



UTEM

UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA
METROPOLITANA

La Tecnológica del Estado de Chile

Plan de Desarrollo Estratégico

2007 - 2011

INTRODUCCIÓN	3
1. SIGNIFICADO, ESTRUCTURA Y PROCESO DEL PDE UTEM	6
1.1 EL SIGNIFICADO DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO	6
1.2 ESTRUCTURA DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO	6
1.3 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO	9
2. DE LA INSTITUCIÓN	22
2.1 BREVE HISTORIA DE LA UTEM	22
2.2 DE LA UNIVERSIDAD	25
2.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA UTEM	33
3. DEL ENTORNO	41
3.1 ENTORNO POLÍTICO, ECONÓMICO, TECNOLÓGICO Y SOCIAL	41
3.2 ENTORNO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE	54
4. ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	62
4.1 OPORTUNIDADES	62
4.2 AMENAZAS	66
5. ANÁLISIS INTERNO FORTALEZAS Y DEBILIDADES	68
5.1 FORTALEZAS	68
5.2 DEBILIDADES	72
6. PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	74
6.1 MISIÓN	74
6.2 VISIÓN	74
6.3 ESLOGAN	76
6.4 OBJETIVOS GENERALES	77
6.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	78
6.5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y METAS:	80
6.6 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN	91
6.7 ACCIONES OPERATIVAS	98

El Siglo XXI llegó con grandes cambios. Se reconoce una sociedad en constante evolución y globalizada, se habla del surgimiento y expansión de la sociedad del conocimiento como expresión de la importancia cada vez mayor de la ciencia y la tecnología para el desarrollo económico, social, político y cultural del mundo moderno, y se nos advierte del advenimiento de una nueva civilización y una sociedad donde predominará el tercer entorno, con nuevos espacios de interacción y enfrentando nuevos movimientos sociales que han surgido en la red global. En efecto, la realidad es que nuestra sociedad se enfrenta a un nuevo orden mundial, a un fenómeno que trasciende las esferas del poder, que reestructura la forma como vivimos, trabajamos y como socializamos la cultura.

La educación superior en general y las universidades en particular, no están exentas de estos cambios y, por tanto, se hallan en un entorno cada vez más complejo y cambiante; y su futuro se visiona cada vez más relacionado con la capacidad de adaptación y respuesta a las nuevas exigencias del medio social y laboral, como ocurre con la mayoría de las organizaciones y sectores.

El entorno económico y social está generando diversas transformaciones que afectan a la educación superior. Entre ellas destacan: los cambios demográficos; las exigencias de apertura de la Universidad a la sociedad; los cambios socioeconómicos; las demandas crecientes por formación universitaria; la innovación permanente en todas las actividades debido al creciente papel de la tecnología; la tendencia a reorientar y atribuir nuevas competencias a las profesiones, respondiendo a los cambios observados en el mercado laboral y a los actuales desafíos inherentes al ejercicio de las mismas; una creciente internacionalización de las actividades universitarias y la ciencia, resultado del impacto de la globalización en la educación, el conocimiento y la información; y el uso progresivo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Chile, como país emergente y con su economía basada en la apertura y el libre comercio, está en sintonía con las tendencias modernas y atento a las necesidades mundiales del presente y del futuro inmediato, en especial, las que incumben a la Educación Superior. Es así, como nuestra enseñanza superior se halla inmersa en diferentes procesos de



innovación y cambio, resaltando entre ellos: el establecimiento de nuevos estatutos jurídicos relativos a ese quehacer, como es la Ley N° 20.129 que establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior; mayores exigencias respecto de la evaluación y gestión de la calidad; financiamiento condicionado a resultados; mayor transparencia y control presupuestario, sometimiento obligatorio a procesos de acreditación y modernización de la currícula de pregrado y articulación con el postgrado; la emergencia de nuevas demandas sociales de formación, de nuevas titulaciones y de formación continua; nuevos mecanismos de financiamiento para los estudiantes; demanda de los sectores productivos por más investigación aplicada y la influencia creciente de un fenómeno que ya no es novedoso, como es la fuerte competencia entre las Universidades.

