados en la Institución que hacen necesaria su implementación con la mayor antelación posible para permitir el pronto cumplimiento de los compromisos adquiridos, el presente Convenio se implementará desde la fecha de su suscripción y antes de la total tramitación del último acto administrativo que lo apruebe, pudiendo imputar a los recursos entregados en virtud de este Convenio, aquellos gastos en que se incurra con anterioridad a la total tramitación del último acto administrativo que lo apruebe. En todo caso, sólo podrán transferirse los recursos una vez totalmente tramitado el correspondiente acto administrativo.

El Ministerio podrá ampliar el plazo de ejecución y de vigencia del presente convenio, luego de analizar la pertinencia de la correspondiente solicitud que le efectúe por escrito la Institución con una anticipación de al menos tres (3) meses previos al vencimiento del plazo de ejecución, cuando concurren circunstancias que impidan un adecuado logro de los compromisos convenidos. La extensión del plazo se concederá por una sola vez y no podrá exceder de doce (12) meses, contados desde la fecha de término de la ejecución del Proyecto y de la vigencia de este Convenio, respectivamente.

Sin perjuicio de lo anterior, por motivos excepcionales y considerando la evaluación que pueda realizar el Comité, la que deberá constar por escrito, el Ministerio podrá evaluar la factibilidad de otorgar una prórroga sin cumplir los requisitos señalados precedentemente.

En ambos casos, se deberá suscribir la correspondiente modificación de Convenio y dictarse el acto administrativo que la apruebe.

En el evento que luego de iniciada la ejecución del Proyecto surja alguna situación que haga necesaria su modificación, podrá concederse una modificación del presente convenio, lo cual deberá ser solicitado fundadamente por la Institución al Ministerio, acompañando una evaluación favorable del Comité. Para tal efecto, deberá suscribirse la correspondiente modificación del convenio y aprobarse mediante la emisión del pertinente acto administrativo de la autoridad competente, sujeto a la tramitación correspondiente.

NOVENO: Seguimiento de la ejecución del Proyecto.

De acuerdo con lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 58 de la Ley N° 21.094 y en el artículo 5° del reglamento, al Comité le corresponde la supervisión, el

seguimiento y la evaluación del nivel de cumplimiento de la implementación y avance en la ejecución del Proyecto. Con el objeto de contribuir a dicha labor, el Ministerio, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, remitirá al Comité copia de los informes aprobados u observados, conforme a lo dispuesto en la cláusula séptima, y de las rendiciones aprobadas o rechazadas indicadas en la cláusula décimo segunda del presente convenio. Asimismo, la Subsecretaría de Educación Superior podrá realizar visitas para corroborar la información mencionada en los informes. Todo lo anterior, según se ha indicado en los compromisos del Ministerio en la cláusula sexta del presente instrumento.

DÉCIMO: Gastos

Con los recursos que aporte el Ministerio se podrán financiar gastos para la ejecución del proyecto, tales como gastos en personal, viático, bienes y servicios de consumo y otros que se relacionen directamente con el proyecto.

En todo caso, el detalle de los gastos específicos se encuentra en el Proyecto que se adjunta como Anexo de este instrumento.

DÉCIMO PRIMERO: Registro de Adquisiciones y Contrataciones.

La Institución deberá mantener archivos con toda la documentación que ampara cada uno de los procedimientos de adquisición y contratación ejecutados. Los registros deberán estar clasificados según tipo de gastos y contener la totalidad de la documentación en original. La Institución deberá organizar y sistematizar la información, de manera que pueda ser de fácil búsqueda, acceso y revisión, preferentemente en un único lugar. Al mismo tiempo, los archivos deben estar en condiciones seguras que impidan su deterioro.

En todo caso, la institución deberá dar cumplimiento a los procedimientos de contratación y adquisiciones dispuesto en la cláusula sexta punto "l." letra e).

DÉCIMO SEGUNDO: Rendición de cuentas.

La Institución entregará rendiciones de cuentas de los recursos aportados por el Ministerio conforme a los procedimientos establecidos en la Resolución N° 30, de 2015, de la Contraloría General de la República, o la normativa que la reemplace, las que deberán presentarse mensualmente dentro de los primeros quince (15) días hábiles del mes siguiente a aquel que corresponda rendir, y desde que se encuentre totalmente tramitado el último acto administrativo que apruebe el presente convenio.

El Ministerio, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, revisará la rendición de cuentas en un plazo que no excederá de sesenta (60) días corridos contados desde su recepción y podrá aprobarla u observarla, lo que deberá comunicarse por escrito dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes al plazo previsto para la revisión.

En caso de haber observaciones a la rendición de cuentas, la Institución tendrá un plazo de diez (10) días corridos siguientes a la recepción de la comunicación oficial y por escrito de éstas, para hacer las correcciones o aclaraciones pertinentes y entregarlas al Ministerio, el que deberá revisarlas dentro de los diez (10) días corridos siguientes a la fecha de recepción y aprobarlos o rechazarlos, lo que comunicará por escrito dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes al plazo previsto para la revisión.

En caso que el proyecto se encuentre en etapa de ejecución y las observaciones no sean definitivamente subsanadas dentro del plazo indicado, el Ministerio rechazará el o los gastos observados y la Institución deberá devolver el monto respectivo a la cuenta del Proyecto. Por su parte, en caso que el Proyecto se encuentre finalizado, los recursos no ejecutados, no rendidos u observados, deberán ser restituidos según las instrucciones que entregue el Ministerio, según las normas legales que rijan al momento de producirse este rechazo.

En el evento que la Institución no devuelva o no restituya los recursos observados, el Ministerio, pondrá término anticipado al presente Convenio, mediante acto administrativo fundado y exigirá la restitución de los saldos no ejecutados, no rendidos u observados, según lo previsto en la cláusula siguiente.

DÉCIMO TERCERO: Término anticipado y suspensión del Convenio.

El Ministerio podrá resolver el **término anticipado** del convenio en los siguientes casos:

- a) La ejecución del Proyecto no se realice o se haga imposible su ejecución por hechos que sean imputables a la Institución.
- b) Haber destinado la Institución los recursos del Proyecto a una finalidad distinta a la comprometida.
- c) Retraso reiterado en la entrega de los Informes señalados en la cláusula séptima o de las rendiciones indicadas en la cláusula décimo segunda del presente instrumento. Se entenderá por retraso reiterado cuando esta situación ocurra en más de tres (3) oportunidades, consecutivamente.
- d) Obtener tres informes consecutivos catalogados como "Insatisfactorio", en los términos de la cláusula séptima del presente Convenio.
- e) La no devolución o restitución de gastos observados en la rendición de cuentas, según señala la cláusula décimo segunda del presente acuerdo

En el evento que el Ministerio, por resolución fundada, adopte la decisión de poner término anticipado al convenio, la Institución deberá proceder a la restitución de los recursos percibidos que hayan sido observados, rechazados, no rendidos y/o no ejecutados, en los términos de la cláusula siguiente.

La adopción por parte del Ministerio, de las medidas anteriores, no dará derecho a indemnización alguna en favor de la Institución.

La **suspensión** del convenio procederá en los siguientes casos:

- a) Obtener dos informes consecutivos catalogados como "Insatisfactorio", en los términos de la cláusula séptima del presente Convenio.
- b) Que no exista disponibilidad presupuestaria en la Ley de Presupuestos del año respectivo.

Para efectos tanto del término anticipado como de la suspensión, se deberá contar con el acuerdo respectivo del Comité.

DÉCIMO CUARTO: Reembolsos y Restituciones de Recursos.

En el evento que el Ministerio, por resolución fundada, ponga término anticipado al presente Convenio, por las causales señaladas en la cláusula décimo tercera, la Institución deberá reembolsar los recursos transferidos por el Ministerio que hayan sido observados, no rendidos y/o no ejecutados a la fecha de notificación por

carta certificada del acto administrativo que ponga término al presente convenio, dentro de un plazo de noventa (90) días corridos, contados desde la precitada notificación.

Por su parte, si luego de la ejecución del Proyecto quedaren saldos de recursos aportados por el Ministerio, en razón de no haber sido utilizados o comprometidos mediante los contratos, órdenes de compras o actos administrativos correspondientes, aprobados por el Ministerio, deberán ser devueltos, dentro de un plazo de noventa (90) días corridos, contados desde la comunicación por escrito de la aprobación de la última rendición de cuentas correspondiente, según lo establecido en la cláusula décimo segunda del presente Convenio.

Se entenderá por recursos ejecutados aquellos pagados por la Institución que hayan sido aprobados por el Ministerio en las rendiciones de cuentas previas al término anticipado o en la última rendición correspondiente, y los que, aunque no se encuentren pagados, cuenten con una orden de compra o documento equivalente, también aprobados por el Ministerio, con fecha anterior al término anticipado del presente Convenio o con fecha anterior al término de ejecución del presente Convenio.

Todos los reembolsos que deba hacer la Institución en virtud de lo precedentemente señalado, los efectuará según las instrucciones operativas que entregue el Ministerio al momento de la notificación o comunicación correspondiente, conforme a las normas legales que rijan al momento de producirse los excedentes.

DÉCIMO QUINTO: Cesión de Derechos.

Los derechos y obligaciones que en virtud de este Convenio adquiere la Institución no podrán ser objeto de cesión, aporte ni transferencia a título alguno, siendo entera y exclusivamente responsable la Institución, mientras subsista la vigencia del mismo, respondiendo ante el Ministerio en caso de incurrir en incumplimiento total o parcial del presente Convenio.

DÉCIMO SEXTO: Contrato con Terceros.

Para la ejecución del Proyecto, la Institución podrá celebrar contratos con terceros, debiendo exigir en todos estos casos a las personas con quienes contrate, las cauciones necesarias que tiendan a garantizar el correcto cumplimiento del Convenio y la adecuada utilización de los recursos aportados por el Ministerio al cumplimiento de los objetivos del mismo.

Las Partes dejan expresa constancia que la Institución será la única responsable ante terceros por los contratos que ésta deba celebrar en cumplimiento de las obligaciones que le impone el presente Convenio, sin que en virtud de los mismos se genere vínculo contractual alguno para con el Ministerio.

DÉCIMO SÉPTIMO: Domicilio y prórroga de competencia.

Para todos los efectos legales y administrativos derivados de este Convenio, las Partes fijan su domicilio en la ciudad y comuna de Santiago y prorrogan competencia para ante sus tribunales ordinarios de justicia de la comuna de Santiago.

DÉCIMO OCTAVO: Ejemplares.

El presente Convenio se otorga en tres (3) ejemplares de igual tenor, fecha y validez, quedando dos en poder del Ministerio y uno en poder de la Institución.

DÉCIMO NOVENO: Nombramientos

El nombramiento de don Juan Eduardo Vargas Duhart, para actuar en representación del Ministerio de Educación, consta en Decreto N° 235, de 2019, del Ministerio de Educación.

El nombramiento de doña Natacha Alejandra Pino Acuña, para representar a la Universidad de Aysén, consta en Decreto N° 263, de fecha 2 de septiembre de 2019, del Ministerio de Educación.

Los documentos antes citados no se insertan por ser conocidos de las Partes.

VIGÉSIMO: Anexo

Se acompaña como Anexo el Proyecto denominado: "Fortalecimiento de la Investigación, la Innovación y la Transferencia de Tecnología, mediante un programa de doctorado en los ámbitos de Naturaleza, Inteligencia, Territorio, Educación y Salud (NITES)".

FDO.: NATACHA ALEJANDRA PINO ACUÑA, Rectora, Universidad de Aysén; Juan Eduardo Vargas Duhart, Subsecretario de Educación Superior, Ministerio de Educación".

ARTÍCULO SEGUNDO: Apruébase el Convenio celebrado el día 16 de noviembre de 2021, entre el Ministerio de Educación y la Universidad de Aysén, cuyo texto es el siguiente:

"CONVENIO

ENTRE

EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Y

LA UNIVERSIDAD DE AYSÉN

PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES

PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDAD DE AYSÉN

**"Implementación del Modelo de Gestión Institucional: Fortaleciendo capacidades estratégicas y transversales de gestión en la Universidad de Aysén"
Código "URY21992"**

En Santiago, Chile, a 16 de noviembre de 2021, entre el Ministerio de Educación, en adelante e indistintamente **"el Ministerio"**, representado por el Subsecretario de

Educación Superior don **Juan Eduardo Vargas Duhart**, ambos domiciliados para estos efectos en Av. Libertador Bernardo O'Higgins N° 1371, cuarto piso, Santiago, por una parte; y, por la otra, la Universidad de Aysén, en adelante e indistintamente "**la Institución**", representada por su Rectora, doña **Natacha Alejandra Pino Acuña**, ambos domiciliados en Campus Río Simpson, Obispo Vielmo 62, Coyhaique; en adelante denominados colectiva e indistintamente "**las Partes**", se suscribe el siguiente Convenio:

PRIMERO: Antecedentes.

Que, la Ley N° 21.094, sobre Universidades Estatales, en el primer inciso de su artículo 58 dispone que, con el propósito de apoyar el desarrollo institucional de las universidades del Estado, se implementará un Plan de Fortalecimiento (en adelante, "el Plan") de carácter transitorio, que tendrá una duración de diez años contados desde el año de entrada en vigencia de dicho cuerpo normativo, destinado a los usos y ejes estratégicos que serán estipulados en los convenios que, para estos efectos, se suscriban entre el Ministerio de Educación y cada una de las universidades referidas.

El inciso segundo del mismo artículo establece que la aprobación, supervisión y seguimiento de las iniciativas y proyectos que se financien en virtud del Plan estará a cargo de un Comité interno del Consejo de Coordinación de Universidades del Estado (en adelante "el Consejo"), en los términos señalados en dicha norma.

Que, en la misma línea de lo antes señalado, el Decreto N° 70, de 2020, del Ministerio de Educación, que reglamenta la ejecución de las asignaciones "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales" y "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales - Infraestructura" (en adelante, "el reglamento"), en su artículo 4° dispone que la aprobación de proyectos, tanto individuales como en red, que se financien en virtud del Plan, estará a cargo del "Comité del Plan de Fortalecimiento" (en adelante "el Comité"), que es uno de los Comité especiales del Consejo, en los términos antes señalados. Enseguida, el mismo artículo 4° añade que el Secretario Técnico del Consejo levantará acta de los acuerdos adoptados por el Comité.

Que, por su parte, el artículo 6° del reglamento prescribe que la implementación de los proyectos aprobados se realizará a través de los respectivos convenios que suscriba la universidad Estatal con el Ministerio de Educación, explicitando el contenido mínimo de ellos.

Que, el Secretario Técnico del Consejo fue nombrado mediante Resolución Exenta N° 2142, de 2020, de la Subsecretaría de Educación Superior, de acuerdo con lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 54 de la Ley N° 21.094.

Que, en el mismo orden de ideas, la Ley N° 21.289, de Presupuestos del Sector Público para el año 2021, y sus modificaciones, en su Partida 09, Capítulo 90, Programa 02, Subtítulo 24, Ítem 03, Asignación 221; y Subtítulo 33, Ítem 03, Asignación 417, ambas Glosa 07, contempla recursos para el "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales" y para el "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales - Infraestructura", respectivamente.

Que, la antes mencionada Glosa 07 del Programa 02, dispone que estos recursos están destinados al fortalecimiento de las universidades estatales referidas en el artículo 1° del D.F.L. N° 4, de 1981, del Ministerio de Educación, de conformidad al decreto N° 70, de 2020, del Ministerio de Educación y sus modificaciones.

Que la referida Glosa establece además que estos recursos se destinarán a la implementación de un programa de fortalecimiento a diez años, los que se asignarán en conformidad con lo establecido en la ley N°21.094, sobre

Universidades Estatales, y en el contrato de préstamo N°8785-CL celebrado entre el BIRF y el Gobierno de Chile.

Que, la glosa en comento añade que los usos y ejes estratégicos serán estipulados en los convenios que, para estos efectos, se suscriban entre el Ministerio de Educación y cada una de las universidades referidas, de conformidad con lo establecido en la ley N°21.094.

Que, asimismo, la glosa dispone que los convenios podrán ser de carácter plurianual y establecer cuotas de arrastre sujetas al cumplimiento de requisitos y criterios establecidos en los mismos convenios, y en la medida que se cuente con recursos disponibles, para estos fines, en la Ley de Presupuestos del Sector Público del año respectivo.

Que, consistente con lo anterior, en sesión de fecha 28 de septiembre de 2020, el Comité aprobó el Plan de Fortalecimiento de la Universidad de Aysén.

Que, por su parte, en sesión de fecha 6 y 21 de abril de 2021, el Comité estableció los criterios y mecanismos objetivos para la selección de los proyectos a financiar y definió los montos globales que se destinen para los proyectos individuales y proyectos en red.

Que, en la misma línea, en sesión de fecha 22 de octubre de 2021, el Comité aprobó el proyecto "Implementación del Modelo de Gestión Institucional: Fortaleciendo capacidades estratégicas y transversales de gestión en la Universidad de Aysén" de la Universidad de Aysén. Asimismo, en dicha sesión, el Comité otorgó su visación para efectos de realizar las transferencias que resulten necesarias para el financiamiento del proyecto.

Que, en virtud de lo anterior, para la implementación de los proyectos, es necesario que la Institución y el Ministerio, suscriban el presente Convenio.

SEGUNDO: Ejes Estratégicos/Línea de acción y Usos del Proyecto.

Las Partes acuerdan celebrar el presente Convenio que tiene por finalidad la ejecución y desarrollo del proyecto denominado "Implementación del Modelo de Gestión Institucional: Fortaleciendo capacidades estratégicas y transversales de gestión en la Universidad de Aysén", mencionado en la cláusula anterior, en adelante e indistintamente, "**el Proyecto**", adjunto como Anexo del presente convenio, cuyos ejes estratégicos/línea de acción principal y usos, son los siguientes:

Ejes Estratégicos/Línea de acción principal: Desarrollo y fortalecimiento de la gestión institucional.

Usos del Proyecto:

Los usos del proyecto están orientados a la realización de los siguientes objetivos comprometidos para contribuir al resultado del Plan de Fortalecimiento de la Institución:

Objetivo general: Fortalecer capacidades de gestión institucional, por medio de la instalación de nuevas áreas estratégicas de desarrollo y de la descentralización de funciones y responsabilidades transversales, que permitan desplegar y operacionalizar mecanismos de aseguramiento de la calidad fundamentales en la primera etapa de implementación del Modelo de Gestión Universitario (MGU) de la Universidad de Aysén.

Objetivos específicos:

1. Instalar capacidades de diseño organizacional en la Institución, permitiendo a través del perfeccionamiento y proyección sostenible de los equipos de trabajo una mejora en la productividad de la gestión universitaria.
2. Desarrollar competencias y estrategias para diversificar los recursos financieros institucionales, transitando hacia una implementación que permita reducir la brecha entre el gasto operativo y la generación de ingresos desde el quehacer universitario.
3. Desarrollar competencias comunicacionales y metodológicas para la gestión del cambio asociada a funciones estratégicas de la Institución, permitiendo generar una mayor alineación entre el quehacer universitario con la misión, particularmente con las necesidades de la actividad académica.
4. Implementar mecanismos institucionales de gestión de información, gobierno de datos e inteligencia de negocios, que permitan transitar hacia procesos de toma de decisión sobre aspectos prioritarios de la gestión universitaria y basados en información generada desde mecanismos tecnológicos.
5. Innovar en el diseño de componentes organizacionales que otorguen flexibilidad y descentralización sobre la estructura existente, y que de forma articulada con la planificación operativa de la institución permitan mejorar la eficiencia en la articulación y desempeño de los equipos de gestión.

El cumplimiento de los objetivos precedentemente señalados será evaluado a través de los Informes indicados en la cláusula séptima.

TERCERO: Normativa Aplicable.

Para dar cumplimiento a la cláusula anterior, la Institución asume la responsabilidad directa en el cumplimiento de los objetivos del Proyecto, sujetándose estrictamente a las estipulaciones establecidas en el presente Convenio; como asimismo a lo dispuesto en la Ley N° 21.094, sobre Universidades Estatales; en el Decreto N° 70, de 2020, del Ministerio de Educación y sus modificaciones; en la Ley N° 21.289, de Presupuestos del Sector Público para el año 2021, y sus modificaciones, en su Partida 09, Capítulo 90, Programa 02, Subtítulo 24, Ítem 03, Asignación 221; y Subtítulo 33, Ítem 03, Asignación 417, ambas Glosa 07; en el Proyecto; y, a la supervisión y seguimiento que efectúe el Comité del Plan de Fortalecimiento.

CUARTO: Costo total de ejecución del proyecto.

Considerando la aprobación de monto del proyecto y de las transferencias que se efectúen, realizada por el Comité, según se indicó en los antecedentes de la cláusula primera del presente instrumento, las Partes convienen que el costo total de ejecución del Proyecto asciende a la suma de \$501.820.000.- (quinientos un millones ochocientos veinte mil pesos). Dicha cantidad, será aportada por el Ministerio según lo estipulado en la cláusula siguiente.

QUINTO: Aporte del Ministerio de Educación.

El Ministerio aportará a la Institución la cantidad única y total de \$501.820.000.- (quinientos un millones ochocientos veinte mil pesos), en dos cuotas.

La primera cuota será por \$270.207.000.- (doscientos setenta millones doscientos siete mil pesos) y se entregará una vez que se cumplan copulativamente las siguientes condiciones:

- a) Que se encuentre totalmente tramitado el último acto administrativo que aprueba el presente Convenio; y,
- b) Exista disponibilidad presupuestaria en la Ley de Presupuestos del año respectivo.

La segunda cuota será por \$231.613.000.- (doscientos treinta y un millones seiscientos trece mil pesos), monto que será transferido una vez recibido el Informe de constitución, según se indica en la letra a. de la cláusula séptima del presente instrumento.

Las cuotas serán transferidas de acuerdo al programa de caja autorizado previamente por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

SEXTO: Obligaciones de las Partes.

I. Compromisos que asume la Institución.

Durante la ejecución del Proyecto, la Institución asume los compromisos y obligaciones que se indicarán a continuación, sin perjuicio de los que le imponga la normativa señalada en la cláusula tercera.

La Institución se compromete a:

- a) Gestionar, administrar y rendir cuenta de los recursos asignados para la ejecución del proyecto, y monitorear su implementación, para lo cual deberá contar con el equipo de gestión responsable de dichas labores individualizado en el proyecto. La institución deberá informar al Comité y a la Subsecretaría de Educación Superior, los eventuales cambios que realice al referido equipo.
- b) Entregar el Informe de constitución, del Proyecto según lo estipulado en la cláusula séptima del presente Convenio.
- c) Entregar los Informes de Avance Semestral y Final del Proyecto y rendir cuenta, según lo estipulado en las cláusulas séptima y décimo segunda de este Convenio, respectivamente.
- d) Facilitar al Comité la ejecución de acciones de monitoreo, supervisión, evaluación y seguimiento del nivel de cumplimiento del proyecto; como asimismo, facilitar las visitas que disponga la Subsecretaría de Educación Superior para verificar el nivel de cumplimiento indicado en los informes mencionados, en la cláusula séptima, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 58 de la Ley N° 21.094, en el artículo 5° del reglamento y en la cláusula novena del presente convenio.
- e) Utilizar los procedimientos de adquisición o contratación, financieros y contables propios de la Institución, de acuerdo con la normativa vigente, de una manera adecuada para la efectiva gestión del Proyecto y que permitan un buen y eficiente uso de los recursos públicos.

II. Compromisos y obligaciones que asume el Ministerio:

El Ministerio, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, durante la implementación del Proyecto se compromete a:

- a) Transferir a la Institución los recursos referidos en la cláusula quinta, una vez cumplidos los requerimientos que en la citada cláusula se indican.

- b) Responder consultas que formule la Institución sobre la ejecución del Proyecto, en aquello que corresponda a las competencias del Ministerio.
- c) Remitir al Comité copia de los informes aprobados u observados referidos en la cláusula séptima y de las rendiciones aprobadas o rechazadas mencionadas en la cláusula décimo segunda del presente instrumento. Respecto a las rendiciones, deberá remitirse la que corresponda a la entrega del respectivo informe. Lo anterior, con el objeto de contribuir a la labor de supervisión, seguimiento y evaluación de cumplimiento que corresponde a dicho Comité, según se indica en la cláusula novena del presente convenio. La mencionada remisión al Comité, deberá efectuarse en el plazo de 15 días hábiles contados desde la aprobación, observación o rechazo definitivos de informes o rendiciones, según corresponda.
- d) Efectuar las visitas que estime pertinente para verificar en terreno la información contenida en los informes indicados en la cláusula séptima.

SÉPTIMO: Informes y sus Reglas.

La Institución entregará al Ministerio, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, los informes que se indican a continuación, los que deberán proveer información, dentro del plazo que corresponda, sobre el nivel de cumplimiento de la implementación del Proyecto, y el buen uso y destino de los recursos aportados por el Ministerio, pudiendo ser corregidos y evaluados en los términos que se señala, si correspondiere.

1. Informes.

Los Informes que debe presentar la Institución son:

a. Informe de Constitución, el cual deberá dar cuenta de la conformación del equipo de gestión responsable del Proyecto. Este deberá ser entregado al Ministerio, en enero del año 2022, a más tardar el último día hábil de ese mes.

b. Informes de Avance Semestral: Deberán dar cuenta del progreso del Convenio y logros alcanzados en la implementación del Proyecto durante cada semestre calendario y será entregado al Ministerio dentro de los diez (10) días hábiles siguientes contados desde el término del semestre respectivo (10 primeros días hábiles de enero y julio, según corresponda).

El primer Informe de Avance Semestral, incluirá los avances del Proyecto desde que se encuentre totalmente tramitado el último acto administrativo que apruebe el presente Convenio, esto es, desde su entrada en vigencia, y deberá entregarse en julio de 2022.

c. Informe Final: Incluirá información respecto de los avances al término de la ejecución del respectivo Convenio. Éste será entregado dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes al término de la duración de la ejecución del Proyecto y tendrá como objeto evaluar y determinar si la Institución cumplió total y oportunamente con las actividades, procedimientos y logros previstos para el mismo, según las obligaciones asumidas por la Institución en virtud del presente Convenio.

2. Reglas relativas a la entrega y evaluación de los Informes.

Para el caso del Informe de Constitución, el Ministerio revisará el documento y comunicará a la Institución de su aprobación u observaciones, según corresponda, por escrito, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la recepción del informe. La Institución dispondrá de un plazo de cinco (5) días hábiles, contados desde la comunicación de las observaciones, para enviar una versión corregida de dicho

informe el que será revisado por el Ministerio dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a su recepción.

Respecto de los informes de Avance Semestral y del Informe Final, el Ministerio comunicará a la Institución por escrito a más tardar dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la entrega del informe respectivo, la recepción del mismo y su conformidad con los elementos de forma, o bien, las observaciones que se detecten en ese sentido. La Institución dispondrá de un plazo de cinco (5) días hábiles contados desde la comunicación de las observaciones para enviar una versión corregida de dicho informe.

El Ministerio, en un plazo de cincuenta (50) días hábiles contados desde la recepción conforme del informe, efectuará una evaluación integral de éstos, de acuerdo con las siguientes categorías de cumplimiento:

Categoría	Definición
Satisfactorio	El Informe da cuenta del cumplimiento total y/o significativo de los compromisos contenidos en el Proyecto, en donde las observaciones posibles no afectan la planificación y logro del mismo.
Satisfactorio con observaciones	El informe da cuenta del cumplimiento parcial de los objetivos del Proyecto; pero presenta retrasos y/o reparos que no afectan de forma significativa el cumplimiento de los compromisos contenidos en el mismo.
Alerta de Insatisfactorio	El Informe da cuenta de incumplimiento de compromisos contraídos en el Proyecto, mostrando alertas para el desarrollo del mismo. Se acuerda la presentación de un "Plan de Acciones Remediales" en un plazo máximo de diez (10) días hábiles, contados desde la comunicación de la evaluación.
Insatisfactorio	El Informe refleja debilidades y retrasos significativos en el cumplimiento de compromisos establecidos en el Proyecto, significando riesgos relevantes para el desarrollo del mismo. Se acuerda la presentación de un "Plan de Viabilidad", en un plazo máximo de diez (10) días hábiles, contados desde la comunicación de la evaluación.

El Ministerio entregará a la Institución los formatos de los Informes señalados en la presente cláusula, con las indicaciones que correspondan para cada caso, con a lo menos diez (10) días corridos de anticipación a la fecha en que corresponda entregar el respectivo Informe.

Sin perjuicio de lo señalado, el Ministerio podrá solicitar información adicional, si el avance del Proyecto u otras características del mismo así lo ameriten.

Asimismo, el Comité podrá requerir mayores antecedentes, de acuerdo con su rol de supervisión y seguimiento de las iniciativas, según se establece en el artículo 58 de la Ley N° 21.094, sin perjuicio de la remisión de dichos informes que efectúe el Ministerio al Comité, según se ha indicado en esta cláusula.

OCTAVO: Vigencia del Convenio, plazo de ejecución del Proyecto y eventuales modificaciones.

La vigencia del presente Convenio, considerando su carácter plurianual, será de 42 (cuarenta y dos) meses, contados desde la fecha de total tramitación del último acto administrativo que lo apruebe. Esta vigencia incluye el plazo de ejecución del Proyecto que será de 36 (treinta y seis) meses contabilizados desde la total tramitación del último acto administrativo que apruebe el presente convenio.

Sin perjuicio de lo anterior, conforme lo dispone el artículo 13 de la resolución N° 30, de 2015, de la Contraloría General de la República, por razones de buen servicio asociadas a las características del Proyecto y a los resultados esperados en la Institución que hacen necesaria su implementación con la mayor antelación posible para permitir el pronto cumplimiento de los compromisos adquiridos, el presente Convenio se implementará desde la fecha de su suscripción y antes de la total tramitación del último acto administrativo que lo apruebe, pudiendo imputar a los recursos entregados en virtud de este Convenio, aquellos gastos en que se incurra con anterioridad a la total tramitación del último acto administrativo que lo apruebe. En todo caso, sólo podrán transferirse los recursos una vez totalmente tramitado el correspondiente acto administrativo.

El Ministerio podrá ampliar el plazo de ejecución y de vigencia del presente convenio, luego de analizar la pertinencia de la correspondiente solicitud que le efectúe por escrito la Institución con una anticipación de al menos tres (3) meses previos al vencimiento del plazo de ejecución, cuando concurren circunstancias que impidan un adecuado logro de los compromisos convenidos. La extensión del plazo se concederá por una sola vez y no podrá exceder de doce (12) meses, contados desde la fecha de término de la ejecución del Proyecto y de la vigencia de este Convenio, respectivamente.

Sin perjuicio de lo anterior, por motivos excepcionales y considerando la evaluación que pueda realizar el Comité, la que deberá constar por escrito, el Ministerio podrá evaluar la factibilidad de otorgar una prórroga sin cumplir los requisitos señalados precedentemente.

En ambos casos, se deberá suscribir la correspondiente modificación de Convenio y dictarse el acto administrativo que la apruebe.

En el evento que luego de iniciada la ejecución del Proyecto surja alguna situación que haga necesaria su modificación, podrá concederse una modificación del presente convenio, lo cual deberá ser solicitado fundadamente por la Institución al Ministerio, acompañando una evaluación favorable del Comité. Para tal efecto, deberá suscribirse la correspondiente modificación del convenio y aprobarse mediante la emisión del pertinente acto administrativo de la autoridad competente, sujeto a la tramitación correspondiente.

NOVENO: Seguimiento de la ejecución del Proyecto.

De acuerdo con lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 58 de la Ley N° 21.094 y en el artículo 5° del reglamento, al Comité le corresponde la supervisión, el seguimiento y la evaluación del nivel de cumplimiento de la implementación y avance en la ejecución del Proyecto. Con el objeto de contribuir a dicha labor, el Ministerio, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, remitirá al Comité copia de los informes aprobados u observados, conforme a lo dispuesto en la cláusula séptima, y de las rendiciones aprobadas o rechazadas indicadas en la cláusula décimo segunda del presente convenio. Asimismo, la Subsecretaría de Educación Superior podrá realizar visitas para corroborar la información

mencionada en los informes. Todo lo anterior, según se ha indicado en los compromisos del Ministerio en la cláusula sexta del presente instrumento.

DÉCIMO: Gastos

Con los recursos que aporte el Ministerio se podrán financiar gastos para la ejecución del proyecto, tales como gastos en personal, viático, bienes y servicios de consumo y otros que se relacionen directamente con el proyecto.

En todo caso, el detalle de los gastos específicos se encuentra en el Proyecto que se adjunta como Anexo de este instrumento.

DÉCIMO PRIMERO: Registro de Adquisiciones y Contrataciones.

La Institución deberá mantener archivos con toda la documentación que ampara cada uno de los procedimientos de adquisición y contratación ejecutados. Los registros deberán estar clasificados según tipo de gastos y contener la totalidad de la documentación en original. La Institución deberá organizar y sistematizar la información, de manera que pueda ser de fácil búsqueda, acceso y revisión, preferentemente en un único lugar. Al mismo tiempo, los archivos deben estar en condiciones seguras que impidan su deterioro.

En todo caso, la institución deberá dar cumplimiento a los procedimientos de contratación y adquisiciones dispuesto en la cláusula sexta punto "l." letra e).

DÉCIMO SEGUNDO: Rendición de cuentas.

La Institución entregará rendiciones de cuentas de los recursos aportados por el Ministerio conforme a los procedimientos establecidos en la Resolución N° 30, de 2015, de la Contraloría General de la República, o la normativa que la reemplace, las que deberán presentarse mensualmente dentro de los primeros quince (15) días hábiles del mes siguiente a aquel que corresponda rendir, y desde que se encuentre totalmente tramitado el último acto administrativo que apruebe el presente convenio.

El Ministerio, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, revisará la rendición de cuentas en un plazo que no excederá de sesenta (60) días corridos contados desde su recepción y podrá aprobarla u observarla, lo que deberá comunicarse por escrito dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes al plazo previsto para la revisión.

En caso de haber observaciones a la rendición de cuentas, la Institución tendrá un plazo de diez (10) días corridos siguientes a la recepción de la comunicación oficial y por escrito de éstas, para hacer las correcciones o aclaraciones pertinentes y entregarlas al Ministerio, el que deberá revisarlas dentro de los diez (10) días corridos siguientes a la fecha de recepción y aprobarlos o rechazarlos, lo que comunicará por escrito dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes al plazo previsto para la revisión.

En caso que el proyecto se encuentre en etapa de ejecución y las observaciones no sean definitivamente subsanadas dentro del plazo indicado, el Ministerio rechazará el o los gastos observados y la Institución deberá devolver el monto respectivo a la cuenta del Proyecto. Por su parte, en caso que el Proyecto se encuentre finalizado, los recursos no ejecutados, no rendidos u observados, deberán ser restituidos según las instrucciones que entregue el Ministerio, según las normas legales que rijan al momento de producirse este rechazo.

En el evento que la Institución no devuelva o no restituya los recursos observados, el Ministerio, pondrá término anticipado al presente Convenio, mediante acto administrativo fundado y exigirá la restitución de los saldos no ejecutados, no rendidos u observados, según lo previsto en la cláusula siguiente.

DÉCIMO TERCERO: Término anticipado y suspensión del Convenio.

El Ministerio podrá resolver el **término anticipado** del convenio en los siguientes casos:

- a) La ejecución del Proyecto no se realice o se haga imposible su ejecución por hechos que sean imputables a la Institución.
- b) Haber destinado la Institución los recursos del Proyecto a una finalidad distinta a la comprometida.
- c) Retraso reiterado en la entrega de los Informes señalados en la cláusula séptima o de las rendiciones indicadas en la cláusula décimo segunda del presente instrumento. Se entenderá por retraso reiterado cuando esta situación ocurra en más de tres (3) oportunidades, consecutivamente.
- d) Obtener tres informes consecutivos catalogados como "Insatisfactorio", en los términos de la cláusula séptima del presente Convenio.
- e) La no devolución o restitución de gastos observados en la rendición de cuentas, según señala la cláusula décimo segunda del presente acuerdo

En el evento que el Ministerio, por resolución fundada, adopte la decisión de poner término anticipado al convenio, la Institución deberá proceder a la restitución de los recursos percibidos que hayan sido observados, rechazados, no rendidos y/o no ejecutados, en los términos de la cláusula siguiente.

La adopción por parte del Ministerio, de las medidas anteriores, no dará derecho a indemnización alguna en favor de la Institución.

La **suspensión** del convenio procederá en los siguientes casos:

- a) Obtener dos informes consecutivos catalogados como "Insatisfactorio", en los términos de la cláusula séptima del presente Convenio.
- b) Que no exista disponibilidad presupuestaria en la Ley de Presupuestos del año respectivo.

Para efectos tanto del término anticipado como de la suspensión, se deberá contar con el acuerdo respectivo del Comité.

DÉCIMO CUARTO: Reembolsos y Restituciones de Recursos.

En el evento que el Ministerio, por resolución fundada, ponga término anticipado al presente Convenio, por las causales señaladas en la cláusula décimo tercera, la Institución deberá reembolsar los recursos transferidos por el Ministerio que hayan sido observados, no rendidos y/o no ejecutados a la fecha de notificación por carta certificada del acto administrativo que ponga término al presente convenio, dentro de un plazo de noventa (90) días corridos, contados desde la precitada notificación.

Por su parte, si luego de la ejecución del Proyecto quedaren saldos de recursos aportados por el Ministerio, en razón de no haber sido utilizados o comprometidos mediante los contratos, órdenes de compras o actos administrativos correspondientes, aprobados por el Ministerio, deberán ser devueltos, dentro de un

plazo de noventa (90) días corridos, contados desde la comunicación por escrito de la aprobación de la última rendición de cuentas correspondiente, según lo establecido en la cláusula décimo segunda del presente Convenio.

Se entenderá por recursos ejecutados aquellos pagados por la Institución que hayan sido aprobados por el Ministerio en las rendiciones de cuentas previas al término anticipado o en la última rendición correspondiente, y los que, aunque no se encuentren pagados, cuenten con una orden de compra o documento equivalente, también aprobados por el Ministerio, con fecha anterior al término anticipado del presente Convenio o con fecha anterior al término de ejecución del presente Convenio.

Todos los reembolsos que deba hacer la Institución en virtud de lo precedentemente señalado, los efectuará según las instrucciones operativas que entregue el Ministerio al momento de la notificación o comunicación correspondiente, conforme a las normas legales que rijan al momento de producirse los excedentes.

DÉCIMO QUINTO: Cesión de Derechos.

Los derechos y obligaciones que en virtud de este Convenio adquiere la Institución no podrán ser objeto de cesión, aporte ni transferencia a título alguno, siendo entera y exclusivamente responsable la Institución, mientras subsista la vigencia del mismo, respondiendo ante el Ministerio en caso de incurrir en incumplimiento total o parcial del presente Convenio.

DÉCIMO SEXTO: Contrato con Terceros.

Para la ejecución del Proyecto, la Institución podrá celebrar contratos con terceros, debiendo exigir en todos estos casos a las personas con quienes contrate, las cauciones necesarias que tiendan a garantizar el correcto cumplimiento del Convenio y la adecuada utilización de los recursos aportados por el Ministerio al cumplimiento de los objetivos del mismo.

Las Partes dejan expresa constancia que la Institución será la única responsable ante terceros por los contratos que ésta deba celebrar en cumplimiento de las obligaciones que le impone el presente Convenio, sin que en virtud de los mismos se genere vínculo contractual alguno para con el Ministerio.

DÉCIMO SÉPTIMO: Domicilio y prórroga de competencia.

Para todos los efectos legales y administrativos derivados de este Convenio, las Partes fijan su domicilio en la ciudad y comuna de Santiago y prorrogan competencia para ante sus tribunales ordinarios de justicia de la comuna de Santiago.

DÉCIMO OCTAVO: Ejemplares.

El presente Convenio se otorga en tres (3) ejemplares de igual tenor, fecha y validez, quedando dos en poder del Ministerio y uno en poder de la Institución.

DÉCIMO NOVENO: Nombramientos

El nombramiento de don Juan Eduardo Vargas Duhart, para actuar en representación del Ministerio de Educación, consta en Decreto N° 235, de 2019, del Ministerio de Educación.

El nombramiento de doña Natacha Alejandra Pino Acuña, para representar a la Universidad de Aysén, consta en Decreto N° 263, de fecha 2 de septiembre de 2019, del Ministerio de Educación.

Los documentos antes citados no se insertan por ser conocidos de las Partes.

VIGÉSIMO: Anexo

Se acompaña como Anexo el Proyecto denominado: "Implementación del Modelo de Gestión Institucional: Fortaleciendo capacidades estratégicas y transversales de gestión en la Universidad de Aysén".

FDO.: NATACHA ALEJANDRA PINO ACUÑA, RECTORA, UNIVERSIDAD DE AYSÉN; JUAN EDUARDO VARGAS DUHART, SUBSECRETARIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR, MINISTERIO DE EDUCACIÓN".

ARTÍCULO TERCERO: Impútese el monto que se señala a continuación, correspondiente a la primera cuota señalado en el artículo quinto de cada uno de los convenios que aprueba el presente acto administrativo, a las siguientes asignaciones presupuestarias, correspondientes a la ley N°21.289, de Presupuestos del Sector Público para el año 2021, y la segunda cuota y saldos si es que hubiese, se imputarán al subtítulo e ítem respectivo del presupuesto del año 2022 o siguientes en la medida que se cumplan las condiciones necesarias para su traspaso y exista la disponibilidad presupuestaria para ello:

Asignación Presupuestaria	Monto en (\$)	Código Proyecto
09-90-02-24-03-221	797.637.000	URY21991
09-90-02-33-03-417	689.499.000	URY21991
09-90-02-24-03-221	185.498.000	URY21992
09-90-02-33-03-417	84.709.000	URY21992

ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y NOTIFÍQUESE

"POR ORDEN DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA"


RAÚL FIGUEROA SALAS
MINISTRO DE EDUCACIÓN



Lo que transcribo para su conocimiento.


JUAN EDUARDO VARGAS DUHART
SUBSECRETARIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR



Distribución:

- Departamento de Fortalecimiento Institucional (DFI)	1C
- Universidad 1 de Aysén	1C
- Gabinete Subsecretario de Educación Superior	1C
- División de Educación Universitaria	1C
- Área de Administración y Presupuesto Subesup	1C
- Departamento Jurídico Subesup	1C
- Oficina de Partes	1C
- Archivo	1C
- Total	8C

Anexo



FORMULARIO
PROYECTO FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES
AÑO 2021



Código: URY21991

ANTECEDENTES GENERALES				
Universidad	Universidad de Aysén			
Título del proyecto	Fortalecimiento de la Investigación, la Innovación y la Transferencia de Tecnología, mediante un programa de doctorado en los ámbitos de Naturaleza, Inteligencia, Territorio, Educación y Salud (NITES)			
Línea de acción	S	Desarrollo y fortalecimiento de la gestión institucional.		
		Digitalización y virtualización de la universidad.		
	P	Fortalecimiento de calidad académica para la formación de pregrado, posgrado e investigación.		
	S	Universidad y desarrollo territorial.		
		Otra línea de acción (de carácter excepcional). <i>Indicar:</i> ____		
Tipo de proyecto		Focalizado	Duración	-
			Monto financiamiento	-
	X	Estratégico	Duración	48 meses
			Monto financiamiento	M\$ 2.848.180
Jefe/a proyecto	Gerard Olivar / Director de Investigación			

CARTA DE COMPROMISO INSTITUCIONAL

PROYECTO INSTITUCIONAL

PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES AÑO 2021

UNIVERSIDAD DE AYSÉN

Fecha: 07 de octubre de 2021

Yo **Natacha Pino Acuña**, Rectora de la **Universidad de Aysén**, en el marco de nuestro Plan de Fortalecimiento a 10 años, comprometo los esfuerzos institucionales para la implementación de la iniciativa ***“Fortalecimiento de la Investigación, la Innovación y la Transferencia de Tecnología, mediante un programa de doctorado en los ámbitos de Naturaleza, Inteligencia, Territorio, Educación y Salud (NITES)”***, considerando:

- Gestionar y desarrollar las actividades necesarias para asegurar el cumplimiento a los compromisos contraídos de forma oportuna y con los más altos estándares de calidad;
- Garantizar la disponibilidad de equipos responsables (directivos, profesionales y técnicos) adecuados y requeridos para cumplir con los compromisos definidos;
- Velar por el buen uso de los recursos materiales y financieros asociados a la ejecución de la iniciativa;
- Sistematizar y monitorear adecuadamente su implementación, asegurando el cumplimiento de resultados esperados y también a su sustentabilidad.

Natacha Pino Acuña

RECTORA

I. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1. Articulación con Plan de Fortalecimiento a 10 años		
Área estratégica (AE)	AE2 - Docencia y Procesos Formativos: Pre y Postgrado	
Objetivo estratégico	Estrategias (E)	Cambios Esperados
AE2-OE3 - Avanzar en la instalación de programas de posgrado y educación continua en coherencia a las etapas fundacionales considerando las capacidades instaladas en la institución, las necesidades del medio y articulación con el pregrado, con la finalidad de lograr ser una contribución al desarrollo de la región.	E2.3.2 - Diseñar e implementar programas de posgrado que por medio de las capacidades internas respondan a las necesidades de investigación de la institución.	C2.3.2.1 - Contar con una oferta inicial diseñada e instalada y que responda a las capacidades internas de implementación de la institución.
		C2.3.2.2 - Mecanismos que promueven posibilidades de articulación integral con las acciones de investigación instaladas en la institución.
	E2.3.3 - Instalar mecanismos de difusión y aseguramiento de la calidad en programas de postgrado y educación continua.	C2.3.3.1 - Mecanismos de difusión robustecidos, acelerando la atracción de matrículas tanto en cursos de postgrado como de educación continua.
Área estratégica (AE)	AE3 - Investigación, Innovación y/o Creación	
Objetivo estratégico	Estrategias (E)	Cambios Esperados
AE3-OE1 - Consolidar el desarrollo del ciclo de vida de la investigación en la Institución, a través de su sistematización en el modelo de gestión universitario, que permita una articulación integral de la generación de conocimiento con su aplicación y su transferencia en el medio, priorizando las grandes problemáticas y oportunidades de desarrollo en la macrozona austral, con especial énfasis en Aysén.	E3.1.1 - Establecer y proyectar el modelo de gestión de la investigación en la Universidad, desarrollando en su centro el ciclo de vida que la gobierna, permitiendo organizar sistemáticamente el fortalecimiento del área en articulación a la planificación estratégica.	C3.1.1.1 - Consolidación de un sistema de gestión que integre la ciencia básica y aplicada con su proyección en el contexto de la innovación y la transferencia tecnológica, dando contexto a la hoja de ruta que orienta el desarrollo institucional de la investigación.
		C3.1.1.2 - Fortalecimiento y mejoramiento de la orgánica institucional, las capacidades y los mecanismos de gestión que dan soporte al sistema, con recursos y acciones aseguradas para su materialización.
	E3.1.2 - Consolidar las áreas de investigación en las que la Institución será un referente de generación de conocimiento, contribuyendo a fortalecer disciplinariamente el modelo de gestión y posicionar a la institución en la región y la macrozona austral.	C3.1.2.1 - Reflexión y consolidación de lineamientos disciplinares, al alero del crecimiento del cuerpo académico, que dan contexto al desarrollo de la investigación con alto impacto en el medio.
		C3.1.2.2 - Exploración y desarrollo de iniciativas de investigación en todos sus niveles, que profundizan, retroalimentan y orientan la maduración de los lineamientos disciplinares en coherencia a las necesidades regionales y de desarrollo académico institucional.
AE3-OE2 - Asegurar condiciones para el desarrollo de la actividad	E3.2.2 - Consolidación de metodologías y estrategias institucionales que permiten	C3.2.2.1 - Consolidación de metodologías y estrategias institucionales que permiten apoyar y proyectar necesidades de recursos científicos

científica en la Institución, por medio de una satisfacción progresiva e integral de las necesidades de los investigadores e investigadoras, permitiendo con ello su articulación interdisciplinaria, con sentido de impacto regional y con proyección al país y al mundo.	apoyar y proyectar necesidades de recursos científicos para el desarrollo de los investigadores e investigadoras.	para el desarrollo de los investigadores e investigadoras.
	E3.2.2 - Exploración y consolidación de mecanismos de apoyo a la actividad científica con enfoque interdisciplinario, que permiten un uso eficiente y sinérgico de las capacidades instaladas y se articulan con la consolidación de prioridades disciplinares para la investigación en la Institución.	C3.2.2.2 - Exploración e implementación progresiva de recursos para la investigación y creación, que dan sustento integral al trabajo científico, en articulación directa con el crecimiento del cuerpo académico y la conformación de claustros.
	E3.2.2 - Exploración y consolidación de mecanismos de apoyo a la actividad científica con enfoque interdisciplinario, que permiten un uso eficiente y sinérgico de las capacidades instaladas y se articulan con la consolidación de prioridades disciplinares para la investigación en la Institución.	C3.2.2.2 - Exploración y consolidación de mecanismos de apoyo a la actividad científica con enfoque interdisciplinario, que permiten un uso eficiente y sinérgico de las capacidades instaladas y se articulan con la consolidación de prioridades disciplinares para la investigación en la Institución. C3.2.2.3 - Institucionalización y profundización de iniciativas científicas de naturaleza interdisciplinaria que demuestran alto impacto, consolidando sus alianzas establecidas tanto con actores regionales como con otras universidades.
AE3-OE3 - Fortalecer sostenidamente la productividad científica y la creación, en el marco del crecimiento del cuerpo académico, de la conformación de claustros y del desarrollo del posgrado, que permita articular integralmente los propósitos institucionales con las capacidades de investigación instaladas, estimulando su evolución y la diversidad disciplinar que aporta al conocimiento.	E3.3.1 - Consolidar mecanismos institucionales que aportan al perfeccionamiento científico, permitiendo respaldar las iniciativas de desarrollo académico que contribuyen a la productividad y a la creación.	C3.3.1.1 - Fortalecimiento de condiciones institucionales para impulsar la productividad de los investigadores e investigadoras, respaldadas en financiamiento y capacidades de soporte en los ámbitos de la publicación científica, los proyectos de investigación y la creación.
	E3.3.2 - Consolidar la articulación entre las capacidades de investigación y el desarrollo del pre y postgrado, canalizada en lineamientos estratégicos y de coordinación institucional, que permitan aprovechar con eficiencia el trabajo sinérgico entre investigadores, investigadoras y estudiantes para el desarrollo de investigaciones, creación e innovación.	C3.3.1.2 - Establecimiento y proyección de estrategias de perfeccionamiento científico, nivelando brechas de formación, experiencia y condiciones disciplinares que el cuerpo académico expresa en su diversidad. C3.3.2.1 - Consolidación de lineamientos que promueven la coordinación del trabajo científico con instancias de los procesos formativos, dando despliegue al trabajo colaborativo entre investigadores e investigadoras con los y las estudiantes. C3.3.2.3 - Exploración e institucionalización de iniciativas de articulación del trabajo científico con el postgrado, impulsando el surgimiento de grupos de investigación diversos, siendo liderados por académicos y académicas que conforman los claustros en formación.
	E3.3.2 - Consolidar la articulación entre las capacidades de investigación y el desarrollo del pre y postgrado, canalizada en lineamientos estratégicos y de coordinación institucional, que permitan aprovechar con eficiencia el trabajo sinérgico entre investigadores, investigadoras y estudiantes para el desarrollo de investigaciones, creación e innovación.	C3.3.2.1 - Consolidación de lineamientos que promueven la coordinación del trabajo científico con instancias de los procesos formativos, dando despliegue al trabajo colaborativo entre investigadores e investigadoras con los y las estudiantes. C3.3.2.3 - Exploración e institucionalización de iniciativas de articulación del trabajo científico con el postgrado, impulsando el surgimiento de grupos de investigación diversos, siendo liderados por académicos y académicas que conforman los claustros en formación.
Área estratégica (AE)	AE4 – Vinculación con el Medio	
Objetivo estratégico	Estrategias (E)	Cambios Esperados
AE4-OE2 - Avanzar en el desarrollo de la internacionalización en la	E4.2.2 - Fortalecer los espacios de cooperación y relación internacional,	C4.2.2.2 - Establecimiento de mecanismos que permitan la incorporación de actores internacionales a la institución, por medio de

<p>Institución, promoviendo una cultura de cooperación e integración sostenida en el mundo globalizado, que contribuya al enriquecimiento del quehacer académico y al posicionamiento de la Universidad en el medio internacional.</p>	<p>consolidando los vínculos con distintos organismos de la macrozona austral y otras regiones del mundo con similares características, que permitan la construcción de un espacio académico común ampliado integrador de la educación superior regional, enriqueciendo el quehacer académico de la institución y su posicionamiento.</p>	<p>alianzas estratégicas a escala de redes de universidades y centros de investigación en el plano macrozona austral con las entidades de educación superior del sur de Chile como así también de la Patagonia Argentina.</p> <p>C4.2.2.3 - Producto de la generación de alianzas regionales y estrechos lazos de cooperación en el quehacer académico, se producen conocimientos territoriales que aportan a una mayor comprensión de los territorios considerados como zonas remotas y especiales a escala internacional, aportando al impacto social de la universidad a nivel local, regional y/o nacional.</p>
<p>Área estratégica (AE)</p>	<p>AE5 – Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad</p>	
<p>Objetivo estratégico</p>	<p>Estrategias (E)</p>	<p>Cambios Esperados</p>
<p>AE5-OE1 - Consolidar el cuerpo académico de la Universidad, sustentado en lineamientos institucionales para el desarrollo integral de los claustros académicos, que permita fortalecer las capacidades de la docencia, investigación y vinculación con el medio y que tributan al aseguramiento de la calidad en la Institución.</p>	<p>E5.1.2 - Consolidar la conformación de claustros académicos en la Universidad, por medio de contrataciones amparadas en proyecciones sistemáticas del cuerpo académico, que permitan responder ante los desafíos de crecimiento institucional, contribución al territorio de contexto, y acreditación de programas de pre y posgrado.</p>	<p>C5.1.2.2 - Contrataciones de personal académico desarrolladas de forma sistemática y coherente con el fortalecimiento institucional, aportando a la incorporación de perfiles con criterios de diversidad y contribución al desarrollo de las unidades académicas.</p> <p>C5.1.2.3 - Conformación progresiva y efectiva de claustros académicos que responden a criterios de acreditación, en especial para el desarrollo de postgrado y la investigación.</p>
<p>Indicadores de resultado</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ● Autonomía institucional para generar ingresos que aportan a la sostenibilidad. ● Instalación de claustros académicos con altos estándares de acreditación. ● Prevalencia de la productividad y la interdisciplina en la investigación y/o creación. ● Consolidación de los claustros académicos que fortalecen las capacidades institucionales. 		