Estos escenarios, han obligado a las universidades a redefinir su misión y quehacer como instituciones que prestan un servicio público de alta connotación social, imprescindible para garantizar el acceso al conocimiento a todos los sectores de la sociedad en que se inserta, convirtiéndolos en agentes activos de esta nueva etapa, en la que será fundamental aumentar la capacidad intelectual y gestionar eficientemente el capital humano de cualquier tipo de organización o territorio.

La Universidad Tecnológica Metropolitana del Estado de Chile, consciente de todos estos cambios producidos en la sociedad y en la Educación Superior, y de la necesidad imperiosa de no solamente adaptarse, sino de contribuir a ellos y en su caso liderar algunos, debe llevar adelante una estrategia de desarrollo que permita dar respuesta a las nuevas exigencias propias y del entorno, considerándolas como un desafío y una oportunidad; que convocan a una activa participación y compromiso de todos los miembros de su Comunidad.

Tal motivación condujo a la puesta en marcha de un proceso de planificación que ha permitido la elaboración de un Plan de Desarrollo Estratégico que guiará las decisiones institucionales los próximos años, como respuesta a las nuevas exigencias y cambios que directamente le afectan.

Dicho Plan, concebido con un horizonte de cinco años y actualizaciones anuales, ha sido elaborado con la participación activa de la comunidad universitaria y de actores relevantes externos.

La primera, tiene base en los procesos de reflexión llevados a cabo en los Cuerpos Colegiados y los Encuentros de Facultad Actividad que contó con la participación organizada de los tres estamentos, tanto en su organización como en el análisis y elaboración de propuestas, a las que se sumaron las preparadas por los directivos del nivel central y sus equipos de trabajo, dando origen a un conjunto de iniciativas que, integradamente, se constituyeron en la base de la estrategia de desarrollo de la institución para los próximos cinco años; a la vez, que representan una visión de conjunto y expresan el compromiso de la Comunidad para impulsarlas y asumirlas, junto con demostrar la importancia que le brinda, tanto al proceso de planificación como al

Plan que emana de él, como instrumentos de apoyo para el crecimiento de la UTEM.

La participación de los actores relevantes externos fue de vital importancia, dado que proporcionaron información del entorno político, económico, social, tecnológico y, más específicamente, del ámbito de la educación superior; así como también su percepción sobre el rol de la UTEM, los espacios que puede ocupar y la formación de sus egresados. Información valiosa, que sin duda, fue considerada para tomar decisiones en la elaboración del Plan.

El Plan de Desarrollo Estratégico - PDE resultante, contenido en este documento, es consecuente con el proceso que vive la Institución denominado "Hacia la Acreditación", puesto en marcha durante el 2006 para cumplir con el objetivo de alcanzar la acreditación institucional en las áreas de gestión y docencia, durante el presente año, luego de no haberla obtenido en el proceso voluntario al que se sometió en una primera instancia. Hecho, este último, que convertido en oportunidad ha servido de aliciente, incentivando la participación y el mayor compromiso de los integrantes de la Comunidad, permitiéndole adquirir las fortalezas y capacidades requeridas, para enfrentar con renovado entusiasmo el proceso de planificación y el nuevo proceso de acreditación, aumentando así sus posibilidades de éxito.

Además, producto de sus vivencias y aprendizajes, la Institución se encuentra en un proceso de mejoramiento continuo y permanente, con miras a agregar calidad a su quehacer, aspecto incorporado en la elaboración del PDE, lo cual facilitará su seguimiento, evaluación y retroalimentación.