2. Justificación del proyecto

a. Brechas y/o desafíos institucionales

El proyecto sitúa como área central de preocupación a la **Investigación, Innovación y/o Creación**, por cuanto se busca fortalecer de forma transversal capacidades académicas, de gestión, equipamiento e infraestructura que tributan al desarrollo de la propia investigación, y desde aquello, a otras áreas clave (ej.: postgrado, pregrado e internacionalización). Esto responde al interés institucional de que la investigación se consolide como **función misional y articuladora central** de la Universidad, y motivado desde su realidad y contexto, en donde el pregrado tiene un alcance y cobertura más acotada que la realidad de otras Universidades. Ejemplo de ello son las cifras de matrícula, en donde la Universidad de Aysén solo representa el 0.1% de la matrícula total y el 0.15% de la matrícula de primer año en las Instituciones del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), y solo el 0.2% de la matrícula total y el 0.33% de la matrícula de primer año en las Universidades Estatales CRUCH. Este escenario abre la oportunidad de que, sin descuidar la importancia social de la oferta de pregrado para el medio regional, la Universidad de Aysén impulse estrategias de desarrollo que, *desde el fortalecimiento de la propia investigación*, sea posible establecer condiciones de crecimiento para otras áreas críticas, como los mismos procesos formativos de pregrado y postgrado.

Luego, en el alcance de este proyecto, se busca abordar las brechas descritas a continuación:

- La *Dirección de Investigación (DI)* es actualmente el área más pequeña de la Universidad en lo que respecta a personal, contando actualmente con 5 personas que contribuyen a su gestión. Más allá de su tamaño, la DI ha avanzado de forma incipiente en la formalización de una estructura orgánica y funcional que establezca los lineamientos necesarios para el desarrollo de las distintas etapas y actividades de la investigación (investigación básica, investigación aplicada, creación, innovación, transferencia), junto a las funciones organizacionales que dan soporte a ello. Todo esto repercute en las condiciones institucionales para impulsar el desarrollo académico, la productividad científica, el impacto de la investigación en el medio y el posicionamiento de la Universidad de Aysén fuera de su región como Institución clave en la Patagonia chilena y argentina. Esto se vincula directamente a la brecha del *Plan de Fortalecimiento a 10 años (PFI)*: *"se requiere avanzar en un modelo de gestión que organice de forma sistémica el ciclo de vida de la investigación en la Institución, desde la ciencia básica hasta la transferencia, permitiendo con ello orientar los apoyos y el soporte que requieren los investigadores para aportar al conocimiento"*.
- La Institución posee directrices estratégicas que orientan de forma general el desarrollo de la investigación y la manera en que diversos recursos se canalizan para fortalecer las capacidades asociadas. Por un lado, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) establece objetivos estratégicos en materias de *contribución regional, innovación, difusión y divulgación, internacionalización y articulación con los procesos formativos*. Por otro lado, la Política de Investigación de la Universidad profundiza en temáticas transversales de la investigación, como es la *creación, la pertinencia regional y la interdisciplina*. Pese a estas directrices establecidas, la Institución reconoce que este desarrollo se ha hecho *en el marco de una definición emergente de lineamientos disciplinares*, principalmente motivada desde el crecimiento de la oferta de pregrado, más que desde la institucionalización de áreas de estudio clave, las que, desde su desarrollo y fortalecimiento por medio de la investigación, puedan contribuir y fortalecer el desarrollo del postgrado y el pregrado. Luego, resulta fundamental que, en este punto, la Institución constituya estas áreas de estudio clave y fuertemente vinculadas con las necesidades de desarrollo regional, para que, desde allí, se puedan canalizar las condiciones necesarias de inversión sobre el desarrollo de la investigación durante los próximos años. Esto se vincula directamente con la brecha del PFI: *"se hace necesario proyectar las necesidades de recursos e infraestructura para el desarrollo científico en el largo plazo, con una mirada sistémica y articulada con el pre y postgrado, que permitan consolidar las iniciativas de investigación y su impacto en el medio"*.
- La productividad del cuerpo académico indudablemente ha ido en crecimiento en los primeros años de vida de la Universidad, muy a la par con su propio crecimiento. Es posible observar mejoras en un 55% respecto a las publicaciones indexadas asociadas a la Institución, junto a un 28% de crecimiento de los proyectos adjudicados de investigación, innovación y/o transferencia. Sin embargo, dicha evolución se ha desarrollado en el marco de *mecanismos emergentes* para la promoción de la productividad (*perfeccionamiento, soporte a las publicaciones, control de gestión de los proyectos, recursos para la difusión y divulgación, etc.*), en donde la iniciativa del propio cuerpo académico ha sido un factor crítico de desarrollo, en particular, desde sus redes existentes. Luego, la Institución debe avanzar en la institucionalización de los mecanismos necesarios para consolidar sistemáticamente este crecimiento, en el marco de las áreas de estudio clave mencionadas en el punto anterior, y apuntando a abordar el desafío planteado en el PFI: *"la Institución debe avanzar y posicionarse en materias de productividad científica y de creación, en sinergia a las oportunidades de desarrollo científico que entrega el medio, permitiendo con ello abordar de manera equilibrada las diversas orientaciones disciplinares, las capacidades científicas y las múltiples necesidades del cuerpo académico en la materia, además de generar sinergias en el Sistema de Universidades Estatales (SUECH) que permitan el fortalecimiento mutuo de la productividad en Universidades del Estado"*.
- La Universidad se encuentra en la antesala de su desarrollo para dar arranque al postgrado y la educación continua, lo que está alineado con su PEDI. Además de haber instalado capacidades de gestión en la materia, ya se han

diseñado 4 diplomados para el primer semestre 2021, dos de ellos ya iniciaron sus clases en abril y los dos restantes se impartirán a partir de junio y se encuentran en etapa de diseño 3 más para el segundo semestre 2021. A ello se suman 6 cursos de educación continua impartidos en conjunto con los Departamentos Académicos durante el 2do semestre 2020 y 1er semestre 2021 que responden directamente a las demandas territoriales. En materia de Postgrado, se encuentra en discusión un potencial programa de magíster fundacional en ciencias ambientales (vinculados a los proyectos URY 1856 y 1999), que se articula con las líneas de investigación priorizadas por la institución. Sin embargo, resulta estratégico para la Institución que este impulso inicial se canalice en los próximos años en un aumento importante de dicha oferta, incluyendo doctorados, que permita complementar estratégicamente el alcance de escala comentado anteriormente sobre la oferta de pregrado, y de ese modo, posicione a la Institución en el medio desde su oferta de formación avanzada. Desde luego, ello levanta preocupaciones y requerimientos específicos asociados a criterios de aseguramiento de la calidad y las capacidades de investigación que le dan sustento, y nuevamente, como aquello se desarrolla en el marco de áreas de estudio críticas. A esto se suma la importancia de institucionalizar mecanismos de articulación entre los distintos niveles formativos, lo que destaca den la brecha del PFI: *“la institución debe seguir avanzando en la consolidación de su oferta formativa, a través de la puesta en régimen de la oferta actual, la apertura de nuevos programas de pregrado, la implementación de programas de posgrado y formación continua bajo estrictos estándares de aseguramiento de calidad, y la articulación de estos con el mismo pregrado y en coherencia a las necesidades del medio”*.

- Los puntos anteriores se vinculan transversal y estratégicamente a la necesidad Institucional de *posicionarse a nivel nacional, y con proyección mundial*, como un polo de desarrollo científico en la Patagonia-Aysén, esto desde la forma en que sus capacidades científicas promueven una oferta formativa de impacto y excelencia. Esto se complementa con el desafío en el PFI: *“a nivel internacional, es necesario posicionar de manera sostenida la institución en el plano de la Patagonia austral y a nivel continental, colocando en valor, a través de la docencia y la investigación, el patrimonio ambiental del territorio, reconocido a escala mundial como una ventaja comparativa. De esta forma se contribuirá a mediano y largo plazo posicionar a la región de Aysén como un polo de conocimiento reconocido, promoviendo la investigación y la innovación para el uso sustentable de sus recursos”*.
- Finalmente, y en continuidad a iniciativas como el URY20991, los desafíos planteados hasta ahora deben articularse con un crecimiento sistemático del cuerpo académico, bajo estándares de aseguramiento de calidad bien definidos, contribuyendo a abordar el desafío en el PFI: *“se requiere avanzar en consolidar los mecanismos de apoyo al desarrollo académico, que permitan establecer claustros académicos diversos, que respondan a los estándares de calidad pertinentes y que aporten a las capacidades académicas del SUECH, además de gestionar la información que sea necesaria para establecer políticas en su crecimiento”*.

Las distintas perspectivas descritas anteriormente permiten consolidar este proyecto con una **naturaleza estratégica**, por cuanto busca impulsar y consolidar una etapa clave del desarrollo de la investigación, innovación y creación en la Institución, articulando estos esfuerzos con un desarrollo complementario del postgrado, con proyección a mediano plazo (en el contexto del PFI), y desde esta consolidación, generar impactos hacia el pregrado, el posicionamiento y la vinculación de la Universidad en el medio.

b. Aporte al desarrollo y fortalecimiento institucional

Este proyecto se concentra como línea de acción central en el **fortalecimiento de la calidad académica para la formación de pregrado, posgrado e investigación**, por cuanto busca consolidar un modelo en un sentido *inverso* al que se nombra en la misma línea. Esto se refiere a que, como expectativa de grandes impactos de este proyecto, las brechas y/o desafíos identificados en el ámbito de investigación serán integralmente abordadas en esta iniciativa, permitiendo a la Institución establecer condiciones fundamentales para un *postgrado con estándares de excelencia*. Desde aquello, la institución contará con capacidades académicas consolidadas para desarrollar *nueva oferta de pregrado* en ámbitos desafiantes desde la perspectiva del aseguramiento de la calidad. En el alcance de la iniciativa, desde un **fortalecimiento sistemático de la investigación**, se avanzará hacia el diseño y consolidación de un **claustro académico interdisciplinario**, considerando la conjunción de las áreas de **Naturaleza, Inteligencia, Territorio, Educación y Salud (NITES)**. En este sentido, la Institución busca proyectar estos ámbitos desde el impacto y relevancia que tienen en el medio regional, y como desde ello se proyecta al contexto nacional e internacional. Así mismo, este desarrollo permitirá instalar las capacidades para generar y gestionar conocimiento de frontera, entre otros aspectos, la atracción de recursos humanos y financieros que permitirán abordar docencia disciplinar para las carreras de los departamentos y con ello generar soluciones a los retos que demanda el territorio. El mayor producto en esta última línea corresponde a articular el fortalecimiento de la investigación institucional con arranque a un **programa de doctorado interdisciplinario asociado a NITES**, apostando a que el mismo aporte y retroalimente dicha investigación.

Naturalmente, en el avance mencionado existe un camino que recorrer, determinado por la hoja de ruta que propone este proyecto. En este sentido, se reconocen dos líneas de actuación estratégicas, empezando desde lo regional, pero enmarcándose en lo internacional.

Por un lado, consolida el compromiso de ofrecer una formación de educación superior de calidad internacional, con perspectivas en lo profesional, y vislumbrando, además, posibilidades de contribuir, a partir de los ámbitos investigativos y de transferencia de conocimiento, al bienestar de la sociedad regional. Ello se logra desde un **fortalecimiento de las capacidades de investigación del los/las investigadores/as, la consolidación de equipos de gestión que les den soporte en materia de productividad científica, desde los equipamientos para desarrollar una investigación de calidad refrendada a través de publicaciones y patentes; y desde un fortalecimiento decisivo en las capacidades humanas en cuanto a claustros que realmente atiendan a los problemas regionales.** La ambivalencia de poder interactuar con estadios maduros en el pregrado, los estadios intermedios en postgrados, y los estadios avanzados en investigación de frontera, pero con una mirada en el impacto regional, permiten cerrar las brechas entre lo que realmente la sociedad aysenina espera de la Universidad de Aysén y sus capacidades.

Por otro lado, y una vez consolidadas, o en vías de consolidación, las aspiraciones de los habitantes de la región de Aysén en cuanto a la formación en educación superior, se hace patente que la brecha a cerrar está en una actividad investigativa de los académicos que, de acuerdo a su potencial y a los objetivos de desarrollo de la región, influyan decisivamente en el bienestar social. Si bien es evidente por las publicaciones y proyectos que los académicos han llevado a cabo, que su compromiso con la región es total, **se hace necesario liberar de su actividad diaria, una parte docente, de manera que se pueda llevar a cabo de manera fehaciente las posibilidades de incidir en el desarrollo de la región.** Ello, sin desmedro de la calidad internacional de la parte educativa en primeros estadios formativos para los estudiantes. Así, la articulación entre las últimas fases del pregrado, los postgrados en estadio intermedio, y la formación avanzada investigativa redundarán en establecer, con acierto, políticas públicas que vayan de acuerdo con los ODS (Objetivos del Desarrollo Sostenible) y los OBV (Objetivos del Buen Vivir, crítica constructiva de los ODS hacia la siguiente visión del vivir de la sociedad en cuanto a lo personal, a lo social y a la integridad natural).

De esta manera, y considerando las dos aristas mencionadas, se interviene, conservando la calidad de la educación superior, en un estadio de madurez investigativa, donde cada acción e iniciativa es valorada en cuanto a su articulación con lo regional. Considerando los proyectos actuales, y ahondando en la colaboración entre las diferentes direcciones (en particular, la Dirección de Vinculación con el Medio y la Dirección de Investigación) se llevan a cabo investigaciones, que cuentan con todas las garantías de talento humano, de equipamiento, y de colaboración estudiantil de alto nivel (en colaboración con la Escuela de Pregrado; y la Escuela de Postgrado y Educación Continua, ambas bajo la Dirección Académica). Adicionalmente, la Dirección de Planificación y Calidad da cuenta de la idoneidad de los procesos y la Dirección de Administración y Finanzas trabaja los aspectos administrativos y normativos.

Finalmente hay que relevar dos aspectos transversales que son: **el adecuado rol que tienen las entidades de gobierno regional en la complicidad de esta iniciativa y la internacionalización de esta propuesta, y cómo desde ella se logra un posicionamiento integral en el medio.** De acuerdo con la Dirección de Vinculación con el Medio, y con la política rectoral, se buscará y conseguirá una definitiva comunión con los actores sociales. Ello puede servir de ejemplo paradigmático en otras coordenadas geográficas, mostrándose a la región de Aysén como una buena práctica que incluye lo social, lo económico y lo ambiental, bajo una guía basada en la investigación universitaria. Así, la universidad toma la dirección como garante de una política correcta, basada en la educación de alto nivel y de la investigación pertinente en lo regional, pero de calidad internacional, en la cual los tomadores de decisiones pueden basar sus iniciativas de manera solvente y transparente.

c. Estrategias e impactos esperados

Actualmente, la visión moderna internacional de la actividad académica, en sentido amplio, considera que ya no hay fronteras, o estas son borrosas, entre las actividades misionales. Así, toda actividad redundando en favorecer el aspecto docente de excelente calidad, lo investigativo con sentido regional-social, y lo vinculante con la sociedad, y el respeto de los ODS-OBV (Objetivos del Desarrollo Sostenible y Objetivos del Buen Vivir). Si bien lo anterior es claro, la realidad de la Universidad de Aysén es que académicos con altas capacidades investigativas no han podido desarrollar ese aspecto adecuadamente, debido a requerimientos docentes y de organización y liderazgo, de manera que no se pusiera en peligro una formación inicial de pregrado de calidad.

En este proyecto, se avanza hacia una optimización del talento de nuestros investigadores, que si bien siguen participando en lo docente, podrán desarrollar su labor desde lo investigativo, permeando su actividad hacia los caracteres formativos. Así, las estrategias 1, 2 y 3 van en ese sentido, haciendo provisión de tiempos y espacios adecuados para la labor investigativa.

- **Estrategia 1 - fortalecimiento del cuerpo académico (OE3).** La primera estrategia principal del proyecto tiene que ver con la contratación de académicos con un perfil balanceado en las funciones misionales. Esto permitirá propender a un equilibrio de las misiones, y un reequilibrio de las dedicaciones docentes - investigadoras. Por ello, con la

contratación de más académicos (de tres misiones), se redistribuyen las actividades, equilibrándose, y se mejora la dedicación investigativa.

- **Estrategia 2 - infraestructura y equipamiento (OE1).** La segunda estrategia está basada en la provisión de un espacio adecuado en cuanto al equipamiento investigativo, que incluye el diseño del nuevo edificio previsto en el Plan Maestro (Etapa 3), y corresponde al de Innovación y Transferencia de Tecnología. Además de ese diseño, se contemplan varias convocatorias de equipamiento específico en las áreas y líneas de investigación priorizadas de la Universidad de Aysén, en concordancia con las definidas por los departamentos, y las estratégicas de la Dirección de Investigación. De esta manera se dotará de un espacio de investigación adecuado para favorecer la producción científica, la innovación y la transferencia de tecnología pertinentes con la sociedad regional y de influencia de la Universidad de Aysén.
- **Estrategia 3 - asociatividad (OE1).** En el área de influencia de la Universidad de Aysén (ámbito regional, ámbito macrozonal y ámbito binacional de la Patagonia argentina y chilena, se fortalecerán los procesos de interinstitucionalidad y de internacionalización, con una estrategia definitiva de asociatividad. En lo regional, nuestros colaboradores habituales se encontrarán en el GORE (Gobierno Regional de Aysén), en el CIEP (Centro de Investigación en Ecosistemas de la Patagonia), y en aquellas entidades que involucren procesos de innovación, sean del área pública o privada, en las áreas de experticia de los académicos. En el ámbito macrozonal, nuestro entendimiento habitual lo encontraremos en la Universidad de Magallanes y el INACH (Instituto Nacional Antártico Chileno), con los cuales ya tenemos en parte la asociatividad creada a raíz del proyecto NODO de la Macrozona Austral. Finalmente, en el ámbito binacional, nuestros socios prioritarios serán las contrapartes universitarias de la Patagonia argentina, con las cuales ya se ha iniciado una asociación.
- **Estrategia 4 - capacidades de gestión de la investigación (OE2).** La instalación de un modelo de gestión para la investigación resulta fundamental como línea de trabajo del proyecto. En este sentido, se pretende dar una conceptualización al ciclo de vida completo de la investigación, desde la creación, investigación básica, hasta la transferencia e innovación. Con todo, este modelo se busca operacionalizar a través de articulaciones definidas desde el diseño organizacional, y con la contratación de equipos de gestión que apoyen integral y transversalmente las necesidades de los/las investigadores/as de la Universidad.
- **Estrategia 5 - sostenibilidad (OE4).** La institución reconoce la capacidad que tienen sus investigadores/as, y sus contribuciones, para generar productos que tributen no solo a la producción de conocimiento de alto impacto, sino también a la sostenibilidad de la Universidad. En este sentido, el proyecto busca consolidar estrategias de articulación de la investigación con la transferencia, la educación continua y el desarrollo de servicios / consultorías que aporten a las necesidades del medio y bajo la lógica de la madurez tecnológica.
- **Estrategia 6 - programa de doctorado interdisciplinario (OE5).** Las distintas capacidades instaladas a través del proyecto contribuirán a avanzar efectivamente en el diseño y despliegue de un programa de doctorado, que permitan dar mayor fuerza y contexto a la articulación del cuerpo académico con los procesos formativos, y en especial, en cómo desde estos se genera ciencia con alto impacto. En particular, el enfoque interdisciplinario e integrador que puede tener este programa en las áreas NITES generará oportunidades únicas a la Institución de posicionamiento y consolidación. Con todo, en este enfoque siempre se busca cumplir con capacidades fundamentales de aseguramiento de la calidad (exigencias de la ley 21.091) y gestión fundamental que el programa requiere

3. Aporte del proyecto al Sistema de Universidades Estatales

Un primer aporte clave que entrega este proyecto al Sistema de Universidades Estatales (SUECH) es una experiencia concreta, desde la mirada de una universidad estatal en proceso de instalación, de un modelo inverso de desarrollo desde la investigación hacia el pregrado. Esta perspectiva ha sido visualizada y discutida de forma frecuente en la Institución, y desde la mirada externa, por cuanto es un hecho que la escala institucional y regional no perfila a la Universidad de Aysén como una IES de un gran volumen de matrículas y que su acción se focalice en el pregrado. Luego, es relevante para efectos de desarrollo y sostenibilidad que la institución genere iniciativas que le permitan en el largo plazo destacarse y consolidar productos desde su investigación, y sólo desde aquello, avance progresivamente hacia programas de postgrado y pregrado. Este proyecto es un primer paso formal para avanzar en dicha lógica, consolidando el instalado anhelo del cuerpo académico en esta materia.

Por otro lado, el proyecto posiciona las áreas NITES (Naturaleza, Inteligencia, Territorio, Educación y Salud) como eje de trabajo y proyección en la macrozona desde lo que podrá aportar la Institución. Esto viene no solo a consolidar líneas altamente priorizadas en las estrategias regionales y macrozonales de desarrollo, sino también viene a instalar nuevos focos científicos asociados a dichas prioridades. En ese sentido, este proyecto se vuelve una enorme oportunidad de incentivar asociatividad, movilidad y trabajo colaborativo desde la Patagonia hacia Chile y el Mundo, y viceversa, en especial con otras Universidades que son parte del SUECH. En este sentido, el proyecto apuesta a posicionar el sello

formativo de los estudiantes que ingresen al postgrado de la Universidad de Aysén, pues crear este nicho investigativo priorizará el trabajo desde y para el territorio. Esto aportará a sobresalir en las características específicas de la región y que permiten aportar al SUECH por medio de la formación de estudiantes, esta formación supone aprender a investigar, crear e innovar.

Este proyecto viene a contribuir con una serie de productos en materia de productividad científica, formación avanzada, transferencia, entre otros que son relevantes para posicionar el aporte que hacen las Universidades Estatales tanto en la macrozona como en el país. En la lógica del modelo inverso que se quiere desarrollar, esto contribuye de forma relevante a mejorar indicadores generales del sistema, a fortalecer experiencias en la materia, y a generar un polo de asociatividad relevante en Aysén. Todo aquello permitirá fortalecer, posicionar y consolidar la investigación de frontera, en directa articulación con actores clave de la región de Aysén, de la macrozona austral y de la Patagonia chileno-argentina, lo que en el sentido de la misión de las Universidades Estatales planteado en la Ley 21.094 permitirá consolidar a la Universidad de Aysén en este rol.

Finalmente, y de forma concreta, este proyecto aportará y se retroalimentará de las acciones desarrolladas en el marco del Nodo de Ciencia Austral ¹, iniciativa en donde la Universidad de Aysén ha tenido participación como actor fundacional, en conjunto a la Universidad de Magallanes y el Centro de Investigación en Ecosistemas de la Patagonia. En este sentido, el proyecto será relevante para impulsar el quehacer científico en todos sus niveles desde la macrozona austral hacia el resto del país y el mundo.

4. Aporte del proyecto al medio regional y/o nacional

Los resultados esperados pretenden aportar en el desarrollo de producción científica de alta calidad en las áreas de interés de la región y con transferencia de tecnología hacia el sector productivo, social y cultural de Aysén. Estos resultados se contextualizan en una producción científica de alta calidad en las áreas de interés de la región y con transferencia de tecnología hacia el sector productivo, social y cultural de Aysén, se vinculan de manera evidente, al dirigirse de manera estratégica hacia los sectores esenciales regionales. Ejemplo de ello es el compromiso de instalar una Oficina de Transferencia y Licenciamiento desde la Universidad para el medio. Con ello, al fortalecer de manera decidida los intereses de ámbito regional, se aporta también, por efecto dominó, al desarrollo nacional, internacional y bicontinental, cuando se considera la Patagonia como una región natural argentino-chilena, y se incluye el territorio antártico.

Las mesas sectoriales impulsadas desde el proyecto de Educación Superior Regional (ESR) 2021 se ven ahora fortalecidas, y cobran una relevancia que trasciende el aspecto investigativo, al involucrarse definitivamente en la toma de decisiones a nivel político. La Universidad de Aysén se consolida como un actor clave de desarrollo de la región, algo deseado y añorado por la sociedad aysenina. Los temas priorizados en este proyecto: Patrimonio Natural (agua, en todas sus formas; suelos, agricultura, bosques nativos, humedales, turberas etc.) y Cultural (antropología, cultura patagónica), el Mar, diferenciado del agua, visto como patrimonio natural que se conjuga con el aspecto económico-social, es decir, enmarcado en el concepto de Maritorio; el Territorio Inteligente e Inclusivo, como una simbiosis entre las ramas de ingeniería y lo social; la Salud Integral, incluyendo lo psicológico-mental y las carencias que se han venido perpetuando en la región en materia de medicina y atención en salud.

Con lo descrito anteriormente se contribuye al desarrollo de una agricultura sustentable, basada en la agroecología y sus interacciones con el medio ambiente. Esto permitirá enfrentar los desafíos de la soberanía alimentaria y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS²) y los desafíos energéticos (energías renovables de tipo fotovoltaico, eólico, y con la incorporación al hidrógeno de la mano de la región magallánica, pionera en este ámbito). Esas iniciativas van a tener un impacto a mediano plazo pero también a largo plazo, incorporando a la región de Aysén en el motor nacional, con el plus de una visión sostenible del territorio, realmente diseñada y aplicada desde el conocimiento científico regional, y solidario con el resto del territorio nacional.

¹ <https://nodocienciaaustral.cl/>

² <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

5. Proyección y sostenibilidad

a. Factores críticos o condicionantes

- **Extensión de procesos de contratación interna.** En general, en función a los diagnósticos desarrollados en esta misma iniciativa y a las experiencias en proyectos anteriores, la institución podría incurrir en demoras en las contrataciones por procesos administrativos. Considerando aquello, en esta propuesta se plantea la mayoría de las contrataciones partiendo en el segundo semestre del primer año de ejecución, para dar tiempo suficiente a las gestiones respectivas. Se coordinará con Dirección Académica para priorizar desde el semestre anterior al inicio del proyecto. Así mismo, es relevante destacar que el proyecto focalizado en esta convocatoria busca impulsar cambios profundos que permitan agilizar estos procesos.
- **Dificultad para atraer talentos con competencias requeridas para las nuevas áreas de gestión a instalar.** Existen perfiles asociados a la iniciativa que obedecen a competencias específicas y exigentes de resolver exitosamente en conjunto en concursos. En el proyecto, esto se aborda reservando recursos específicos en la propuesta para asegurar la contratación de servicios de difusión de los concursos respectivos en medios de alta visibilidad (ej.: periódicos de alcance nacional), que permita tener el mayor alcance posible para los concursos a organizar.
- **Procesos de licitación en materia de infraestructura.** Dentro del Objetivo Específico 1 se considera el diseño de un edificio de investigación interdisciplinaria, que permita entregar condiciones de infraestructura en el futuro al cuerpo académico y generar atracción de talentos. Es sabido que este tipo de procesos, implementados a través de licitaciones públicas, tienden a ser demorosos y técnicamente complejos. Estos elementos son abordados en el proyecto de dos formas. Por un lado, a nivel de hoja de ruta, se da un espacio temporal suficiente desde el inicio del proyecto para que el proceso pueda llevarse apropiadamente, esto desde la confección de bases técnicas hasta la implementación de un contrato. Por otro lado, es relevante indicar que la Unidad de Infraestructura de la Institución ya tiene experiencias desarrolladas en materia de licitaciones para diseños, entre ellos los correspondientes al primer edificio Aulario de la Institución y proyecto de segundo edificio de investigación y gestión, ambos en el contexto del Plan Maestro proyectado.
- **Procesos de compra de equipamiento científico.** Similar al punto anterior, hay riesgos de que existan demoras en los procesos de compra de equipamiento científico y tecnológico de alta especificidad. Al respecto, la institución pretende utilizar sus redes de colaboración para retroalimentarse respecto a las mejores estrategias para adquirir este tipo de equipamiento. Así mismo, se disponen fondos de equipamiento de forma anual durante todo el proyecto, para que, tanto el cuerpo académico instalado como el que se insertará, tenga acceso y condiciones apropiadas a equipamiento para sus investigaciones. Así mismo, es relevante destacar que el proyecto focalizado en esta convocatoria busca impulsar cambios profundos que permitan agilizar estos procesos, incluyendo la modernización tecnológica de aspectos de gestión documental en flujos de trabajo.
- **Implementación de doctorado interdisciplinario y acreditación obligatoria.** Sin duda, la implementación de un programa de doctorado representa un desafío central para la Institución. Se ha visto en este proyecto la mejor oportunidad de avanzar en la materia, especialmente en consideración a los compromisos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Con todo, diversas exigencias emanadas desde la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y desde la ley 21.091 reflejan la importancia de afrontar sistemáticamente los desafíos de diseño relacionados con el programa. En términos de planificación, se ha optado por visualizar su arranque a mediados del transcurso del proyecto, lo que se promoverá a través de la contratación de su encargado/a de diseño y gestión, con perfil académico, en etapas tempranas del proyecto. Así mismo, se compromete al equipo de Aseguramiento de la Calidad de la institución a trabajar de cerca en este diseño, de manera que las exigencias externas se puedan abordar de la mejor forma y con mirada externa. Finalmente, existirá algún grado de incertidumbre respecto a los criterios y estándares finales que CNA existirá en materia de doctorados. Sin embargo, con el proceso participativo realizado el año anterior, ya existen algunas ideas y proyecciones al respecto, lo que permitirá desde etapas tempranas del proyecto ir avanzando en mecanismos normativos, curriculares, académicos y otros relevantes para el diseño y futura implementación del programa.

b. Proyección y permanencia de resultados

- El objetivo 4 de la iniciativa tiene relevancia especial en el tema de sostenibilidad, por cuanto busca consolidar **estrategias en materia de licenciamiento, educación continua, servicios y consultorías**, derivadas del fortalecimiento de las capacidades de investigación, que no solo contribuyan a los propósitos de desarrollo de la institución, sino además a su sostenibilidad. Esto viene al caso articularlo con las capacidades de *diversificación de recursos financieros* que se está proponiendo en el proyecto focalizado de nuestra Institución.
- Respecto a **mecanismos de aseguramiento de la calidad**, es importante destacar que en la planificación de esta iniciativa, las contrataciones asociadas a equipos de gestión se acompaña de estrategias de levantamiento de

mecanismos de gestión y coordinación, con el propósito de que estos instrumentos se proyecten y se dispongan durante y posteriormente a la ejecución del proyecto.

- Respecto a la incorporación de **capacidades académicas**, el proyecto apunta en sus focos a mejorar la productividad, a través de la instalación de perfiles académicos balanceados e instalando equipos de gestión que acompañen de forma sistemática el trabajo de investigación de los/las académicos/as. En este sentido, entendido como una inversión en el *core* académico de la institución, se busca generar productos notables que tengan impactos a largo plazo y que mejoren los indicadores institucionales. Esto generará retribución desde la perspectiva del posicionamiento, recursos (ej.: aumento del Aporte Fiscal Directo - AFD) y vinculación con impacto regional, lo que a nivel de redes permitirá acceder a fuentes de financiamiento alternativas desde origen regional. Con todo, es fundamental recalcar que el nuevo cuerpo académico fortalecerá y se instalará en el *core* de los actuales Departamentos Académicos, lo que, en sinergia con el cuerpo académico existente, generará condiciones para dar sustento a un trabajo articulado y de continuidad luego de terminado el proyecto, especialmente en la línea del programa de doctorado que se desarrollará.
- Lo anterior contribuye a una **permanencia sostenida en las redes de investigación internacionales de excelencia**, en las cuales participará la Universidad de Aysén extendiendo su ámbito de influencia tanto en investigación y formación doctoral. Consecuentemente se hará más relevante en el medio, con la posibilidad de seguir obteniendo, en el futuro, más estudiantes doctorales y más proyectos de carácter nacional e internacional.
- Respecto a **equipamiento e infraestructura**, se trata de bienes con proyección en la institución, que se complementan mutuamente. En este sentido, el diseño de una infraestructura es clave, por cuanto genera un producto que permite acceder a diversas fuentes de financiamiento adicionales (ej.: fondos regionales) para la consolidación de obras. En este sentido, se ha manifestado el apoyo de actores regionales en esta materia, por lo cual abrirá puertas para dar continuidad al Plan Maestro Institucional. Así mismo, estas iniciativas permitirán tener instalaciones apropiadas para el equipamiento que se adquirirá. Finalmente, cabe mencionar que si bien se desarrolla solo un concurso de equipamiento científico y tecnológico en el primer año de este proyecto, se pretende financiar nuevos fondos de la misma envergadura a través de recursos que se puedan canalizar en los proyectos de los siguientes años de la línea de Fortalecimiento Institucional.
- Finalmente, lo relacionado con el **doctorado interdisciplinario**, es relevante señalar que la hoja de ruta hacia su diseño e implementación considerará integralmente aspectos de aseguramiento de la calidad, tanto en la lógica de los mecanismos que deben ser formulados como en su claustro académico, que se compondrá del cuerpo que actualmente existe con los nuevos/as académicos/as que se incorporarán a través del proyecto. En este sentido, que el doctorado sea interdisciplinario es una estrategia clave para asegurar su sostenibilidad, pues representa una visión institucional de trabajo articulado entre los distintos departamentos, y tributa de manera equitativa y coherente con cada uno de sus propósitos. Esto permitirá que los distintos esfuerzos que hacen todos los departamentos en sus áreas específicas, al mismo tiempo contribuyan y retroalimenten esta propuesta de carácter institucional. Así mismo, se espera que al finalizar el financiamiento, el doctorado se encuentre acreditado o adportas de este proceso, esto permitirá aportar a su sostenibilidad.

II. EQUIPO RESPONSABLE Y GESTIÓN DEL PROYECTO

1. Identificación de integrantes de equipos vinculados a la ejecución del proyecto.

Equipo Directivo		
Nombre	Cargo - Unidad institucional	Cargo/Rol en proyecto
Natacha Pino	Rectora	- Representante Institucional
Gerard Olivar	Director de Investigación	- Coordinador Estratégico Proyecto - Coordinador Estratégico OE1 - Coordinador Estratégico OE2 - Apoyo Estratégico OE3 - Coordinador Estratégico OE4 - Apoyo Estratégico OE5
Aldo Villalón	Director Académico	- Coordinador Estratégico OE3 - Apoyo Estratégico OE4 - Coordinador Estratégico OE5
Miguel Pérez	Director de Vinculación con el Medio (s)	- Apoyo Estratégico OE1 - Apoyo Estratégico OE4
Boris López	Director de Administración y Finanzas	- Apoyo Estratégico OE1
Enrique Urra	Director de Planificación y Aseguramiento de la Calidad	- Apoyo Estratégico OE2 - Apoyo Estratégico OE5
Equipo Ejecutivo		
Nombre	Cargo - Unidad institucional	Cargo/Rol en proyecto
Claudio Montencinos	Jefe de Planificación y Coordinación Institucional	- Coordinador Institucional (UCI)
Andrea Foessel	Profesional Dirección de Investigación	- Coordinadora Ejecutiva Proyecto - Coordinadora Ejecutiva OE1 - Coordinadora Ejecutiva OE4
Michelle Lezana	Profesional Dirección de Investigación	- Apoyo Ejecutivo OE1 - Apoyo Ejecutivo OE2 - Apoyo Ejecutivo OE3 - Apoyo Ejecutivo OE4
Alejandra Parada	Profesional Dirección de Investigación	- Coordinadora Ejecutiva OE2
Marco Uribe	Jefe de Unidad de Infraestructura	- Apoyo Ejecutivo OE1
Julia San Martín	Jefa de Escuela de Pregrado	- Apoyo Ejecutivo OE3 - Apoyo Ejecutivo OE5
Guillermo Prado	Profesional Mejoramiento Curricular	- Apoyo Ejecutivo OE3 - Apoyo Ejecutivo OE5
Michelle Pantarrieu	Encargada de Educación Continua	- Apoyo Ejecutivo OE4
Nataly Pérez	Encargada de Postgrado	- Coordinadora Ejecutiva OE5

Luis Carrasco	Jefe de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional.	- Apoyo Ejecutivo OE5
Daniela Fernández	Jefa de Desarrollo de Personas	- Apoyo transversal en proyecto.
Johnny Valencia	Jefe Depto. Ciencias Naturales y Tecnología	- Colaboración académica áreas Inteligencia / Territorio
Sergio Martinic	Jefe Depto. Ciencias Sociales y Humanidades	- Colaboración académica área Educación
Rodrigo Valenzuela	Jefe Depto. Ciencias de la Salud	- Colaboración académica área Salud
Felipe Zuñiga	Jefe de Carrera Agronomía	- Colaboración académica área Naturaleza

2. Identificación de unidades institucionales involucradas en la implementación proyecto.	
Unidades institucionales involucradas ³	Ámbito de participación y/o responsabilidad/es en la implementación del proyecto
Unidad de Planificación y Coordinación Institucional	- Actúa como UCI
Unidad de Desarrollo de la Investigación	- Coordinador ejecutivo proyecto.
Área de Desarrollo Académico	- Coordinador ejecutivo OE3
Unidad de Innovación, Tecnología y Transferencia	- Coordinador ejecutivo OE4
Unidad de Postgrado y Educación Continua	- Apoyo ejecutivo OE4 - Coordinador ejecutivo OE5
Unidad de Infraestructura	- Apoyo ejecutivo OE1
Escuela de Pregrado	- Apoyo ejecutivo OE 3 y OE5
Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional	- Apoyo ejecutivo OE5
Departamento de Ciencias Naturales y Tecnología	Participación transversal proyecto: <ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentar de forma vinculante en las definiciones claves asociadas a los mecanismos que se desarrollarán durante el proyecto. • Participar de forma activa en las articulaciones necesarias para avanzar en la implementación del proyecto, y en donde la mirada académica sea relevante. • Entregar los lineamientos que serán relevantes a las materias de desarrollo académico que puedan incidir en los resultados del proyecto. • Asumir la gestión de temas específicos de sus respectivos departamentos, y que se articulen con el despliegue de la iniciativa.
Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades	
Departamento de Ciencias de la Salud	

³ En el caso de Unidades no académicas, los roles acá descritos hacen referencia al modelo de gestión de la sección 3.

3. Capacidades institucionales y gestión del proyecto.

Respecto a la tabla del punto 1, la Universidad de Aysén implementa para proyectos DFI en dos contextos. Por un lado en lo que se refiere a los roles asociados a la **ejecución** del proyecto en formulación:

- **Coordinador ejecutivo del proyecto:** componente táctico de la Institución (ej.: unidad, departamento, carrera) que se encarga de la ejecución e implementación efectiva del proyecto en su plenitud. Este actor será el encargado del logro desde la mirada operativa del Objetivo General del proyecto y corresponde a la línea de mando principal del proyecto.
- **Coordinador estratégico del proyecto:** componente estratégico de la Institución (ej.: dirección) que ejerce una supervisión de alto nivel sobre el desarrollo completo del proyecto y de su Objetivo General. Respecto al coordinador ejecutivo del proyecto, el coordinador estratégico debe ser la estructura de la cual depende.
- **Coordinador ejecutivo de Objetivo Específico:** similar al coordinador ejecutivo del proyecto en términos de nivel organizacional, pero se encarga de gestionar la ejecución e implementación efectiva de un Objetivo Específico particular del proyecto. Este actor será el encargado de que sean satisfechos los Resultados Esperados del proyecto que están asociados a dicho Objetivo Específico.
- **Coordinador estratégico de Objetivo Específico:** similar al coordinador estratégico del proyecto en términos de nivel organizacional, pero que ejerce una supervisión de alto nivel sobre el desarrollo de un Objetivo Específico particular del proyecto. Respecto al coordinador ejecutivo de dicho Objetivo, el coordinador estratégico debe ser la estructura de la cual depende.
- **Apoyo ejecutivo de Objetivo Específico:** similar a coordinador ejecutivo del proyecto en términos de nivel organizacional, pero lo que hace es ofrecer un soporte particular al desarrollo del Objetivo Específico, en virtud de sus funciones y capacidades institucionales.
- **Apoyo estratégico de Objetivo Específico:** similar a coordinador estratégico del proyecto en términos de nivel organizacional, pero lo que hace es supervisar el soporte que entrega un apoyo ejecutivo particular en el Objetivo Específico, siendo dicho apoyo su dependencia directa.

Respecto a los roles asociados a la **coordinación y seguimiento** del proyecto en formulación:

- **Coordinador Institucional (UCI):** corresponde al componente táctico-estratégico de la Institución que vela por el desarrollo integral de todos los proyectos institucionales en la Universidad, y que funciona como contraparte oficial de Mineduc para comunicación y gestiones en dicho contexto. Actualmente este rol se desarrolla en la Unidad de Planificación y Coordinación Institucional de la Universidad. En este sentido, el Coordinador Institucional se relaciona transversalmente con los distintos roles de ejecución de los proyectos, especialmente con los coordinadores ejecutivos y estratégicos de proyecto y de Objetivos Específicos, para delegar en ellos el desarrollo apropiado de las iniciativas.
- **Analista de Coordinación Institucional:** corresponde al actor operativo de seguimiento y control de los proyectos institucionales, respondiendo directamente al Coordinador Institucional y a sus necesidades de delegación en la materia. Corresponde a la línea de supervisión central del proyecto. Estos/as Analistas son parte del equipo operativo de la Unidad de Planificación y Coordinación Institucional. Un/a solo/a Analista generalmente aborda la coordinación de un subconjunto de todos los proyectos institucionales actualmente en ejecución, y eventualmente, de algunos de sus Objetivos Específicos. Los/as Analistas también dan soporte operativo a todos los mecanismos de coordinación y a las formalidades de emisión de requerimientos requeridas por Mineduc para la planificación, ejecución y rendición de los proyectos.

Las articulaciones descritas se implementan operativamente a través de los siguientes mecanismos:

- Reuniones de seguimiento periódico entre analistas de coordinación institucional con coordinadores ejecutivos y, en algunos casos, apoyos ejecutivos de los proyectos.
- Reuniones periódicas entre el coordinador ejecutivo de la iniciativa y los coordinadores ejecutivos de cada objetivo específico, para efectos de asegurar el cumplimiento de los objetivos y el control estratégico de la iniciativa.
- Reuniones periódicas e internas entre Direcciones y sus unidades, para efectos de hacer un seguimiento de la implementación de los compromisos correspondientes a cada actor involucrado en la iniciativa, en concordancia a la articulación que se realice con el coordinador ejecutivo de la iniciativa.
- Instancias periódicas de retroalimentación sobre avances y definiciones del proyecto entre el equipo Directivo y el equipo ejecutivo del proyecto, para abordar brechas de avance y establecer estrategias remediales.
- Reuniones periódicas entre Dirección de Investigación y Departamentos académicos, para efectos de articular apropiadamente propósitos académicos de la iniciativa.

En lo que respecta a **mecanismos específicos de monitoreo y evaluación de procesos y de resultados y mecanismos de mejora continua**, se destaca:

- Será la Unidad de Planificación y Coordinación Institucional la encargada del monitoreo de la iniciativa a través del seguimiento mensual en base al formato de informe de avance preestablecido por el Ministerio de Educación, además

entregará los insumos para que los equipos vayan registrando las actividades mensuales proyectadas para el logro de los hitos.

- Articulación entre diseño de planificación de proyecto y acciones planificadas en el Plan Operativo Anual de la Institución (POA). Luego, las analistas de Planificación y Coordinación Institucional procuran que el seguimiento del POA se realice en sintonía a los productos y resultados de los proyectos DFI que puedan estar relacionados.
- Generación de indicadores de avance (completitud en tiempos comprometidos) y logro (completitud de compromisos independiente de la oportunidad). Así mismo, el coordinador ejecutivo de la iniciativa someterá a análisis cuantitativo y cualitativo, de forma periódica, sus indicadores de proceso y de resultados
- Articulación a nivel de seguimiento con otros proyectos MINEDUC y con las actividades de esta iniciativa, en especial:
 - URY 1999, para establecer articulaciones con el desarrollo de las líneas de investigación.
 - URY 20991, para establecer articulaciones con mecanismos de desarrollo académico.
 - URY 20992, para establecer articulaciones con el despliegue de Centros y su actividad científica.
 - URY 2195, para establecer articulaciones con las iniciativas académicas asociadas a la temática de sustentabilidad.

En particular, desde la Dirección de Investigación, existe un equipo que, si bien es reducido, cuenta con las habilidades para desarrollar este proyecto. Es esencial incorporar más profesionales en las diferentes unidades que complementen la capacidad disponible. Así, con el liderazgo de la Dirección, se coordinan la unidad de Gestión de proyectos, la unidad de Innovación y Transferencia de Tecnología y la unidad de Difusión y Divulgación de la Investigación. El proyecto fortalecerá proporcionalmente las tres unidades, de manera que la implementación de las actividades se lleve a cabo con éxito. En particular, la Unidad de Gestión de Proyectos cuenta con dos profesionales que actualmente gestionan las solicitudes de los académicos responsables, generando los documentos necesarios y respaldando la actividad administrativa y financiera de los proyectos de investigación de carácter nacional y regional. Por su parte, la Unidad de Innovación y Transferencia de Tecnología cuenta con una profesional calificada que lidera el área, teniendo bajo su responsabilidad, entre otros, el FabLab, que ha resultado una herramienta de innovación relevante para la región, así como el Observatorio laboral, que proporciona datos y análisis en el área. Finalmente, en el área de Difusión y Divulgación de la Investigación, se cuenta con una profesional que, por una parte, proporciona datos cuantitativos sobre publicaciones, proyectos y demás actividades investigativas del cuerpo académico y, por otra parte, junto al área de Comunicaciones y de Cultura de la Dirección de Vinculación con el medio, se articula para la difusión de la investigación en la sociedad.

La unidad de Gestión de proyectos se articula con los académicos responsables de la parte técnica de los proyectos, y con los administrativos contratados en ellos, para dar soporte a toda la administración de los mismos, verificar procedimientos, dar avales y enlazarse con la parte de administración y finanzas de la Universidad. Por otro lado, la unidad de difusión y divulgación de la investigación se articula, como ya se mencionó, con la Unidad de Comunicaciones de la Dirección de Vinculación con el Medio, y ambas directamente con los académicos para visibilizar las investigaciones en el medio. Finalmente, la Unidad de Innovación y Transferencia de Tecnología se comunica con el FabLab, que tiene un responsable profesional experto en diseño industrial, y el Observatorio Laboral. También se articula con actores regionales en el ámbito productivo y social para vislumbrar posibles acciones e iniciativas conjuntas con la Universidad de Aysén.

III. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

1. Objetivos, actividades y resultados esperados

Objetivo general	Fortalecer las capacidades académicas y de gestión de la investigación en la Institución, mejorando sus condiciones de desarrollo, su articulación interna, su productividad científica y la transferencia, de manera que la universidad pueda posicionarse en el medio y contribuir desde su actividad científica en los ámbitos de Naturaleza, Inteligencia, Territorio, Educación y Salud (NITES), estableciendo a la vez condiciones institucionales para implementar un doctorado interdisciplinario en dichas materias.
-------------------------	--

Objetivo específico N° 1	Mejorar la disposición de recursos y oportunidades para la investigación en la Institución, de forma que el cuerpo académico actual y venidero potencie su productividad con orientación interdisciplinaria y foco en patentamiento y transferencia hacia el ámbito social y productivo, de forma articulada con actores clave de la región de Aysén, de la macrozona austral y de la Patagonia chileno-argentina como contexto internacional.
---------------------------------	---

Unidad responsable	Unidad de Desarrollo de la Investigación
---------------------------	--

Actividades	Resultados o productos	Plazo de cumplimiento (semestre/año)	Medios de verificación
<p>1. Definir criterios institucionales para la evaluación de capacidades en materia de equipamiento, infraestructura y asociatividad nacional, con proyección internacional, para la investigación.</p> <p>2. Levantar antecedentes en conjunto a los departamentos académicos y equipos de gestión para evaluar necesidades y brechas en materia de capacidades para la investigación.</p> <p>3. Establecer proyección inicial de capacidades requeridas en el marco de la iniciativa.</p> <p>4. Presentar y retroalimentar proyección desarrollada con actores claves de la institución, incluyendo departamentos académicos.</p>	R1: Brechas en torno a capacidades de equipamiento, de infraestructura y asociatividad en apoyo a la investigación para el cuerpo académico instalado, diagnosticadas.	Sem 2 / Año 1	Documento de diagnóstico cuantitativo y cualitativo, entregado por Unidad de Desarrollo de la Investigación.
<p>1. Diseñar bases para concursos anuales e internos de equipamiento científico y tecnológico para cuerpo académico instalado.</p> <p>2. Ejecutar y adjudicar concursos internos de equipamiento científico y tecnológico.</p> <p>3. Adjudicar y poner en marcha equipamiento científico y tecnológico adjudicado.</p> <p>4. Arrancar estrategia de seguimiento, reporte y evaluación de avances sobre uso de equipamiento científico y tecnológico para iniciativas de investigación.</p>	R2: Equipamiento científico y tecnológico inicial para el cuerpo académico instalado, fortalecido.	Sem 1 / Año 2	Informe de adquisición y despliegue de equipamiento científico avanzado, entregado por Unidad de Desarrollo de la Investigación.
<p>1. Consolidar y formalizar alianzas con actores claves para la investigación de la región y macrozona, incluyendo GORE Aysén, CIEP, UMAG y el Instituto Chileno Antártico (INACH).</p> <p>2. Consolidar y formalizar alianzas con actores claves para la investigación de la Patagonia argentina y otros colaboradores internacionales desde las oportunidades identificadas</p>	R3: Estrategia para la asociatividad en investigación a nivel regional, en la macrozona austral y binacional de la Patagonia	Sem 2 / Año 2	Documento con plan de trabajo, acciones y mecanismos de asociatividad de la estrategia, entregado por Unidad de Desarrollo de la Investigación.

3. Confeccionar diagnóstico interinstitucional de desafíos de investigación e innovación y que tengan alcance e impacto en la región, en la macrozona austral y en la Patagonia chilena-argentina.	chileno-argentina, diseñada.		
4. Confeccionar y validar con actores académicos hoja de ruta para implementar la asociatividad con actores claves identificados mediante iniciativas científicas.			
1. Levantar antecedentes y necesidades en conjunto a deptos. académicos respecto a infraestructura para investigación interdisciplinaria.	R4: Nueva infraestructura para investigación interdisciplinaria, diseñada.	Sem 2 / Año 3	Diseño final de edificio en campus nuevo para albergar instalaciones de investigación interdisciplinaria, entregado por Unidad de Infraestructura.
2. Diseñar, ejecutar y adjudicar licitación técnica sobre desarrollo de diseño de infraestructura para investigación interdisciplinaria.			
3. Ejecutar plan de trabajo de diseño de infraestructura acorde a licitación adjudicada.			
4. Diseñar hoja de ruta para proyección de obras y plan de riesgos institucionales en proyecto de construcción.			
1. Evaluar periódicamente uso e impacto sobre productividad de equipamiento científico actualmente instalado.	R5: Equipamiento científico y tecnológico avanzado con enfoque interdisciplinario en NITES, fortalecido.	Sem 2 / Año 3	Informe de adquisición y despliegue de equipamiento científico avanzado, entregado por Unidad de Desarrollo de la Investigación.
2. Analizar nuevos requerimientos y orientaciones para fortalecimiento de equipamiento científico existente desde evolución del claustro académico.			
3. Diseñar bases para nuevo concurso de equipamiento científico y tecnológico para cuerpo académico NITES, con foco en su aplicación interdisciplinaria.			
4. Ejecutar y adjudicar concursos internos de equipamiento científico y tecnológico.			
5. Arrancar estrategia de seguimiento, reporte y evaluación de avances sobre uso de equipamiento científico y tecnológico para iniciativas de investigación.			
1. Rediseño y licitación de construcción bajo nuevos parámetros y escenario institucional, articulado con necesidades específicas de cuerpo académico emergente.	R4.b: Infraestructura fundacional Universitaria, cuyo diseño ha sido gestionado con otras iniciativas institucionales, construida.	Sem 2 / Año 4	Reporte de obras de infraestructura fundacional, entregado por Unidad de Infraestructura.
2. Construcción de obras fundacionales de edificio 1, Universidad de Aysén			
3. Puesta en marcha y despliegue de cuerpo académico en instalaciones para el desarrollo de funciones misionales.			
1. Diseñar e implementar iniciativas de creación, investigación, innovación y transferencia piloto, de colaboración regional, macrozonal y binacional, en el marco de colaboraciones priorizadas y utilizando capacidades fortalecidas en el marco de esta iniciativa.	R6: Productividad con orientación interdisciplinaria y foco en patentamiento y transferencia hacia el ámbito social y productivo, aumentada.	Sem 2 / Año 4	Informe de resultados cuantitativos y cualitativos en materia de productividad con orientación interdisciplinaria y foco en patentamiento y transferencia hacia el ámbito social y productivo, entregado por Unidad de Desarrollo de la Investigación.
2. Generar productos de creación, investigación, innovación y transferencia, con particular foco en la investigación interdisciplinaria y articulada con colaboraciones estratégicas del medio.			
3. Recopilar y sistematizar antecedentes, datos, indicadores y otros elementos de reporte respecto a iniciativas implementadas, enfocadas			

en medición de impacto, productividad y foco interdisciplinario.			
4. Generar diagnóstico respecto a impacto del fortalecimiento de capacidades de investigación interdisciplinaria en la productividad con orientación interdisciplinaria y foco en patentamiento y transferencia hacia el ámbito social y productivo, con énfasis en materias NITES.			

Objetivo específico N° 2	Fortalecer las capacidades de apoyo funcional y metodológico para el desarrollo de la investigación, que permitan mejorar sistemáticamente el soporte a la producción, difusión y divulgación de la ciencia desarrollada desde la Institución, con particular foco en su impacto interdisciplinario.		
Unidad responsable	Unidad de Desarrollo de la Investigación		
Actividades	Resultados o productos	Plazo de cumplimiento (semestre/año)	Medios de verificación
1. Diseñar el perfil de profesional para dar soporte a la transferencia y propiedad intelectual.	R1: Equipo de gestión de la investigación que entrega soporte al quehacer científico de la institución, y de capacidades para gestionar la iniciativa, fortalecido.	Sem 2 / Año 1	Actas de contrataciones de profesionales, entregado por Unidad de Desarrollo de Personas.
2. Diseñar el perfil de profesional para dar soporte a la difusión y divulgación científica.			
3. Diseñar el perfil de analista de coordinación institucional para el soporte institucional al proyecto.			
4. Desarrollar concursos públicos para cubrir los cargos.			
5. Efectuar inducción de personas seleccionadas y coordinación en el marco de la iniciativa.			
1. Diseñar mecanismos sistemáticos de apoyo al cuerpo académico en materias de publicación, formulación e implementación de proyectos, licenciamiento, transferencia, difusión y divulgación científica.	R2: Mecanismos y estrategias de acompañamiento sistemático al cuerpo académico en el desarrollo de sus investigaciones, diseñadas.	Sem 1 / Año 2	Documento que detalla los componentes y mecanismos asociados a las estrategias diseñadas, entregado por Dirección de Investigación.
2. Formalizar procesos de investigación que contextualicen la aplicación de mecanismos diseñados.			
3. Establecer indicadores de eficiencia de los procesos de apoyo al quehacer científico y su relación en el impacto sobre la productividad, incluyendo atracción de actores clave del medio para canalizar financiamiento de iniciativas de investigación a desarrollar desde la Universidad.			
4. Presentar y retroalimentar mecanismos desarrollados con actores claves, en particular departamentos académicos.			
1. Construir plan de despliegue y modernización tecnológica de mecanismos institucionales para dar soporte al quehacer científico.	R3: Mecanismos de evaluación y retroalimentación del quehacer científico en la institución, con foco en el impacto del	Sem 2 / Año 2	Documento que detalla los componentes y mecanismos asociados a las estrategias diseñadas, entregado por Dirección de Investigación.
2. Aplicar mecanismos de soporte al quehacer científico en articulación con actividades desplegadas en esta iniciativa.			

3. Levantar datos e información periódicamente que permita evaluar la eficiencia de los procesos de soporte al quehacer científico.	enfoque interdisciplinario, desplegados y evaluados.		
4. Evaluar mecanismos diseñados y aplicar mejoras en función a resultados obtenidos.			
1. Diseñar estrategia de evaluación del impacto de los procesos de soporte al quehacer científico sobre la productividad del cuerpo académico.	R4: Soporte a la producción, difusión y divulgación de la ciencia desarrollada en la Institución, con particular foco en su impacto interdisciplinario, mejorado cualitativa y cuantitativamente.	Sem 2 / Año 3	Informe de resultados cuantitativos y cualitativos en materia del soporte a la producción, difusión y divulgación de la ciencia desarrollada en la Institución, con particular foco en su impacto interdisciplinario, entregado por Unidad de Desarrollo de la Investigación.
2. Evaluar periódicamente impactos del soporte al quehacer científico en base a retroalimentación desde el desarrollo de los procesos asociados.			
3. Elaborar diagnóstico institucional sobre resultados del mejoramiento de las capacidades asociadas al soporte del quehacer científico, en el marco de esta iniciativa y estableciendo un foco particular con el impacto de iniciativas de naturaleza interdisciplinar.			
4. Presentar y retroalimentar diagnóstico con actores claves de la Institución, en particular departamentos académicos.			

Objetivo específico N° 3	Contratar investigadores e investigadoras de disciplinas y planes de desarrollo convergentes, en el marco de un claustro académico en materias NITES, logrando posicionar en el medio las capacidades académicas institucionales con orientación interdisciplinaria.		
Unidad responsable	Área de Desarrollo Académico		
Actividades	Resultados o productos	Plazo de cumplimiento (semestre/año)	Medios de verificación
1. Diseñar el perfil de académico/a que gestione la instalación de claustro NITES y diseño de futuro programa de doctorado, además que forme parte del mismo claustro.	R1: Académico/a para el diseño y la gestión del claustro académico NITES, instalado.	Sem 1 / Año 1	Actas de contratación, entregado por Unidad de Desarrollo de Personas.
2. Desarrollar concurso público para cubrir el cargo.			
3. Efectuar inducción de persona seleccionada y coordinación en el marco de la iniciativa.			
1. Levantar áreas y subáreas de desempeño en el contexto NITES para contextualizar el fortalecimiento del cuerpo académico, con orientación interdisciplinaria y en articulación con necesidades del medio.	R2: Áreas específicas, plan de trabajo y proyección de claustro para investigación interdisciplinaria en NITES, diseñados.	Sem 2 / Año 1	Actualización de especificación de líneas y áreas de investigación institucional, incluyendo proyección en NITES, entregado por Dirección de Investigación.
2. Definir criterios de priorización de áreas y subáreas clave para proyectar claustro académico en NITES.			
3. Presentar y retroalimentar propuesta de priorización de áreas y subáreas NITES clave con actores de la Institución, en particular departamentos académicos.			
4. Construir proyección de claustro académico NITES desde priorización definida, en articulación con criterios y estándares de aseguramiento de calidad.			
1. Diseñar perfiles de académico/as para la instalación fundacional de claustro NITES.	R3: Claustro académico inicial	Sem 1 / Año 2	

2. Desarrollar concursos públicos para cubrir cargos.	NITES, desplegado.		Actas de contrataciones de profesionales, entregado por Unidad de Desarrollo de Personas.
3. Efectuar inducción de personas seleccionadas y coordinación en el marco de la iniciativa.			
4. Consolidar planes de desarrollo de cada académico/a contratado, en vinculación a claustro NITES y a iniciativa en desarrollo.			
1. Diseñar perfiles de académico/as para el fortalecimiento y consolidación fundacional de claustro NITES.	R4: Claustro académico NITES, fortalecido.	Sem 1 / Año 3	Actas de contrataciones de profesionales, entregado por Unidad de Desarrollo de Personas.
2. Desarrollar concursos públicos para cubrir cargos.			
3. Efectuar inducción de personas seleccionadas y coordinación en el marco de la iniciativa.			
4. Consolidar planes de desarrollo de cada académico/a contratado, en vinculación a claustro NITES y a iniciativa en desarrollo.			
1. Elaborar estrategia institucional para articular académicos/as de claustro NITES con actores claves del medio, en el marco de colaboraciones y asociatividad establecida en la iniciativa.	R5: Investigación interdisciplinaria desde el claustro NITES, posicionada en el medio.	Sem 2 / Año 4	Informe de posicionamiento de claustro NITES en medio regional, macrozonal y en Patagonia chileno-Argentina, entregado por Unidad de Territorio.
2. Planificar y desarrollar iniciativas de investigación, innovación y transferencia tecnológica que desplieguen capacidades académicas NITES en el medio regional, macrozonal y binacional Argentina-Chile.			
3. Sistematizar antecedentes y evidencias sobre el despliegue del quehacer académico del claustro NITES, sobre la percepción de su impacto y sobre su posicionamiento desde actores claves del medio.			
4. Evaluar y presentar resultados sobre posicionamiento y alcance de acción del claustro NITES en el medio, con foco particular en el impacto de su orientación interdisciplinaria.			

Objetivo específico N° 4	Diseñar propuestas e iniciativas conducentes a la generación de transferencia tecnológica, educación continua, servicios y consultorías especializadas, de forma articulada con el cuerpo académico y en sintonía a áreas de investigación NITES, que permitan avanzar a la madurez tecnológica ⁴ desde la actividad científica de la Universidad de Aysén.		
Unidad responsable	Unidad de Innovación, Tecnología y Transferencia		
Actividades	Resultados o productos	Plazo de cumplimiento (semestre/año)	Medios de verificación
1. Elaborar, desde la Unidad de Innovación y Transferencia, una estrategia que haga protección temprana de los resultados susceptibles de licenciamiento y protección intelectual.	R1: Estrategia institucional para impulsar la protección temprana de los	Sem 1 / Año 2	Documento de estrategia para impulsar área de licenciamiento y transferencia, entregado por Unidad de Innovación, Tecnología y Transferencia

⁴ *Madurez tecnológica* hace referencia a los niveles que dan cuenta del nivel de desarrollo y transición de las tecnologías que son centro del quehacer científico, desde su investigación básica hasta su aplicación evidenciada en entornos operacionales.

<p>2. Realizar diagnóstico contextual respecto a oportunidades emergentes de oferta de servicios y consultorías especializadas, y cruce con áreas temáticas vinculadas a investigación del cuerpo académico.</p> <p>3. Asesorar técnica y metodológicamente al cuerpo académico en propuestas específicas de licenciamiento, transferencia, servicios y consultoría, utilizando capacidades instaladas en el equipo de investigación.</p> <p>4. Establecer criterios de priorización y evaluación de propuestas para su desarrollo.</p> <p>5. Priorizar y retroalimentar con cuerpo académico propuestas para su despliegue.</p>	<p>resultados susceptibles de licenciamiento y protección intelectual, diseñada.</p>		
<p>1. Evaluación técnica de capacidades requeridas para la instalación de la oficina.</p> <p>2. Diseño de mecanismos normativos y evaluativos para el funcionamiento de la oficina.</p> <p>3. Diseño y presentación de propuesta de institucionalidad a actores claves.</p> <p>4. Validación y formalización de oficina.</p>	<p>R1.b: Oficina de Transferencia y Licenciamiento, instalada.</p>	<p>Sem 1 / Año 3</p>	<p>Decreto que formaliza Oficina de Transferencia y Licenciamiento, entregado por Secretaría General.</p>
<p>1. Realizar diagnóstico contextual respecto a necesidades del medio en torno a educación continua y cruce con áreas temáticas vinculadas a investigación en NITES.</p> <p>2. Establecer plan de trabajo con cuerpo académico y equipos de gestión que permita establecer hoja de ruta sobre programas específicos a implementar, junto al soporte institucional, asociaciones y los recursos que requieren.</p> <p>3. Diseñar primeros programas de educación continua, de forma piloto, al alero de la hoja de ruta establecida.</p> <p>4. Ejecutar iniciativas de educación continua planificadas con cuerpo académico y equipos de gestión en articulación a áreas NITES.</p>	<p>R2: Oferta de educación continua, articulada con investigación en el contexto de NITES.</p>	<p>Sem 1 / Año 4</p>	<p>Programas de iniciativas en educación continua (diplomado, cursos, etc.), gestionados y articulados con capacidades de cuerpo académico NITES, entregado por Unidad de Postgrado y Educación Continua.</p>
<p>1. Levantar datos e información periódica sobre iniciativas de transferencia, licenciamiento, servicios, consultorías y educación continua, con foco en su madurez tecnológica.</p> <p>2. Evaluar resultados e impactos institucionales respecto al desarrollo de iniciativas derivadas de la investigación, que aportan a la sostenibilidad institucional y al aumento de madurez tecnológica, y con foco en su orientación interdisciplinaria.</p> <p>3. Presentar y retroalimentar resultados con actores claves de la Institución, en particular con departamentos académicos.</p> <p>4. Diseñar estrategia de institucionalización de iniciativas derivadas del quehacer científico, que aporten a la sostenibilidad institucional y al aumento de madurez tecnológica.</p>	<p>R3: Madurez tecnológica desde el quehacer científico e interdisciplinario de la Institución y la educación continua articulada con ello, aumentada.</p>	<p>Sem 2 / Año 4</p>	<p>Informe sobre implementación de iniciativas de investigación, tecnología y transferencia y su madurez tecnológica, entregado por Unidad de Innovación, Tecnología y Transferencia.</p>

Objetivo específico N° 5	Diseñar y dar arranque a un programa de doctorado interdisciplinario, en sintonía a las áreas de investigación NITES y en coherencia a criterios y estándares de aseguramiento de la calidad, que permitan fortalecer el desarrollo de la investigación interdisciplinaria en articulación a los procesos formativos de postgrado.		
Unidad responsable	Unidad de Postgrado y Educación Continua		
Actividades	Resultados o productos	Plazo de cumplimiento (semestre/año)	Medios de verificación
<p>1. Realizar diagnóstico de requerimientos administrativos, operativos, de aseguramiento de la calidad (especialmente Ley 21.091) e institucionales para dar marco al diseño requerido.</p> <p>2. Construir la base metodológica para desarrollar el diseño del programa, articulada fuertemente con capacidades académicas ya instaladas y desplegadas.</p> <p>3. Coordinar condiciones (cuerpo académico, equipamiento, articulaciones, equipos de gestión, financiamiento, etc.) y mecanismos institucionales para avanzar apropiadamente en el diseño, todo al alero de la presente iniciativa.</p> <p>4. Efectuar el diseño en función a las condiciones establecidas.</p>	R1: Propuesta de diseño de doctorado interdisciplinario NITES de forma articulada con capacidades académicas desplegadas, elaborada.	Sem 1 / Año 3	Documentos de diseño curricular según estándares institucionales con diseño de programa, entregado por Unidad de Postgrado y Educación Continua.
<p>1. Efectuar los procesos de retroalimentación y validación del diseño del programa que sean requeridos por la institucionalidad y orgánica.</p> <p>2. Formalizar y socializar diseño desarrollado.</p> <p>3. Realizar trámites institucionales para colocar a disposición el programa como oferta de postgrado institucional.</p> <p>4. Diseñar perfil y contratar asistente administrativo en apoyo a puesta en marcha de programa de doctorado interdisciplinario NITES.</p> <p>5. Planificar y desarrollar procesos de admisión del programa.</p> <p>6. Desplegar primeras actividades académicas del programa.</p>	R2: Doctorado interdisciplinario NITES, aprobado y desplegado.	Sem 2 / Año 3	Informe a SIES sobre oferta de doctorado interdisciplinario, entregado por Unidad de Postgrado y Educación Continua.
<p>1. Levantar diagnóstico institucional respecto a instancias y oportunidades de articulación de programas en diversos niveles formativos, en base a iniciativas ya existentes (ej.: carreras de pregrado actuales) y programas venideros.</p> <p>2. Establecer condiciones normativas y procedimentales para implementar articulaciones entre niveles formativos.</p> <p>3. Diseñar y formalizar mecanismos específicos de articulación entre niveles formativos, amparados en la normativa institucional.</p> <p>4. Aplicar en términos de su disposición los mecanismos diseñados, especialmente en lo que respecta al doctorado interdisciplinario NITES.</p>	R3: Programas de pregrado y educación continua con propuesta de doctorado NITES, articulados.	Sem 1 / Año 4	Documentación que institucionaliza y/o formaliza mecanismos de articulación entre niveles formativos, entregado por Dirección Académica.
<p>1. Disponer recursos y condiciones para becar a doctorandos que requieran apoyos en el inicio del programa.</p>	R4: Investigación interdisciplinaria en la Universidad	Sem 2 / Año 4	Informe de gestión sobre implementación de programa de doctorado NITES, entregado por

2. Realizar seguimiento curricular permanente de las actividades académicas asociadas al doctorado.	desde su articulación con el doctorado NITES, fortalecida.		Unidad de Postgrado y Educación Continua.
3. Monitorear y difundir productos de investigación y creación asociados al desarrollo del programa.			
4. Sistematizar y reportar información cuantitativa y cualitativa sobre articulación del programa con iniciativas de investigación interdisciplinaria, que permita tener antecedentes de avance asociado a la primera etapa del programa.			
5. Presentar y retroalimentar resultados con actores claves, especialmente departamentos académicos.			

Cronograma de resultados:

Obj.	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4	
	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2
OE1		R1	R2	R3		R4, R5		R4.b, R6
OE2		R1	R2	R3		R4		
OE3	R1	R2	R3		R4			R5
OE4		R1			R1.b		R2	R3
OE5					R1	R2	R3	R4

2. Indicadores								
Objetivo específico asociado	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base	Metas				Medios de verificación
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
OE1	Investigaciones de asociatividad internacional	Número de investigaciones realizadas en conjunto con instituciones y organismos internacionales en el año i	N/A ⁵	2	4	6	8	Reporte anual de indicadores del PEDI, entregado por Unidad de Planificación y Coordinación Institucional.
OE2	Interdisciplinaria de proyectos adjudicados	N° de proyectos de investigación interdisciplinario s adjudicados / N° total de proyectos adjudicados	57%	60%	65%	70%	75%	Reporte anual de indicadores del PEDI, entregado por Unidad de Planificación y Coordinación Institucional.
OE2	Productividad científica institucional en revistas indexadas de alto impacto	N° de publicaciones Web of Science (WoS), Scopus, Scielo en el año i	25	30	35	40	45	Reporte anual de indicadores del PEDI, entregado por Unidad de Planificación y Coordinación Institucional.
OE2	Productividad científica en proyectos externos	Número de proyectos adjudicados con fondos externos en el año i.	7	10	15	20	25	Reporte anual de indicadores del PEDI, entregado por Unidad de Planificación y Coordinación Institucional.
OE3	Acompañamiento en proyectos de investigación	Número de proyectos adjudicados que han sido acompañados por gestión institucional en año i	0	5	10	18	25	Reporte de gestión anual, entregado por Unidad de Desarrollo de la Investigación.
OE3	Acompañamiento en publicaciones científicas de alto impacto	N° de publicaciones WOS, Scopus, Scielo publicadas que han sido acompañadas por gestión institucional en año i	0	10	25	35	40	Reporte de gestión anual, entregado por Unidad de Desarrollo de la Investigación.

⁵ Se comprometerá al primer año de proyecto.

OE4	Patentamiento desde la Institución	Número de patentes generadas desde la investigación institucional	2	2	2	3	4	Reporte de resultados de transferencia, entregado por la Unidad de Innovación, Tecnología y Transferencia.
OE4	Articulación de niveles formativos	Número de estudiantes que participan en diversos niveles de programas de la institución vía mecanismos de articulación	0	2	5	10	15	Reporte de resultados de articulación de programas, entregado por Dirección Académica.
OE5	Matrículas doctorado interdisciplinario NITES	Número de estudiantes matriculados en el programa.	N/A	-	-	5	10	Reporte de matrículas en programa, entregado por Unidad Postgrado y Educación Continua.

IV. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

1. Justificación de los recursos solicitados		
ÍTEM	Monto (M\$)	Justificación
Recursos humanos	\$967.680	Contratación de cuerpo académico (principalmente OE3): <ul style="list-style-type: none"> • 1 Académico/a coordinador de la iniciativa e instalación de programa doctorado NITES, desde año 1, grado 9. • 4 Académicos/as despliegue claustro NITES, desde año 2, grado 9. • 4 Académicos/as fortalecimiento claustro NITES, desde año 3, grado 9.
Recursos humanos	\$342.000	Contratación de equipo de gestión (OE2 y OE5): <ul style="list-style-type: none"> • 1 Profesional DPAC para coordinación de proyecto, desde año 1, grado 15. • 1 Profesional DI para acompañamiento a la publicación, difusión y divulgación científica, desde año 1, grado 14. • 1 Profesional DI para acompañamiento a la innovación y transferencia, desde año 1, grado 14. • 1 Profesional de apoyo administrativo para programa doctorado NITES, desde semestre 4, grado 17.
Recursos humanos	\$10.000	Contratación de ayudantes de investigación como apoyo transversal a actividades de investigación en el proyecto.
Gastos de operación	\$5.000	Pago de servicios de difusión para concursos en medios de amplia difusión a nivel nacional (varios objetivos).
Gastos de operación	\$60.000	Costos de publicación de artículos como soporte transversal a actividades de investigación.
Bienes	\$114.000	Fondo general para equipamiento científico de apoyo no concursable (varios OE), incluyendo insumos para implementación de doctorado interdisciplinario (OE5).
Bienes	\$64.500	Habilitación de mobiliario avanzado y otros elementos para infraestructura de investigación (OE1).
Bienes	\$200.000	Fondos anual para equipamiento científico y tecnológico del proyecto (OE1), durante el primer año de proyecto.
Obras	\$1.000.000	Aportes a la construcción del nuevo Aulario de la Universidad de Aysén. Por situación de pandemia, los costos de construcción se han duplicado respecto a proyecciones iniciales, por lo que resulta fundamental destinar estos recursos del proyecto (varios objetivos). Los mismos aportarán en: <ul style="list-style-type: none"> • Espacios de oficina para los nuevos/as investigadores que se instalarán a través del proyecto. • Espacios de oficina y para la realización de docencia de aquellos/as académicos/as que complementen los claustros con Jornadas Completas Equivalentes (JCE) y que aporten a la docencia universitaria. • A tener instalaciones para la realización de docencia asociada al futuro programa de doctorado interdisciplinario. A ejecutar hasta el tercer año.
Obras	\$85.000	Diseño de edificio de investigación interdisciplinaria (OE1).

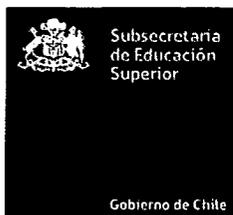
2. Detalle de recursos solicitados

Ítem	Subítem	Descripción del gasto	Total subítem [M\$]	% por ítem
Recursos humanos	Contratación de docentes			95%
	Contratación de académicos	- 1 coordinador académico/a de iniciativa y conformación claustro NITES desde año 1. - 4 académicos/as investigadores de claustro NITES desde año 2. - 4 académicos/as investigadores de claustro NITES desde año 3.	\$967.680	
	Contratación de equipo de gestión	- 1 analista coordinación institucional desde año 1. - 1 profesional difusión y divulgación desde año 1. - 1 profesional transferencia y licenciamiento desde año 1. - 1 apoyo administrativo doctorado NITES desde semestre 4.	\$342.000	
	Contratación de ayudantes y tutores	Contratación ayudantes de investigación para diversas iniciativas.	\$10.000	
	Otras contrataciones			
Gastos académicos	Visita de especialista			0%
	Actividades de formación y especialización			
	Actividades de vinculación y gestión			
	Movilidad estudiantil			
	Asistencia a reuniones y actividades académicas			

	Organización de actividades, talleres y seminarios			
	Fondos concursables			
Gastos de operación	Servicios de mantención, reparación, soporte y seguros			5%
	Otros gastos			
	Materiales pedagógicos e insumos			
	Servicios de apoyo académico y difusión	Publicación de concursos en medios de alta visibilidad.	\$5.000	
	Impuestos, patentes y otros	Recursos para publicación científica.	\$60.000	
Servicios de consultoría	Consultorías			
Subtotal cuenta gasto corriente			\$1.384.680	49%
Ítem	Subítem	Justificación del gasto	Total subítem [M\$]	% por Ítem
Bienes	Bienes Inmuebles			26%
	Equipamiento e instrumental de apoyo	Equipamiento computacional contrataciones y equipamiento científico no concursable para desarrollo de iniciativas del proyecto.	\$114.000	
	Otros Bienes			
	Alhajamiento y mobiliario	Mobiliario contrataciones y otro mobiliario avanzado para investigación.	\$64.500	
	Fondos concursables (Bienes)	Fondo anual de equipamiento científico y tecnológico.	\$200.000	
Obras	Obra Nueva	Aporte a construcción de nuevo Aulario de la Universidad de Aysén ante situación de pandemia.	\$1.000.000	74%
	Ampliación			

	Remodelación			
	Estudios de obras	Diseño de obras edificio investigación.	\$85.000	
Subtotal cuenta gasto capital			\$1.463.500	51%
Total proyecto [M\$]			\$2.848.180	100%

Anexo



FORMULARIO
PROYECTO FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES
AÑO 2021



Código: URY21992

ANTECEDENTES GENERALES				
Universidad	Universidad de Aysén			
Título del proyecto	Implementación del Modelo de Gestión Institucional: Fortaleciendo capacidades estratégicas y transversales de gestión en la Universidad de Aysén			
Línea de acción	P	Desarrollo y fortalecimiento de la gestión institucional.		
		Digitalización y virtualización de la universidad.		
		Fortalecimiento de calidad académica para la formación de pregrado, posgrado e investigación.		
		Universidad y desarrollo territorial.		
		Otra línea de acción (de carácter excepcional). <i>Indicar:</i> ____		
Tipo de proyecto	X	Focalizado	Duración	36 meses
			Monto financiamiento	M\$ 501.820
		Estratégico	Duración	-
			Monto financiamiento	-
Jefe/a proyecto	Enrique Urrea / Director de Planificación y Aseguramiento de la Calidad			

CARTA DE COMPROMISO INSTITUCIONAL

PROYECTO INSTITUCIONAL

PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES AÑO 2021

UNIVERSIDAD DE AYSÉN

Fecha: 07 de octubre de 2021

Yo **Natacha Pino Acuña**, Rectora de la **Universidad de Aysén**, en el marco de nuestro Plan de Fortalecimiento a 10 años, comprometo los esfuerzos institucionales para la implementación de la iniciativa ***“Implementación del Modelo de Gestión Institucional: Fortaleciendo capacidades estratégicas y transversales de gestión en la Universidad de Aysén”***, considerando:

- Gestionar y desarrollar las actividades necesarias para asegurar el cumplimiento a los compromisos contraídos de forma oportuna y con los más altos estándares de calidad;
- Garantizar la disponibilidad de equipos responsables (directivos, profesionales y técnicos) adecuados y requeridos para cumplir con los compromisos definidos;
- Velar por el buen uso de los recursos materiales y financieros asociados a la ejecución de la iniciativa;
- Sistematizar y monitorear adecuadamente su implementación, asegurando el cumplimiento de resultados esperados y también su sustentabilidad.

Natacha Pino Acuña

RECTORA

I. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1. Articulación con Plan de Fortalecimiento a 10 años		
Área estratégica (AE)	AE1 – Gestión y Planificación Estratégica	
Objetivo estratégico	Estrategias (E)	Cambios Esperados
AE1-OE1 - Consolidar el desarrollo y proyección de la gestión Universitaria en todas sus áreas estratégicas, por medio de un modelo consolidado, sistémico y soportado por capacidades apropiadas, que entregue a la Rectoría una herramienta de conducción para orientar la toma de decisiones y el desarrollo estratégico que contribuye a las funciones misionales de la Institución.	E1.1.1 - Establecer un modelo para la gestión universitaria, que organice a las distintas áreas de trabajo de la Institución con una visión sistémica para organizar, proyectar y conducir el crecimiento institucional con pertinencia a las funciones misionales.	C1.1.1.1 - Institución pensada y plasmada de forma sistémica en el modelo, con una definición formal de sus componentes y de los mecanismos que habilitan su gestión, incluyendo elementos conceptuales, de articulación, de procesos, de conocimiento y de estrategia.
		C1.1.1.2 - Maduración de las áreas de trabajo y de sus funciones misionales sistematizadas en el modelo, en coherencia al desarrollo de la estructura organizacional, tanto en lo que respecta a su articulación como a su proyección.
		C1.1.1.3 - Hoja de ruta para el desarrollo institucional claramente trazada desde las definiciones del modelo y articulada con los mecanismos de planificación estratégica.
	E1.1.2 - Consolidar la instalación y proyección de capacidades institucionales, en sinergia y coherencia con el desarrollo del modelo de gestión y a la escala institucional, que permita priorizar su financiamiento y optimizar su contribución a los propósitos institucionales.	C1.1.2.1 - Modelo de gestión de capacidades del personal académico y de colaboración que promueve un balance eficiente entre flexibilidad para organizar las funciones de los equipos y un alcance bien definido para el desarrollo de dichas funciones.
		C1.1.2.2 - Necesidades de fortalecimiento de las capacidades institucionales establecidas y proyectadas bajo parámetros objetivos, en coherencia al desarrollo del modelo y a sus componentes de planificación estratégica.
	E1.1.3 - Desarrollar un modelo que articule las etapas del ciclo de vida de la información y del conocimiento en la institución, como componente transversal del modelo de gestión universitaria, para brindar un soporte objetivo a la toma de decisiones que realiza la conducción superior.	C1.1.3.1 - Funciones estratégicas asociadas al área de Análisis Institucional consolidadas e institucionalizadas, al alero de mecanismos basados en la gestión del conocimiento y en el gobierno de datos.
		C1.1.3.2 - Fortalecimiento, al alero del modelo de gestión, de los mecanismos de gestión y gobernanza asociados al ciclo de vida de la información y a la generación de conocimiento sobre la institución para apoyar la toma de decisiones.
		C1.1.3.3 - Fortalecimiento del soporte tecnológico que apoya la gestión del conocimiento, sustentado en arquitecturas robustas de software y de comunicaciones, consolidando alianzas con actores claves (ej.: REUNA) y visibilidad regional en el contexto de

		proyectos emblemáticos en la materia (ej.: Proyecto de Fibra Óptica Austral).
AE1-OE2 - Fortalecer los sistemas de gestión que orientan la planificación estratégica institucional, por medio de una profundización de su diseño y de su modernización, que permita la priorización efectiva de acciones que contribuyan al logro de los propósitos institucionales y la incorporación de directrices transversales asociadas a la orientación académica, la calidad, el desarrollo territorial, la equidad de género, la inclusión y la interculturalidad.	E1.2.2 - Consolidar las capacidades de planificación operativa y coordinación institucional, por medio del desarrollo, modernización y maduración de sus procesos centrales, que permita orientar con eficiencia la estimación apropiada de capacidades institucionales requeridas el cumplimiento de la estrategia universitaria.	C1.2.2.1 - Maduración de procesos que permiten la gestión periódica del levantamiento, seguimiento y evaluación de Planes Operativos Anuales, junto a su articulación efectiva con los procesos presupuestarios y de adquisiciones.
AE1-OE3 - Consolidar un modelo de gestión del financiamiento y del presupuesto para la Institución, por medio de una estructura coherente a la escala de la Universidad, para aprovechar con eficiencia las capacidades instaladas, otorgar sostenibilidad a la institución y contribuir a su fortalecimiento autónomo.	E1.3.1 - Consolidar el sistema financiero y presupuestario de la institución, por medio de una administración centralizada y una ejecución distribuida en la estructura organizacional, que permita gestionar los recursos institucionales de forma eficiente y contribuyendo al desarrollo de las funciones misionales.	C1.3.1.1 - Consolidación de lineamientos estratégicos y de principios respecto a la gestión financiera y presupuestaria en la institución, que enfatiza en su contribución sobre las funciones asociadas al quehacer académico.
		C1.3.1.2 - Definición estructural del sistema, al alero del modelo de gestión universitario, que da contexto a la instalación de mecanismos para su implementación gradual y de forma coherente con la escala organizacional.
	E1.3.2 - Establecer condiciones institucionales para el uso de capacidades instaladas que contribuyan a la captación y generación de nuevos recursos, con el propósito de contribuir a la sostenibilidad financiera de la Universidad en el futuro.	C1.3.2.1 - Establecimiento de principios institucionales, al alero del desarrollo general de la Universidad, que orientan respecto a los medios para aprovechar las capacidades instaladas en la generación de nuevos recursos derivados de oportunidades del medio.
		C1.3.2.2 - Exploración progresiva y controlada sobre iniciativas que permiten generar nuevos recursos desde el aprovechamiento de capacidades instaladas, en articulación a su propio fortalecimiento y consolidación.

Área estratégica (AE)	AE4 – Vinculación con el Medio	
Objetivo estratégico	Estrategias (E)	Cambios Esperados
<p>AE4-OE3 - Fortalecer la comunicación estratégica del quehacer institucional, con especial énfasis en el desarrollo científico de impacto local, regional, nacional e internacional, permitiendo fortalecer el vínculo con su comunidad regional, la cual en el largo plazo se identifica y adquiere sentido de pertenencia con la Institución.</p>	<p>E4.3.1 - Establecer y proyectar una cultura de comunicación estratégica, por medio de mecanismos para la visibilización y coordinación del quehacer institucional, permitiendo dar soporte integral a la acción académica y a su valoración en los territorios y áreas de influencia.</p>	<p>C4.3.1.1 - La Institución consolida e impulsa procesos que fortalecen su sistema de comunicaciones, articulando de manera eficiente los niveles de comunicación a nivel interno y externo.</p>
		<p>C4.3.1.2 - Establecimiento de lineamientos institucionales para la comunicación estratégica, soportados en la medición del impacto sobre la percepción social de la gestión institucional en el medio local, regional, nacional e internacional.</p>
		<p>C4.3.1.3 - La Universidad a nivel transversal genera y aporta al desarrollo de contenidos desde el quehacer académico, con particular énfasis en la difusión de la ciencia, propagando y visibilizando los propósitos institucionales a nivel local, regional, nacional e internacional.</p>
	<p>E4.3.2 - Fortalecer el posicionamiento de la Universidad, con énfasis en programas y proyectos académicos que pongan en valor el quehacer institucional, para fomentar el sentido de pertenencia comunitario de la institución en el medio regional, nacional e internacional.</p>	<p>C4.3.2.1 - En el corto plazo, la institución logra explorar e identificar diversas fuentes de programas y proyectos académicos estratégicos con alto valor público de su quehacer institucional, desarrollando al alero de estos, estudios de línea base sobre la percepción de la ciudadanía a escala local y regional.</p>
	<p>C4.3.2.2 - Producto del posicionamiento y difusión de la actividad académica pertinente a nivel territorial, se fortalecen los vínculos con las comunidades a escala local, regional, nacional con el propósito de ello, la comunidad regional se apropia y adquiere sentido de pertenencia de la institución.</p>	
Área estratégica (AE)	AE5 – Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad	
Objetivo estratégico	Estrategias (E)	Cambios Esperados
<p>AE5-OE2 - Fortalecer el sistema de aseguramiento de la calidad de la Institución por medio de la consolidación de procesos sistemáticos, periódicos y ágiles de autoevaluación en todos los niveles, permitiendo con ello posicionar a la Institución como un referente de la macrozona austral del país en materia de</p>	<p>E5.2.1 - Fortalecer el desarrollo de la gestión de información en el ámbito del aseguramiento de la calidad, al alero de capacidades de análisis institucional, que permitan la sistematización eficiente de antecedentes conducentes a medir madurez de los diversos ámbitos universitarios.</p>	<p>C5.2.1.1 - Modelo de madurez establecido y proyectado, como componente del modelo de gestión institucional, que habilita el seguimiento y medición sistemática de la madurez de los mecanismos de aseguramiento de la calidad en la institución.</p>
		<p>C5.2.1.2 - Sistematización integral de requerimientos de información que alimentan el funcionamiento del modelo de madurez y que habilitan su perfeccionamiento en el tiempo.</p>
		<p>C5.2.1.3 - Gestión de conocimiento institucional articulado y proyectado con el modelo de madurez, permitiendo la gestión de indicadores estratégicos en materia de aseguramiento de la calidad.</p>

<p>gestión de la calidad universitaria.</p>	<p>E5.2.2 - Establecer y proyectar condiciones de aseguramiento de la calidad en la institución, al alero de la gestión sistemática de criterios que expresan consistencia externa e interna, para poder avanzar en la completitud exitosa de procesos de acreditación en todos los niveles.</p>	<p>C5.2.2.1 - Sistematización progresiva de criterios de calidad, que permiten evaluar objetivamente el cumplimiento de estándares que aseguran la consistencia externa e interna de mecanismos institucionales.</p>
<p>C5.2.2.2 - Maduración suficiente de diversos componentes institucionales, a través de experiencias en evaluación de criterios de calidad y de su mejoramiento, que permite alcanzar con éxito la acreditación al año 2022 que la ley 20.842 exige.</p>		
<p>Indicadores de resultado</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecimiento del Modelo de Gestión Universitario. ● Autonomía institucional para generar ingresos que aportan a la sostenibilidad. ● Percepción de la comunidad y sentido de pertenencia con la Institución. 		

2. Justificación del proyecto

a. Brechas y/o desafíos institucionales

Actualmente, al alero del URY1999 (Proyecto de Fortalecimiento 2019) se establece el diseño conductor del modelo de gestión que permitirá a la Universidad de Aysén tener una *arquitectura organizacional*¹ apropiada a su realidad y que habilite su desarrollo en el futuro. El modelo, como instrumento, representa un marco de trabajo cuya implementación se ha comprometido en el Plan de Fortalecimiento a 10 años (PFI) bajo el nombre de *Modelo de Gestión Universitario* (MGU). Es un propósito de largo plazo en la Institución, por lo que se ha establecido como una línea de trabajo articuladora en el PFI. Esto se refleja en dos brechas y/o desafíos asociados:

- *“Existiendo diversas estructuras de gobierno, de gestión y académicas, es necesario avanzar en el desarrollo y consolidación de un modelo de gestión estratégico, que permita visualizar a la Institución como un sistema dinámico, articulado y organizado en sus diversas instancias de toma de decisión, y con ello, las estructuras tácticas y operativas de la Universidad”.*
- *“Es fundamental consolidar las capacidades institucionales de las diversas áreas de trabajo en la Institución, en especial las que apoyan su estructura académica, de forma que el modelo de gestión pueda implementarse de forma eficiente y coherente con la escala organizacional”.*

Para poder consolidar e integrar diversos sistemas de gestión que son críticos para el funcionamiento Institucional, se requiere establecer cimientos en el *diseño organizacional* para que la Universidad se transforme en una institución compleja y articulada en sus diversas capacidades. En el contexto de estos cimientos, actualmente existen carencias en dos aspectos generales. Por un lado, hay un conjunto de funciones estratégicas que, en su operacionalización, más que estar implementadas a través de capacidades establecidas (equipos, procesos, etc.), son asumidas directa e indirectamente por actores estratégicos (ej.: vicerrectores/as). Esto tiene importantes desventajas, destacando i) la *acotada disponibilidad* de estos cargos para abordar la adecuada operacionalización de dichas funciones, por cuanto su rol implica diversificar su foco en varias temáticas al mismo tiempo, principalmente en el plano estratégico, y ii) coloca el riesgo la *continuidad y sostenibilidad de los procesos vinculados*, por cuando estos dependen operativamente de personas que representan a las autoridades, las cuales son rotativas en coherencia al funcionamiento de un Gobierno Universitario. Por otro lado, muchas de las funciones de carácter transversal, cuyas capacidades ya han sido establecidas en el proceso inicial de instalación de la Universidad por medio de unidades específicas en la estructura, se están enfrentando a un aumento importante de demanda operativa, y dada la excesiva concentración de responsabilidad en estas unidades, la eficiencia de los procesos formales e informales se ve impactada negativamente.

De forma más específica, a continuación se describen aquellas capacidades institucionales que están sujetas a las brechas señaladas:

- **Capacidades para el diseño y proyección organizacional.** Existiendo diversas iniciativas en carpeta que involucran un diseño y articulación de diversas figuras dentro de la orgánica institucional, las direcciones y departamentos carecen de acompañamiento técnico y capacidad operativa para desarrollar análisis y diseño en dichas materias. Estas funciones a la fecha se han atribuido operativamente en el cargo de Director/a (o Vicerrector/a, en la Universidad de Aysén) de Planificación y Aseguramiento de la Calidad, por lo que es fundamental transferirlas gradualmente en un equipo específico a su dependencia.
- **Capacidades para diversificar las fuentes de financiamiento.** La institución ha avanzado de forma incipiente en su capacidad para atraer recursos de forma autónoma, gracias a la iniciativa de actores específicos, más que de una institucionalidad establecida. En particular, la actual administración ha identificado la relevancia de contar con un liderazgo institucional en la materia, que ofrezca a los diversos actores herramientas de acompañamiento, análisis y diseño para valorizar ingresos y gastos de iniciativas con potencial de captación de recursos, y que dicha información pueda ser articulada con el presupuesto y proyección financiera de la institución. Estas funciones a la fecha se han atribuido operativamente en el cargo de Director/a de Administración y Finanzas, por lo que es fundamental transferirlas gradualmente en un equipo específico a su dependencia. En particular, este tema responde a la brecha del PFI: *“Se requiere consolidar métodos formales para la proyección sistémica del presupuesto institucional en el largo plazo, y de esta forma, generar estrategias accionables que apunten a la sostenibilidad”.*
- **Capacidades de gestión de cambio.** Distintos procesos de carácter estratégico en la Institución (mejora continua, planificación institucional, presupuesto, etc.) han levantado requerimientos funcionales en materia de comunicación, y la necesidad de abordar aspectos culturales de la organización que dificultan la incorporación de nuevos desafíos, estrategias y orientaciones. A la fecha, la institución carece de mecanismos institucionalizados que permitan abordar

¹ Sin perjuicio de que no exista una definición universal en la literatura respecto a este término, para efectos de los propósitos declarados en esta formulación y de las necesidades institucionales, es posible considerar una arquitectura organizacional como *todos los sistemas, estructuras, procesos, tecnologías y estrategias que comprende el modus operandi de una organización* (Nadler, D., Tushman, M., Tushman, M. L., & Nadler, M. B. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. Oxford University Press).

esta temática de forma técnica y focalizada. Si bien este rol se ha atribuido operativamente en la *Unidad de Comunicaciones* de la Universidad, la misma actualmente comprende competencias acotadas en la materia.

- **Capacidades en materia de análisis institucional.** El proyecto URY1756 permitió a la institución avanzar en su área de Análisis Institucional en la Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad, instalando un equipo con diversas capacidades de gestión que han permitido responder a requerimientos internos y externos. Sin embargo, resulta fundamental avanzar en una nueva etapa de este proceso, asociada con estandarizar y modernizar procesos asociados a la gestión de información y gobierno de datos. Lo anterior se refuerza con las acciones en paralelo de instalación y fortalecimiento del área de Tecnologías y Gestión de Información, la cual trabaja de manera estrechamente articulada con Análisis Institucional. Esto responde directamente a la brecha declarada en el PFI: "*Es necesario proveer de mayor madurez y modernización tecnológica a los procesos de gestión de la información y del conocimiento, estableciendo modelos de gobernanza de los datos y de análisis institucional, que alimenten objetivamente los procesos de toma de decisiones*".

Las distintas perspectivas descritas anteriormente permiten consolidar este proyecto con una *naturaleza focalizada*, por cuanto busca fortalecer múltiples áreas que aportan transversalmente al quehacer institucional de la gestión, apuntando a generar un mejoramiento sistémico de la Universidad y pavimentando el camino que la implementación del MGU requiere.

b. Aporte al desarrollo y fortalecimiento institucional

Se busca avanzar en aspectos transversales y estratégicos respecto al despliegue del MGU, fuertemente centrados en el fortalecimiento de capacidades críticas para la gestión. En este sentido, el proyecto se focaliza con prioridad en la línea de acción 1 "*Desarrollo y fortalecimiento de la gestión institucional*".

Por un lado, se avanzará en la **instalación de nuevos ámbitos de gestión de carácter estratégico para la institución**, y que actualmente no tienen *capacidades de orden táctico-operativo* desplegadas, estando fuertemente concentradas en las figuras de las autoridades universitarias. Son tres los ámbitos críticos a abordar:

- Uno de los ámbitos centrales y que dará soporte al resto de las mejoras vinculadas a esta iniciativa (y el resto de la institución) es lo relacionado con **diseño y proyección organizacional**, por cuanto será a través de estas capacidades que el resto de los actores contará con apoyo para el diseño de sus orgánicas, articulación de funciones y modelos de gestión. Se pretende intervenir positivamente en las estrategias de crecimiento y articulación de los equipos institucionales, conjugando sus visiones particulares con la estrategia institucional, y traduciendo aquello en diseños organizacionales que respondan a la misión y visión. En este sentido, este ámbito tendrá una relación sinérgica con la *planificación estratégica* y la *gestión de calidad* en la Institución.
- Desde la perspectiva de la sostenibilidad financiera, se avanzará en el ámbito de **diversificación de recursos financieros**, a través del cual se incentivará y acompañará a los actores en el diseño de estrategias de generación de recursos en la institución, conjugando generación de ingresos por matrícula, aportes basales y financiamiento externo, servicios, consultoría, overhead en proyectos adjudicados, transferencia, educación continua, optimización de las estructuras salariales, programas de formación avanzada, proyectos de alcance regional, entre otras que una estrategia de sostenibilidad financiera considere. Este ámbito permitirá integrar técnicamente estas estrategias con la proyección financiera, permitiendo a través de diversos escenarios el establecer líneas de acción para aportar al financiamiento autónomo de la Institución.
- También se avanzará en el ámbito de la **gestión de cambio**, instancia institucional que acompañará técnicamente, desde la mirada comunicacional, en orientar a los actores clave de la Institución respecto a cómo gestionar los flujos de comunicación que sus funciones y liderazgos requieren. A través de estos flujos, se espera instalar mecanismos que ayuden a los ámbitos estratégicos de la Institución en impulsar los cambios culturales que la Institución requiere para adaptarse con eficiencia a los requerimientos y tendencias externas, y así mismo, a conjugar estas necesidades con sus propias visiones y condiciones. Desde esta instancia, los diversos actores recibirán las directrices necesarias para operacionalizar una comunicación interna que responda apropiadamente a las características, escala y expectativas organizacionales.

Por otro lado, un elemento de soporte relevante del proyecto tiene relación con la **modernización de los procesos de gestión de información y gobierno de datos**, estandarizando procesos e instalando Tecnologías de Información que modernicen la integración y acceso a datos e información institucional en apoyo a la toma de decisiones. En este sentido, se busca avanzar funcional y técnicamente en desplegar una plataforma de inteligencia de negocios, con alcance acotado de aplicación inicial, que permita su evaluación y posterior despliegue más transversal.

Finalmente, se avanzará en la **descentralización de ámbitos relevantes de gestión transversal** que a la fecha han establecido sus capacidades operativas de forma *centralizada* (en direcciones particulares), pero que, con el crecimiento natural de la Institución, han visto aumentada la demanda de requerimientos sobre y desde las funciones que desarrollan. Esta evolución, cuyo desarrollo se proyecta en base al diseño y pilotaje de componentes ágiles de la estructura organizacional, busca distribuir no solo la carga operativa de los equipos, sino también las *responsabilidades*, de forma que estas funciones institucionales puedan desarrollarse con mayor autonomía y destrabar "cuellos de botella" críticos de

los procesos que las articulan. Para lo anterior, el mismo ámbito de diseño y proyección organizacional que se desarrollará en esta iniciativa será relevante como apoyo.

c. Estrategias e impactos esperados

- **Objetivo específico 1:**
 - Contratar personal para funciones de diseño organizacional en la Universidad, con foco en la proyección sostenible de los equipos de gestión, y apuntando al cumplimiento de sus funciones con evaluación de parámetros de productividad.
 - Realizar proceso institucional de levantamiento y sistematización de información en base a mecanismos diseñados, acotados y simples, que den forma a una línea base de proyección sostenible sobre el crecimiento y perfeccionamiento de los equipos de gestión.
 - En función a prioridades de planificación y presupuesto institucional, realizar contrataciones estratégicas y procesos de perfeccionamiento para los equipos de gestión priorizados, evaluando los impactos de su incorporación en métricas y criterios de productividad de la gestión universitaria.
- **Objetivo específico 2:**
 - Contratar personal para funciones de diseño y orientación de mecanismos acotados y simples para la diversificación/generación de ingresos, desde el propio quehacer universitario, y articulado con las proyecciones presupuestarias de la Institución.
 - Realizar proceso institucional para levantar iniciativas desde el quehacer universitario que permitan generar ingresos, especialmente desde el quehacer académico, sistematizándolas e integrándolas en una estrategia base de sostenibilidad financiera.
 - Implementar iniciativas piloto desde la estrategia diseñada, evaluando su impacto y efectividad en la disminución de la brecha entre los ingresos que generan y el gasto operacional del presupuesto institucional.
- **Objetivo específico 3:**
 - Contratar personal para funciones comunicación estratégica interna, y a dar soporte a los procesos de gestión de cambio, con particular foco en la concientización de la misión universitaria en todos los estamentos y su quehacer.
 - Establecer una estrategia comunicacional acotada y simple para abordar brechas levantadas en relación a la articulación entre el quehacer universitario y la misión, con particular foco en el soporte hacia la actividad académica, articulándose con procesos de gestión estratégica (mejora continua, planificación, etc.).
 - Aplicar acciones de comunicación y gestión de cambio al alero de la estrategia, levantando información cuantitativa y cualitativa respecto a su impacto en la alineación de los procesos institucionales con la misión universitaria.
- **Objetivo específico 4:**
 - Sistematizar antecedentes que permitan priorizar grupos de datos e información en donde se requieran mejoras en los procesos para su gestión y para su gobernanza.
 - Implementar y modernizar tecnológicamente, en la lógica de la inteligencia de negocios, procesos sistemáticos que permitan capturar, almacenar, procesar y proveer con eficiencia grupos de datos e información priorizados, basado en definición de responsabilidades sobre datos institucionales y con orientación a dar soporte eficiente a la toma de decisión.
 - Evaluar el impacto de la aplicación y operacionalización de los mecanismos desplegados, en función a cómo contribuyen a hacer eficiente y objetiva la toma de decisión en la Universidad sobre ámbitos críticos para la gestión universitaria.
- **Objetivo específico 5:**
 - Instalar estándares de diseño organizacional que permitan a la gestión universitaria, por medio de mecanismos de naturaleza acotada y simple, la conformación de componentes organizacionales ágiles, es decir, componentes temporales de la estructura organizacional en donde se puedan establecer responsabilidades dinámicas sobre equipos multidisciplinares, con jefaturas ortogonales a las direcciones y unidades establecidas, y funcionales para las acciones de la planificación institucional.
 - Sobre la aplicación de los estándares, prototipar la conformación de componentes organizacionales ágiles, al alero de acciones planificadas de dos periodos, que permitan retroalimentar y ajustar dichos estándares para su aplicación a una planificación institucional de forma integral.
 - Evaluar el impacto del despliegue de componentes organizacionales ágiles en la eficiencia sobre la articulación de equipos, el logro de resultados y la agilidad en la toma de decisión, en el contexto de la implementación de la planificación institucional.

3. Aporte del proyecto al Sistema de Universidades Estatales

- El fortalecimiento de las capacidades de gestión propuesta en este proyecto permitirá mejorar la eficiencia, comunicación y control de los procesos que responden integralmente a las iniciativas y articulaciones que a la fecha se desarrollan con redes asociadas al Sistema de Universidades Estatales (SUECH). Ejemplo de estas son las redes asociadas al análisis institucional, las finanzas, la calidad, la planificación estratégica (mesa técnica).
- El fortalecimiento en la gestión que se busca realizar con el proyecto tributará directamente a las capacidades y condiciones para lograr resultados institucionales que respondan a procesos de evaluación, acreditación y otros en el ámbito de aseguramiento de la calidad. Desde esto, se desprenderán aportes al SUECH respecto a indicadores del sistema y experiencias que puedan ser trabajadas de forma colaborativa con otras Universidades Estatales.
- Por medio de este proyecto se podrá evaluar el impacto de implementar diversas estrategias de diseño organizacional que, en base a sus resultados, podrían ser consideradas y replicadas en otras Universidades Estatales en el futuro, o en componentes específicos de su estructura organizacional, esto en consideración a las características de antigüedad y escala de la Universidad de Aysén. Entre estas estrategias, cabe mencionar:
 - Impacto de consolidar capacidades estratégicas, como son el propio diseño organizacional, diversificación financiera de recursos y comunicación interna y gestión de cambio.
 - Impacto de descentralizar funciones y/o responsabilidades, especialmente en un contexto administrativo y con las particularidades que impone el aparato público a una Universidad del Estado.
- Finalmente, este proyecto permitirá generar una articulación mucho más directa y estrecha con iniciativas desplegadas desde las redes asociadas al SUECH. Por ejemplo, el objetivo específico 4 permitirá complementar el fortalecimiento de capacidades analíticas y tecnológicas que se pretenden profundizar en el sistema completo a través del proyecto RED 20993 (Sistema de información de Universidades Estatales). Así mismo, la mejora entre la articulación del quehacer universitario y su misión que se pretende mejorar en este proyecto establecerá condiciones ideales para incorporar progresivamente las identidades que el proyecto RED 20991 (Ethos Identitario de las Universidades Estatales) pretende establecer de forma transversal e integradora entre las Universidades Estatales.

4. Aporte del proyecto al medio regional y/o nacional

- Parte de las estrategias del presente proyecto se asocian al proceso de formulación del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. En dicho marco, los aspectos metodológicos a desarrollar, y las capacidades a fortalecer, permitirán incorporar lineamientos y directrices en el nuevo instrumento que se articulen de forma apropiada con instrumentos de planificación regional, y el poder incorporar en los diagnósticos respectivos las necesidades de desarrollo regional pertinentes.
- En particular, el fortalecimiento de capacidades en el marco del sistema de planificación y coordinación institucional y las capacidades de diseño organizacional a instalar permitirán generar y/o mejorar mecanismos de articulación que respondan a la captura e integración del quehacer universitario con los desafíos regionales, esto en el marco de los procesos de planificación operativa de la Institución. Por ejemplo, estos mecanismos mejorados podrían tener injerencia en las formas con las cuales las temáticas elaboradas en el Consejo Social se analizan, articulan y planifican en los Planes Operativos Anuales de la Institución.
- Las capacidades de diversificación financiera de recursos a desarrollar tributarán directamente a incentivar y dar soporte a iniciativas específicas dentro de la institución que permitirán abordar desde su quehacer misional los desafíos territoriales, regionales y su contribución de alcance nacional. Por ejemplo, a través de estas capacidades será posible dar soporte y promover la generación de servicios, consultorías, transferencia, investigación aplicada, educación continua y otros resultados de contribución y para retroalimentación directa hacia y con los desafíos del medio, especialmente en el contexto regional.
- Uno de los aportes fundamentales asociados al fortalecimiento de capacidades para la implementación del Modelo de Gestión de la Universidad de Aysén, y que se derivarán de este proyecto, es poder implementar mecanismos institucionales que permitan alinear eficientemente sus procesos de gestión con su misión y su rol como Universidad Estatal, Regional, y muy en particular, en una zona extrema. Como señala la Ley 21.094 de Universidades Estatales, nuestras instituciones tienen el rasgo propio y distintivo de su misión, en la línea de satisfacer las necesidades e intereses generales de la sociedad, colaborando, como parte integrante del Estado, en todas aquellas políticas, planes y programas que propendan al desarrollo cultural, social, territorial, artístico, científico, tecnológico, económico y sustentable del país, a nivel nacional y regional, con una perspectiva intercultural. Para lograr aquello, es fundamental que todos los procesos de decisión dentro de la gestión universitaria ponderen de manera apropiada esta misión con otros criterios que dominan la esfera del quehacer de una institución pública, como es el cumplimiento de la normativa, la eficiencia de los procesos y el estatuto administrativo. Esto es sin duda un enorme desafío en términos de eficiencia de la gestión de una Universidad Estatal, y a través de este proyecto, se espera que los procesos de toma de decisión de la Institución se articulen estrechamente y prioricen su contribución a todo nivel con el medio regional y nacional en que se inserta.

5. Proyección y sostenibilidad

a. Factores críticos o condicionantes

- **Extensión de procesos de contratación interna.** En general, en función a los diagnósticos desarrollados en esta misma iniciativa y a las experiencias en proyectos anteriores, la institución podría incurrir en demoras en las contrataciones por procesos administrativos. Considerando aquello, en esta propuesta se plantea la mayoría de las contrataciones partiendo en el segundo semestre del primer año de ejecución, para dar tiempo suficiente a las gestiones respectivas. De todas formas, hay una serie de contrataciones que parten el primer semestre, y que se describen a continuación:
 - *Profesional de diseño y proyección organizacional*, esto considerando su rol central en la gestión de los distintos resultados del proyecto. El Director de Planificación y Aseguramiento de la Calidad se preocupará personalmente de trabajar este perfil durante el segundo semestre del 2021 para que pueda partir oportunamente con el proyecto.
 - *Encargado/a de gestión de cambio*, esto considerando su rol central en procesos de mejora continua y aseguramiento de la calidad que afrontará la Institución, como la acreditación institucional. El Director de Planificación y Aseguramiento de la Calidad, respaldado en la Unidad de Comunicaciones, se preocupará personalmente de gestionar el trabajo sobre este perfil durante el segundo semestre del 2021 para que pueda partir oportunamente con el proyecto.
- **Dificultad para atraer talentos con competencias requeridas para las nuevas áreas de gestión a instalar.** Existen perfiles asociados a la iniciativa que obedecen a competencias específicas y exigentes de resolver exitosamente en conjunto en concursos. Por ejemplo, el/la *profesional de diseño organizacional* requiere competencias en sinergia como pensamiento sistémico y abductivo, capacidad de abstracción, creatividad, capacidad de estructurar y sistematizar información, orientación a la calidad, etc. Ante aquello, se considerarán las siguientes medidas:
 - En el caso particular del ámbito de diseño y proyección organizacional, como tema conductor y central en la iniciativa, la instalación de dicho tema en la Institución será una primera prioridad de trabajo del Director de Planificación y Aseguramiento de la Calidad desde el segundo semestre del 2021, por lo que, ante cualquier demora en encontrar este perfil, existirá una dedicación y preocupación particular del tema.
 - Se reservan recursos específicos en la propuesta para asegurar la contratación de servicios de difusión de los concursos respectivos en medios de alta visibilidad (ej.: periódicos de alcance nacional), que permita tener el mayor alcance posible para los concursos a organizar.
- **Resistencia al cambio en la institución.** La estrategia de instalar estrategias de descentralización de procesos de gestión críticos podría resultar en una resistencia al cambio específica por parte de ciertas Unidades, lo que es relevante de manejar durante el proceso. Más allá de las propias capacidades que se instalarán para asesorar en la materia, es relevante mencionar dos formas en que se abordará el tema:
 - Por una parte, una gran cantidad de las funciones a descentralizar nacen de la propuesta de los mismos actores institucionales que las desarrollan, entre ellas aseguramiento de la calidad, análisis institucional y planificación.
 - Además, es relevante comentar que este modelo viene directamente respaldado para su instalación desde la Rectoría, por lo cual existirán las instancias para trabajar con equipo directivo la necesidad de abordar comunicacionalmente la temática con los equipos respectivos.
- **Desarrollo paralelo de procesos institucionales de alta demanda.** En paralelo a la ejecución de este proyecto, se proyecta el desarrollo de procesos críticos y altamente demandantes para la gestión institucional, como son el proceso de acreditación 2022 y el diseño del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Entendiendo de que estos temas pueden generar la necesidad de distribuir tiempos de gestión relevantes para los equipos de la Universidad, es que se optó por incorporar explícitamente en la formulación de la planificación del proyecto estos procesos como parte de los resultados, de forma que las capacidades institucionales puedan tributar de manera compatible a las distintas necesidades, y articular los mismos proyectos con la planificación institucional.

b. Proyección y permanencia de resultados.

Respecto a la **instalación de equipo de gestión y de sus capacidades**, el proyecto está considerando su despliegue en la siguiente forma:

- Sobre **diseño organizacional**, se instalará al alero de la Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad. Considerar que este proceso probablemente llevará a esta área a transformarse en una *Dirección de Desarrollo Institucional*. El ámbito de diseño organizacional será el ente técnico en la Institución que se encargará de la operacionalización y la articulación de la institución en torno al Modelo de Gestión Universitario (MGU), por lo que, a la vez, estas capacidades serán un resorte para darle sustentabilidad al mismo modelo. Se contratará y dará continuidad post-proyecto a un profesional que desplegará capacidades fundacionales en el ámbito, y que, en el contexto de esta iniciativa, se centrarán en metodologías y estándares para la proyección de los equipos de gestión y el diseño de estructuras ágiles de gestión.
- Sobre **diversificación financiera**, se instalará al alero de la Dirección de Administración y Finanzas, con una sinergia directa con la Unidad de Finanzas. Se contratará y dará continuidad post-proyecto a un profesional que desplegará capacidades fundacionales en el ámbito, y que, en el contexto de esta iniciativa, se centrarán en el diseño y despliegue articulado con la Institución de la estrategia de sostenibilidad financiera.
- Sobre **gestión de cambio**, se instalará al alero de Gabinete, formando una articulación muy sinérgica con la Unidad de Comunicaciones, para lograr potenciar los procesos de difusión con la gestión de los canales de comunicación internos de la Institución. Se contratará y dará continuidad post-proyecto a un profesional que desplegará capacidades fundacionales en el ámbito, y que, en el contexto de esta iniciativa, se centrarán en metodologías y estrategias para alinear el quehacer universitario con la misión.
- Sobre **análisis institucional y Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs)**, el fortalecimiento irá principalmente en la línea de procesos y metodologías para la gestión de información y gobierno de datos, lo que se hará a través de los equipos actuales y posibles nuevas contrataciones a realizar en futuros proyectos. Así mismo, existe un fuerte componente tecnológico que se instalará en la lógica de la inteligencia de negocios, para dar sostenibilidad e institucionalizar su uso en los procesos de toma de decisión.
- En un alcance general, destaca el desarrollo de iniciativas de **perfeccionamiento** del personal actualmente desplegado en los equipos, lo que pretende fortalecer tanto capacidades de gestión relevantes para la Institución (planificación, gestión de calidad, estatuto administrativo, sistema de universidades estatales, análisis de datos, etc.) como capacidades específicas en materia de análisis institucional (reportería, sistemas de inteligencia de negocios, etc.). Todo lo anterior permitirá balancear de mejor forma la necesidad de nuevas contrataciones con el personal actualmente contratado.

Respecto a la **continuidad de las contrataciones**, esto será potenciado a través de las mismas estrategias de sostenibilidad a nivel institucional que se establecen en los resultados de la iniciativa. En este sentido, respecto al resultado "*pilotaje de estrategia de sostenibilidad financiera*" del objetivo estratégico 2, el foco central estará puesto en gestionar una batería de iniciativas que generen suficientes recursos para abordar parte o todos de los gastos proyectados de esta iniciativa, esto como piloto a un trabajo institucional de largo plazo.

Respecto a **mecanismos de aseguramiento de la calidad**, los diversos estándares y metodologías que se desarrollarán, serán articulados con la planificación operativa anual de la Institución para destinar capacidades en la normalización o mejoramiento de los procesos de gestión asociados, lo cual será debidamente coordinado con la Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional.

Respecto a la **evaluación de impacto de las estrategias**, viene al caso señalar que la planificación de la iniciativa considera en la mayoría de las líneas de trabajo etapas finales de evaluación de impactos y/o resultados, dependiendo de su naturaleza, para efectos de mejora continua. En esto se incluyen acciones de análisis cuantitativo y cualitativo de información sistematizada desde el desarrollo de las actividades pertinentes.

II. EQUIPO RESPONSABLE Y GESTIÓN DEL PROYECTO

1. Identificación de integrantes de equipos vinculados a la ejecución del proyecto.

Equipo Directivo		
Nombre	Cargo - Unidad institucional	Cargo/Rol en proyecto
Natacha Pino	Rectora	- Representante Institucional - Coordinadora Estratégica OE3
Enrique Urrea	Director de Planificación y Aseguramiento de la Calidad	- Coordinador Estratégico Proyecto - Coordinador Estratégico OE1 - Coordinador Estratégico OE4 - Coordinador Estratégico OE5
Boris López	Director de Administración y Finanzas	- Coordinador Estratégico OE2 - Apoyo Estratégico OE1 - Apoyo Estratégico OE5
Aldo Villalón	Director Académico	- Apoyo Estratégico OE3 - Apoyo Estratégico OE4 - Apoyo Estratégico OE5
Miguel Pérez	Director de Vinculación con el Medio (s)	- Apoyo Estratégico OE3 - Apoyo Estratégico OE5
Gerard Olivar	Director de Investigación	- Apoyo Estratégico OE3 - Apoyo Estratégico OE4 - Apoyo Estratégico OE5
Marcela Hernández	Contralora Universitaria (s)	- Apoyo Estratégico OE5
Equipo Ejecutivo		
Nombre	Cargo - Unidad institucional	Cargo/Rol en proyecto
Claudio Montecinos	Jefe de Planificación y Coordinación Institucional	- Coordinador Institucional (UCI) - Coordinador Ejecutivo Proyecto (mientras no se resuelve NN1). - Coordinador Ejecutivo OE1 y OE5 (mientras no se resuelve NN1).
NN1 - A contratar por proyecto	Encargado/a de diseño y proyección organizacional	- Coordinador Ejecutivo Proyecto - Coordinador Ejecutivo OE1 y OE5
NN2 - A contratar por proyecto	Encargado/a de diversificación de recursos financieros	- Coordinador Ejecutivo OE2
NN3 - A contratar por proyecto	Encargado/a de comunicación interna y gestión de cambio	- Coordinador Ejecutivo OE3
Evelyn Henríquez	Jefa de Finanzas	- Coordinadora Ejecutiva OE2 (mientras no se resuelve NN2)
Denis Jofré	Jefe de Gabinete	- Coordinador Ejecutivo OE3 (mientras no se resuelve NN3)
Paula Álvarez	Jefa de Comunicaciones	- Apoyo Ejecutivo OE3

Luis Carrasco	Jefe de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional	- Coordinador Ejecutivo OE4
Christian Vásquez	Jefe de Tecnologías y Gestión de Información	- Apoyo Ejecutivo OE4
Daniela Fernández	Jefa de Desarrollo de Personas	- Apoyo Ejecutivo OE1, OE5

2. Identificación de unidades institucionales involucradas en la implementación proyecto.

Unidades institucionales involucradas ²	Ámbito de participación y/o responsabilidad/es en la implementación del proyecto
Unidad de Planificación y Coordinación Institucional	- Actúa como UCI - Coordinador ejecutivo proyecto (mientras no se resuelve NN1) - Coordinador ejecutivo OE1 y OE5 (mientras no se resuelve NN1) - Apoyo ejecutivo OE4
Unidad de Finanzas	- Coordinador ejecutivo OE2 (mientras no se resuelve NN2)
Gabinete	- Coordinador ejecutivo OE3 (mientras no se resuelve NN3)
Unidad de Comunicaciones	- Apoyo ejecutivo OE3
Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional	- Coordinador ejecutivo OE4
Unidad de Tecnologías y Gestión de Información	- Apoyo ejecutivo OE4
Unidad de Desarrollo de Personas	- Apoyo ejecutivo OE1 y OE5
Departamento de Ciencias Naturales y Tecnología	Participación transversal proyecto: <ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentar de forma vinculante en las definiciones claves asociadas a los mecanismos que se desarrollarán durante el proyecto. • Participar de forma activa en las articulaciones necesarias para avanzar en la implementación del proyecto, y en donde la mirada académica sea relevante. • Entregar los lineamientos que serán relevantes a las materias de desarrollo académico que puedan incidir en los resultados del proyecto. • Asumir la gestión de temas específicos de sus respectivos departamentos, y que se articulen con el despliegue de la iniciativa.
Departamento de Ciencias de la Salud	
Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades	

² En el caso de Unidades no académicas, los roles acá descritos hacen referencia al modelo de gestión de la sección 3.

3. Capacidades institucionales y gestión del proyecto.

Respecto a la tabla del punto 1, la Universidad de Aysén implementa para proyectos DFI en dos contextos. Por un lado, en lo que se refiere a los roles asociados a la **ejecución** del proyecto en formulación:

- **Coordinador ejecutivo del proyecto:** componente táctico de la Institución (ej.: unidad, departamento, carrera) que se encarga de la ejecución e implementación efectiva del proyecto en su plenitud. Este actor será el encargado del logro desde la mirada operativa del Objetivo General del proyecto, y corresponde a la línea de mando principal del proyecto.
- **Coordinador estratégico del proyecto:** componente estratégico de la Institución (ej.: dirección) que ejerce una supervisión de alto nivel sobre el desarrollo completo del proyecto y de su Objetivo General. Respecto al coordinador ejecutivo del proyecto, el coordinador estratégico debe ser la estructura de la cual depende.
- **Coordinador ejecutivo de Objetivo Específico:** similar al coordinador ejecutivo del proyecto en términos de nivel organizacional, pero se encarga de gestionar la ejecución e implementación efectiva de un Objetivo Específico particular del proyecto. Este actor será el encargado de que sean satisfechos los Resultados Esperados del proyecto que están asociados a dicho Objetivo Específico.
- **Coordinador estratégico de Objetivo Específico:** similar al coordinador estratégico del proyecto en términos de nivel organizacional, pero que ejerce una supervisión de alto nivel sobre el desarrollo de un Objetivo Específico particular del proyecto. Respecto al coordinador ejecutivo de dicho Objetivo, el coordinador estratégico debe ser la estructura de la cual depende.
- **Apoyo ejecutivo de Objetivo Específico:** similar a coordinador ejecutivo del proyecto en términos de nivel organizacional, pero lo que hace es ofrecer un soporte particular al desarrollo del Objetivo Específico, en virtud de sus funciones y capacidades institucionales.
- **Apoyo estratégico de Objetivo Específico:** similar a coordinador estratégico del proyecto en términos de nivel organizacional, pero lo que hace es supervisar el soporte que entrega un apoyo ejecutivo particular en el Objetivo Específico, siendo dicho apoyo su dependencia directa.

Respecto a los roles asociados a la **coordinación y seguimiento** del proyecto en formulación:

- **Coordinador Institucional (UCI):** corresponde al componente táctico-estratégico de la Institución que vela por el desarrollo integral de todos los proyectos institucionales en la Universidad, y que funciona como contraparte oficial de Mineduc para comunicación y gestiones en dicho contexto. Actualmente este rol se desarrolla en la Unidad de Planificación y Coordinación Institucional de la Universidad. En este sentido, el Coordinador Institucional se relaciona transversalmente con los distintos roles de ejecución de los proyectos, especialmente con los coordinadores ejecutivos y estratégicos de proyecto y de Objetivos Específicos, para delegar en ellos el desarrollo apropiado de las iniciativas.
- **Analista de Coordinación Institucional:** corresponde al actor operativo de seguimiento y control de los proyectos institucionales, respondiendo directamente al Coordinador Institucional y a sus necesidades de delegación en la materia. Corresponde a la línea de supervisión central del proyecto. Estos/as Analistas son parte del equipo operativo de la Unidad de Planificación y Coordinación Institucional. Un/a solo/a Analista generalmente aborda la coordinación de un subconjunto de todos los proyectos institucionales actualmente en ejecución, y eventualmente, de algunos de sus Objetivos Específicos. Los/as Analistas también dan soporte operativo a todos los mecanismos de coordinación y a las formalidades de emisión de requerimientos requeridas por Mineduc para la planificación, ejecución y rendición de los proyectos.

Las articulaciones descritas se implementan operativamente a través de los siguientes mecanismos:

- Reuniones de seguimiento periódico entre analistas de coordinación institucional con coordinadores ejecutivos y, en algunos casos, apoyos ejecutivos de los proyectos.
- Reuniones periódicas entre el coordinador ejecutivo de la iniciativa y los coordinadores ejecutivos de cada objetivo específico, para efectos de asegurar el cumplimiento de los objetivos y el control estratégico de la iniciativa.
- Reuniones periódicas e internas entre Direcciones y sus unidades, para efectos de hacer un seguimiento de la implementación de los compromisos correspondientes a cada actor involucrado en la iniciativa, en concordancia a la articulación que se realice con el coordinador ejecutivo de la iniciativa.
- Instancias periódicas de retroalimentación sobre avances y definiciones del proyecto entre el equipo Directivo y el equipo ejecutivo del proyecto, para abordar brechas de avance y establecer estrategias remediales.
- Incorporación de avances y retroalimentación sobre el proyecto en espacios específicos de coordinación entre Rectoría / Direcciones y Jefaturas de Departamento, para potenciar la gobernanza sobre el proyecto desde el cuerpo académico.
- Retroalimentación y evaluación de avances del proyecto en instancias de coordinación académicas que son parte de la estructura, como el comité de Coordinación docencia – investigación, el Comité de coordinación de Vinculación con el Medio (donde hay una participación del área de investigación), y el Comité de Desarrollo Académico.

En lo que respecta a **mecanismos específicos de monitoreo y evaluación de procesos y de resultados y mecanismos de mejora continua**, se destaca:

- Será la Unidad de Planificación y Coordinación Institucional la encargada del monitoreo de la iniciativa a través del seguimiento mensual en base al formato de informe de avance preestablecido por el Ministerio de Educación, además entregará los insumos para que los equipos vayan registrando las actividades mensuales proyectadas para el logro de los hitos.
- Articulación entre diseño de planificación de proyecto y acciones planificadas en el Plan Operativo Anual de la Institución (POA). Luego, las analistas de Planificación y Coordinación Institucional procuran que el seguimiento del POA se realice en sintonía a los productos y resultados de los proyectos DFI que puedan estar relacionados.
- Generación de indicadores de avance (completitud en tiempos comprometidos) y logro (completitud de compromisos independiente de la oportunidad). Así mismo, el coordinador ejecutivo de la iniciativa someterá a análisis cuantitativo y cualitativo, de forma periódica, sus indicadores de proceso y de resultados
- Articulación a nivel de seguimiento con otros proyectos MINEDUC y con las actividades de esta iniciativa, en especial el URY 1999, para establecer articulaciones con el diseño del Modelo de Gestión Universitario, y su implementación inicial desde los objetivos de esta iniciativa.

III. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

1. Objetivos, actividades y resultados esperados

Objetivo general	Fortalecer capacidades de gestión institucional, por medio de la instalación de nuevas áreas estratégicas de desarrollo y de la descentralización de funciones y responsabilidades transversales, que permitan desplegar y operacionalizar mecanismos de aseguramiento de la calidad fundamentales en la primera etapa de implementación del Modelo de Gestión Universitario (MGU) de la Universidad de Aysén.
-------------------------	---

Objetivo específico N° 1	Instalar capacidades de diseño organizacional en la Institución, permitiendo a través del perfeccionamiento y proyección sostenible de los equipos de trabajo una mejora en la productividad de la gestión universitaria.
---------------------------------	--

Unidad responsable	Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad
---------------------------	---

Actividades	Resultados o productos	Plazo de cumplimiento (semestre/año)	Medios de verificación
1. Diseñar perfil de profesional con competencias en diseño organizacional, incluyendo funciones vinculadas a la medición periódica de la productividad en la gestión universitaria.	R1: Profesional para desarrollar funciones de diseño organizacional en la gestión universitaria, contratado/a.	Sem 1 / Año 1	Acta de contratación, entregada por Unidad de Desarrollo de Personas
2. Desarrollar concurso público para cubrir cargo.			
3. Efectuar inducción de persona seleccionada y coordinación en el marco de la iniciativa.			
1. Definir criterios para analizar la productividad de la gestión universitaria en función a la composición de los equipos de trabajo en la Institución.	R2: Diagnóstico de situación actual en materia de productividad de la gestión universitaria y su relación con la conformación de equipos de trabajo, elaborado.	Sem 2 / Año 1	Diagnóstico que incluye resultados cuantitativos y cualitativos, entregado por Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad
2. Levantar antecedentes desde la realidad institucional para analizar criterios definidos.			
3. Analizar antecedentes recopilados y consolidar diagnóstico.			
4. Socializar y retroalimentar diagnóstico con actores clave de la gestión universitaria.			
1. Diseñar mecanismos para el levantamiento de antecedentes e información sobre proyección de equipos de trabajo, en articulación con estrategias de sostenibilidad financiera (articulación con Unidad de Finanzas).	R3: Estrategia de priorización sobre el fortalecimiento sostenible de equipos de trabajo, diseñada y desplegada.	Sem 1 / Año 2	Información sistematizada respecto a estrategias priorizadas para proyección, fortalecimiento y perfeccionamiento de equipos de gestión, entregado por Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad
2. Efectuar levantamiento y sistematización de información en direcciones y unidades pertinentes.			
3. Establecer prioridades de perfeccionamiento de equipos de trabajo instalados en conjunto a lineamientos de Desarrollo de Personas.			
4. Establecer prioridades de contratación con parámetros de sostenibilidad (articulación con directrices financieras) e impacto en la productividad de la gestión universitaria.			
5. Socializar y retroalimentar prioridades con actores claves de la gestión universitaria.			
1. Desarrollar procesos de perfeccionamiento priorizados en estrategia de fortalecimiento de equipos de trabajo.	R4: Productividad en la gestión	Sem 1 / Año 3	Informe de resultados cuantitativos y cualitativos

2. Proveer contrataciones prioritarias para avanzar en la implementación de la estrategia de fortalecimiento de equipos de trabajo.	universitaria desde la proyección y perfeccionamiento sostenible de los equipos de trabajo en la Institución, mejorada.		sobre impactos en la productividad de la gestión universitaria, articulado desde procesos de Planificación Institucional, entregado por Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad
3. Levantar información, en el marco de la ejecución del Plan Operativo Anual, que permita hacer seguimiento periódico de la productividad en las direcciones y unidades pertinentes.			
4. Generar diagnóstico respecto al impacto del fortalecimiento de los equipos de trabajo sobre la productividad de las direcciones y unidades pertinentes.			

Objetivo específico N° 2	Desarrollar competencias y estrategias para diversificar los recursos financieros institucionales, transitando hacia una implementación que permita reducir la brecha entre el gasto operativo y la generación de ingresos desde el quehacer universitario.			
Unidad responsable	Unidad de Finanzas			
Actividades	Resultados o productos	Plazo de cumplimiento (semestre/año)	Medios de verificación	
1. Diseñar el perfil de profesional con competencias en diversificación financiera.	R1: Profesional para desarrollar funciones de diversificación y sostenibilidad financiera, contratado/a.	Sem 1 / Año 1	Acta de contratación, entregada por Unidad de Desarrollo de Personas.	
2. Desarrollar concurso público para cubrir cargo.				
3. Efectuar inducción de persona seleccionada y coordinación en el marco de la iniciativa.				
1. Generar catastro y clasificación sistemática de tipos de actividades universitarias con capacidad de generación de recursos.	R2: Estrategias de sostenibilidad financiera institucional, diseñadas.	Sem 1 / Año 2	Instrumentos que regulan e implementan los mecanismos institucionales para valorizar costos e ingresos de tipos de actividades universitarias, entregado por Unidad de Finanzas.	
2. Revisar y sistematizar experiencias de otras Instituciones de Educación Superior (IES) en la materia.				
3. Definir orientaciones institucionales para incentivar y valorizar el aporte a la sostenibilidad financiera de la actividad universitaria.				
4. Articular estrategias con proyección financiera de largo plazo basada en escenarios.				
5. Capacitar actores clave de la institución (direcciones y depts) en materias de ingresos y sostenibilidad en IES.				
6. Presentar y retroalimentar estrategias diseñadas con actores clave de la gestión universitaria.				
1. Levantar propuestas de iniciativas desde los departamentos y direcciones en el marco de la estrategia de sostenibilidad financiera.	R3: Iniciativas piloto en materia de generación de recursos y aporte a diversificación financiera, desplegadas.	Sem 1 / Año 3	Sistematización de antecedentes sobre iniciativas que aportan a la generación de recursos y a la diversificación financiera, entregado por Unidad de Finanzas.	
2. Caracterizar, cuantificar y proyectar ingresos esperados de diversas iniciativas identificadas.				
3. Priorizar la implementación de iniciativas identificadas en el marco de un plan piloto de aplicación de la estrategia.				
4. Definir indicadores clave de progresión y resultados para el pilotaje de la estrategia.				
5. Presentar y retroalimentar iniciativas priorizadas con actores clave de la gestión universitaria.				
1. Coordinar implementación de iniciativas de generación de ingresos priorizadas con actores clave de las direcciones y los departamentos.	R4: Ingresos generados desde el propio quehacer	Sem 2 / Año 3	Informe de resultados cuantitativos y cualitativos sobre	

2. Monitorear periódicamente el avance y generación de ingresos de iniciativas priorizadas.	universitario y que complementan gasto operativo institucional, aumentados.		impactos de la estrategia de sostenibilidad financiera, entregado por Unidad de Finanzas
3. Evaluar e implementar medidas de ajuste a las iniciativas en desarrollo según su avance.			
4. Generar diagnóstico respecto al impacto de las iniciativas implementadas en función a su aporte financiero a la estrategia de sostenibilidad y el aumento en la generación de ingresos generados desde el quehacer universitario.			

Objetivo específico N° 3	Desarrollar competencias comunicacionales y metodológicas para la gestión del cambio asociada a funciones estratégicas de la Institución, permitiendo generar una mayor alineación entre el quehacer universitario con la misión, particularmente con las necesidades de la actividad académica.		
Unidad responsable	Gabinete		
Actividades	Resultados o productos	Plazo de cumplimiento (semestre/año)	Medios de verificación
1. Diseñar el perfil de profesional con competencias en comunicaciones internas y gestión de cambio. 2. Desarrollar concurso público para cubrir cargo. 3. Efectuar inducción de persona seleccionada y coordinación en el marco de la iniciativa.	R1: Profesional para desarrollar funciones de comunicaciones internas y gestión de cambio en la Institución, contratado/a.	Sem 1 / Año 1	Acta de contratación, entregada por Unidad de Desarrollo de Personas.
1. Definir principios institucionales para evaluar la gestión de cambio, en coordinación con las comunicaciones internas, sobre temáticas estratégicas de la institución, y en particular sobre el impacto del quehacer universitario en las funciones misionales. 2. Generar diagnóstico inicial de percepción y cultura organizacional en temas estratégicos de la gestión (calidad, planificación, finanzas, etc.). 3. Consolidar información sobre brechas y desafíos en materia de comunicaciones internas y gestión de cambio. 4. Presentar y retroalimentar diagnóstico con actores clave de la gestión universitaria.	R2: Diagnóstico de situación actual en materia de gestión de las comunicaciones internas y necesidades de gestión de cambio en coherencia a la misión universitaria, elaborado.	Sem 2 / Año 1	Diagnóstico que incorpora resultados cuantitativos y cualitativos, entregado por Gabinete
1. Diseñar estrategias específicas de comunicación interna y gestión de cambio para abordar brechas detectadas en diagnóstico previo. 2. Establecer criterios cuantitativos y cualitativos de evaluación y priorización de estrategias. 3. Proponer y validar priorización de estrategias con actores claves de la gestión universitaria.	R3: Estrategia comunicacional para alinear propósitos del quehacer universitario con la misión institucional, con particular foco en abordar las necesidades académicas de desarrollo, desplegada.	Sem 2 / Año 2	Documento que establece lineamientos y estrategias para el desarrollo de la gestión de cambio, entregado por Gabinete
1. Implementar sistemáticamente estrategias priorizadas para mejorar las comunicaciones internas y promover la gestión de cambio, con particular énfasis en alinear el quehacer universitario con las necesidades académicas de desarrollo.	R4: Quehacer universitario alineado con su misión en todos los	Sem 2 / Año 3	Informe de resultados cuantitativos y cualitativos sobre impactos de las

2. Evaluar periódicamente la implementación de las estrategias priorizadas, en base al análisis de información cualitativa y cuantitativa.	niveles (estratégico, táctico y operativo) y en sintonía con las necesidades académicas que condicionan resultados institucionales.		estrategias implementadas en materia de gestión de cambio, entregado por Gabinete
3. Generar diagnóstico respecto al impacto de las estrategias implementadas, con foco en la efectividad de los flujos de comunicación, en la percepción de la comunidad universitaria respecto a la contribución de la gestión universitaria a los procesos críticos de las funciones misionales (difusión científica, investigación, admisión, etc.).			

Objetivo específico N° 4	Implementar mecanismos institucionales de gestión de información, gobierno de datos e inteligencia de negocios, que permitan transitar hacia procesos de toma de decisión sobre aspectos prioritarios de la gestión universitaria y basados en información generada desde mecanismos tecnológicos.		
Unidad responsable	Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional		
Actividades	Resultados o productos	Plazo de cumplimiento (semestre/año)	Medios de verificación
1. Establecer marco de trabajo y criterios de evaluación respecto a madurez, calidad, uso (cultura de los datos) y responsabilidades sobre datos e información institucional.	R1: Diagnóstico de brechas institucionales respecto a gobernanza de datos y estandarización de procesos de gestión de información, elaborado.	Sem 1 / Año 1	Diagnóstico que incorpora resultados cuantitativos y cualitativos, entregado por Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional
2. Profundizar en la caracterización de grupos de datos e información claves para los procesos universitarios, en coherencia a necesidades de toma de decisión institucional.			
3. Aplicar criterios en grupos de datos e información identificada.			
4. Generar análisis de brechas respecto a datos e información identificada.			
5. Presentar y retroalimentar diagnóstico con actores clave de la gestión universitaria.			
1. Caracterizar tipos y categorías de documentos institucionales.	R1.b: Modelo inicial de gestión documental institucional con orientación a la toma de decisiones, diseñado e implementado.	Sem 2 / Año 1	Documento que especifica diseño y resultados de implementación inicial sobre modelo de gestión documental, entregado por Unidad de Tecnologías y Gestión de Información.
2. Caracterizar procesos orientados a la sistematización de documentos con su respectiva prioridad.			
3. Diseñar modelo de gestión documental.			
4. Implementar mecanismos iniciales del ecosistema de gestión documental.			
5. Evaluar capacidades implementadas con actores críticos del modelo de gestión documental.			
1. Priorizar grupos de datos e información en base a diagnóstico generado.	R2: Modelo de gestión de información para dar soporte a la toma de decisión institucional, elaborado.	Sem 2 / Año 1	Diseño de modelo de gestión y de mecanismos que lo operacionalizan, entregado por Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional
2. Diseñar procesos sistemáticos de captura, almacenamiento, procesamiento y provisión de datos e información priorizada.			
3. Diseñar mecanismos de asignación de responsabilidades sobre datos e información priorizada.			
4. Diseñar plan de despliegue y modernización de procesos diseñados, junto a su integración con mecanismos existentes de gobierno de datos			
1. Levantar requerimientos tecnológicos para la captura, almacenamiento, procesamiento y provisión de datos e información priorizada.	R3: Piloto de sistema de inteligencia de	Sem 2 / Año 2	Documentación de diseño e implementación tecnológica y

2. Establecer diagnóstico de capacidades tecnológicas actualmente instaladas versus deseadas para dar soporte a procesos de gestión de información y gobierno de datos diseñados.	negocios para la generación eficiente de información institucional clave para la toma de decisiones, implementado.		procedimental piloto de sistema de inteligencia de negocios, entregado por Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional
3. Diseñar mecanismo tecnológico de integración de datos e información institucional.			
4. Implementar mecanismos tecnológicos focalizados en datos e información priorizada.			
5. Integrar mecanismos tecnológicos en procesos de gestión de información y gobierno de datos de forma piloto.			
1. Diseñar plan de uso y evaluación de mecanismos tecnológicos y procedimentales asociados a datos e información priorizada.	R4: Decisiones estratégicas en la institución tomadas en función al uso sistemático de información generada desde mecanismos tecnológicos.	Sem 2 / Año 3	Informe de resultados de operacionalización de sistema de inteligencia de negocios e impacto en los procesos de toma de decisión, Unidad de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional.
2. Diseñar indicadores de evaluación de mecanismos generados, con orientación a su aplicación en procesos de toma de decisión.			
3. Difundir y socializar mecanismos en la lógica de poder profundizar en una cultura de uso de indicadores de gestión			
4. Aplicar y monitorear mecanismos en su operacionalización dentro de los procesos institucionales.			
5. Establecer diagnóstico comparativo en el tiempo de uso e impacto de mecanismos aplicados en los procesos de toma de decisión.			
6. Presentar y retroalimentar resultados obtenidos con actores clave de la gestión universitaria.			

Objetivo específico N° 5	Innovar en el diseño de componentes organizacionales que otorguen flexibilidad y descentralización sobre la estructura existente, y que de forma articulada con la planificación operativa de la institución permitan mejorar la eficiencia en la articulación y desempeño de los equipos de gestión.		
Unidad responsable	Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad		
Actividades	Resultados o productos	Plazo de cumplimiento (semestre/año)	Medios de verificación
1. Evaluar requerimientos normativos para el diseño y aplicación de componentes organizacionales ágiles y de forma articulada con los procesos de planificación institucional.	R1: Mecanismo institucional para la constitución de componentes organizacionales ágiles, diseñado.	Sem 2 / Año 1	Diseño de mecanismo específico, entregado por Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad
2. Diseñar estándares que permitan la conformación de equipos y jefaturas con responsabilidades dinámicas.			
3. Diseñar mecanismos que permitan compatibilizar componentes organizacionales ágiles con estructura organizacional permanente.			
4. Presentar y retroalimentar diseños propuestos con actores claves de la gestión universitaria.			
1. Levantar priorización de acciones piloto de la planificación anual para la aplicación de componentes organizacionales ágiles.	R2: Acciones piloto de la planificación institucional para el despliegue de componentes	Sem 1 / Año 2	Documento que sistematiza priorización de acciones y diseño de estructuras ágiles asociadas, en función a mecanismos antes definidos, entregado por
2. Coordinar con equipos involucrados en acciones priorizadas para la aplicación piloto de componentes organizacionales ágiles.			

3. Desplegar componentes organizacionales en función a acciones priorizadas, para comenzar su operacionalización.	organizacionales ágiles, priorizadas.		Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad
4. Diseñar plan de monitoreo de acciones piloto e indicadores de eficiencia sobre articulación institucional para evaluar implementación de componentes organizacionales ágiles.			
1. Evaluar resultados sobre criterios e indicadores establecidos para componentes organizacionales ágiles.	R3: Mecanismos para la conformación de componentes organizacionales ágiles, evaluados y ajustados.	Sem 1 / Año 3	Diagnóstico inicial de resultados de acciones priorizadas y estrategia de transversalización en base a planificación institucional, entregado por Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad
2. Presentar resultados y retroalimentación con actores claves de gestión universitaria.			
3. Ajustar y mejorar mecanismos de diseño para componentes organizacionales ágiles.			
4. Desplegar mejoras de forma integral sobre planificación institucional del periodo.			
1. Monitorear implementación de mejoras sobre componentes organizacionales ágiles y en articulación con indicadores de control de gestión de planificación institucional.	R4: Monitoreo sobre articulación y desempeño de equipos, basada en la operacionalización de componentes ágiles de la estructura organizacional, desarrollado.	Sem 2 / Año 3	Informe de resultados de operacionalización de estructuras ágiles de gestión y su impacto en la implementación de la Planificación Institucional, entregado por Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.
2. Realizar diagnóstico de impacto de componentes organizacionales ágiles sobre eficiencia en la articulación de los equipos, en los procesos de toma de decisión y en la obtención de resultados institucionales.			
3. Sistematizar y presentar resultados a actores claves de la gestión universitaria.			

Cronograma de resultados:

Objs.	Año 1		Año 2		Año 3	
	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2
OE1	R1	R2	R3		R4	
OE2	R1	R2			R3	R4
OE3	R1	R2		R3		R4
OE4	R1	R1.b, R2		R3		R4
OE5		R1	R2		R3	R4

2. Indicadores							
Objetivo específico asociado	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base	Metas			Medios de verificación
				Año 1	Año 2	Año 3	
OE1	Productividad de los equipos de gestión	Promedio de logro de hitos del plan operativo anual en plazos comprometidos y en periodo semestral	N/A ³	50%	60%	70%	Reporte de productividad en articulación a Plan Operativo Anual, entregado por Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad
OE2	Diversificación de recursos financieros en el mediano plazo	MIF(t): Monto de ingresos financieros en el periodo t distintos del pregrado o aranceles en el periodo (MM\$) [MIF(t)-MIF(t-1)] / MIF(t)	N/A ⁴	17%	20%	25%	Reporte de ejecución presupuestaria con detalle de ingresos, entregado por Unidad de Finanzas.
OE3	Percepción de las comunicaciones internas	% de aumento de encuestas a actores internos que resultan satisfactorias respecto a la percepción de las comunicaciones	N/A ⁵	10%	40%	80%	Resultado de encuesta de percepción de comunicaciones internas, entregado por Gabinete.
OE3	Satisfacción de servicios universitarios que aportan a la misión	% de encuestas de satisfacción con resultados favorables en torno a la calidad de los servicios entregados al quehacer académico	N/A ⁶	65%	75%	85%	Informe de resultados de la medición sobre gestión de cambio, entregado por Gabinete.
OE4	Uso de información en procesos de decisión estratégico	% de decisiones estratégicas tomadas con disponibilidad de información en soporte a su definición	N/A ⁷	50%	65%	85%	Sistematización de acuerdos y mecanismos de toma de decisión en instancias directivas, entregado por Gabinete..

³ A estimar desde resultados de POA 2021.

⁴ A definir desde levantamiento de información se encuentra efectuando Dirección de Administración y Finanzas dentro de segundo semestre 2021.

⁵ A definir desde instrumento que se levantará durante el primer año y que se dará continuidad anual.

⁶ A definir desde producto planificado en POA 2021 para el segundo semestre.

⁷ Se comenzará a sistematizar información desde instancias de coordinación de equipo directivo.

OE4	Modernización tecnológica en soporte al conocimiento sobre la Institución	Número de requerimientos de información estratégica que disponen de información y datos sistematizados a través de TICs	N/A ⁸	5	10	15	Reporte de caracterización de requerimientos de información estratégica, entregado por área de Análisis Institucional
OE5	Eficiencia de componentes organizacionales ágiles	Porcentaje de logro de resultados planificados en el periodo y en donde contribuyen componentes organizacionales ágiles	N/A ⁹	50%	65%	90%	Reporte de seguimiento anual de indicadores del PEDI, entregado por área de Análisis Institucional.
OE5	Percepción de impacto de componentes organizacionales ágiles en funcionamiento institucional	% de encuestas de percepción con resultados favorables en torno al impacto de componentes organizacionales ágiles en la gestión	N/A ¹⁰	75%	90%	95%	Resultados de encuesta de percepción, entregado por área de Análisis Institucional

⁸ A definir desde productos planificados en Plan Operativo Anual 2021 para el segundo semestre.

⁹ No aplica (no se ha diseñado mecanismo a la fecha).

¹⁰ No aplica (no se ha diseñado mecanismo a la fecha).

IV. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

1. Justificación de los recursos solicitados		
ÍTEM	Monto (M\$)	Justificación
Recursos humanos	\$277.560	Contratación equipo de gestión, de forma transversal a los diversos objetivos específicos del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> • Profesional de gestión en diseño organizacional (DPAC) desde año 1, grado 14 (OE1 y OE5). • Profesional de gestión en diversificación financiera (DAF) desde año 1, grado 14 (OE2). • Profesional de gestión de cambio (Gabinete) desde año 1, grado 14 (OE3).
Gastos académicos	\$38.060	Recursos para efectuar acciones de perfeccionamiento de forma transversal en los distintos objetivos específicos de la iniciativa, destinado entre otras cosas a: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades de análisis y sistematización de datos. • Procesos administrativos para el sector público. • Periodismo, comunicación y divulgación. • Aseguramiento de la calidad y planificación.
Gastos de operación	\$6.400	Gastos generales de operación de la iniciativa, transversal a todos los objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Materiales e insumos de trabajo para equipos de gestión. • Difusión de procesos de contratación en medios de alta visibilidad (ej.: periódicos de alcance nacional).
Bienes	\$114.800	Diversos servicios, herramientas y equipamiento TICs para dar soporte a componentes de la iniciativa, especialmente OE4: <ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento computacional contrataciones. • Infraestructura computacional para repositorio digital. • Infraestructura y licencias para gestor documental. • Ecosistema de reportería y software analítico (Tableau).
Obras	\$65.000	Aportes a la construcción del nuevo Aulario de la Universidad de Aysén. Por situación de pandemia, los costos de construcción se han duplicado respecto a proyecciones iniciales, por lo que resulta fundamental destinar estos recursos del proyecto. Los mismos aportarán a espacios de oficina para personal de gestión específico, y a disponer de otros espacios esenciales para el funcionamiento de la gestión universitaria. (varios objetivos). A ejecutar durante el primer año.

2. Detalle de recursos solicitados

Ítem	Subítem	Descripción del gasto	Total subítem [M\$]	% por ítem
Recursos humanos	Contratación de docentes			86%
	Contratación de académicos			
	Contratación de equipo de gestión	- 1 profesional diseño organizacional desde año 1. - 1 profesional diversificación financiera desde año 1. - 1 profesional gestión de cambio desde año 1.	\$277.560	
	Contratación de ayudantes y tutores			
	Otras contrataciones			
Gastos académicos	Visita de especialista			12%
	Actividades de formación y especialización	Recursos para perfeccionamiento de personal de gestión en el marco de las funciones que son fortalecidas en la iniciativa.	\$38.060	
	Actividades de vinculación y gestión			
	Movilidad estudiantil			
	Asistencia a reuniones y actividades académicas			
	Organización de actividades, talleres y seminarios			
	Fondos concursables			

Gastos de operación	Servicios de mantención, reparación, soporte y seguros			2%
	Otros gastos			
	Materiales pedagógicos e insumos	Insumos de operación para equipos de gestión.	\$1.400	
	Servicios de apoyo académico y difusión	Servicios para publicación de concursos en medios de alta visibilidad.	\$5.000	
	Impuestos, patentes y otros			
Servicios de consultoría	Consultorías			
Subtotal cuenta gasto corriente			\$322.020	64%
Ítem	Subítem	Justificación del gasto	Total subítem [M\$]	% por ítem
Bienes	Bienes Inmuebles			64%
	Equipamiento e instrumental de apoyo	- Equipamiento computacional contrataciones. - Infraestructura computacional para repositorio digital. - Infraestructura y licencias para gestor documental. - Ecosistema de reportería y software analítico (Tableau).	\$114.800	
	Otros Bienes			
	Alhajamiento y mobiliario			
	Fondos concursables (Bienes)			
Obras	Obra Nueva	Aporte a construcción de nuevo Aulario de la Universidad de Aysén ante situación de pandemia.	\$65.000	36%
	Ampliación			
	Remodelación			
	Estudios de obras			
Subtotal cuenta gasto capital			\$179.800	36%
Total proyecto [M\$]			\$501.820	100%