El Plan de Desarrollo Estratégico emanado del esfuerzo conjunto y que nos guiará los próximos años, contiene cuatro Objetivos Generales, catorce Objetivos Específicos, setenta y siete Lineamientos Estratégicos de Acción y doscientos trece Acciones Operativas, cuya concreción nos permitirá avanzar hacia la Universidad que visionamos.

Al igual como lo hice en el primer Plan de Desarrollo Institucional, quiero terminar estas palabras brindando un reconocimiento a los integrantes del Consejo Superior, a los Decanos, a todos y cada uno de los integrantes de los estamentos de las Facultades, a las autoridades unipersonales y directivos; por su compromiso y participación activa en la proyección de nuestra Universidad, por contribuir a su progreso y ser protagonistas en esta hermosa tarea que significa avanzar para conseguir una UTEM de calidad, al servicio de la sociedad chilena y latinoamericana.

MIGUEL A. AVENDAÑO BERRÍOS
RECTOR
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA

1. Significado, Estructura y Proceso del Plan de Desarrollo Estratégico UTEM

1.1. El Significado del Plan de Desarrollo Estratégico

El Plan de Desarrollo Estratégico (PDE), constituye un marco de referencia que orienta la toma de decisiones de una Institución y a la vez, un instrumento mediante el cual se logra la coherencia de las decisiones que se adoptan, tanto en los niveles estratégicos, como operativos de la Universidad. Tal coherencia viene dada por el grado en que dichas decisiones contribuyen al logro de un conjunto de objetivos, operacionalizados en líneas estratégicas de acción y acciones operativas, mediante las cuales se pueda alcanzar la Universidad que se visiona.

La construcción de un Plan Estratégico brinda la oportunidad para la participación de integrantes de cada uno de los estamentos que contiene la Institución, por lo que un alto nivel de participación aumenta la posibilidad de coherencia en las acciones que se determinen a partir de la implementación del Plan.

En general, se comprende el PDE como una conversación sobre el contexto, la política y el negocio. Contexto, en el sentido de considerar los diversos actores y relaciones en el momento histórico en que se desenvuelve la institución y que debe estar reflejado principalmente en los análisis externos e internos. La política, al considerar el espacio de decisiones y la movilización de los liderazgos internos. El negocio, por incorporar al análisis el espacio de actuaciones relativos al giro de la Institución que aseguren no sólo su sustentabilidad, sino que su desarrollo en el tiempo y el cumplimiento de su misión.

En la elaboración de un PDE, la consideración del entorno es un elemento muy importante, ya que proporciona oportunidades pero también amenazas. Igualmente la dimensión interna de la Institución, sus debilidades y fortalezas, tienen su reflejo en el contenido del Plan.

Un efecto importante que se ha tenido en consideración en su construcción, es que ni los elementos externos ni los internos permanecen inmutables a lo largo del tiempo. Probablemente, en el ámbito universitario en que nos desenvolvemos se está más consciente que nunca de la realidad de tal sentencia, dada la transformación de nuestro país en todos los órdenes, en particular, su economía basada en la apertura y el libre comercio, que obliga a considerar las tendencias y las necesidades mundiales de la educación superior; y a encaminar sus pasos a la convergencia con el sistema mundial, obligando a incorporar nuevos modelos de docencia, nuevas formas de gestión y de financiamiento, entre otros aspectos.

En base a lo anterior, la revisión periódica y sistemática del PDE, forma parte de su propia naturaleza. Por ello, se concibe una estructura de Plan con un horizonte de cinco años y versiones anuales, lo cual significa establecer un "Plan Estratégico Móvil" incorporando cada vez un año adicional y eliminando el año concluido en cada período. Esto es relevante, sobre todo, en el nivel de las acciones operativas, que corresponde al de mayor concreción del Plan, dado que anualmente serán evaluados en cuanto a su grado de cumplimiento y en el que se desarrollará un proceso de elaboración de nuevas propuestas para los años sucesivos. Asimismo, el nivel de los objetivos generales y específicos podría ser objeto de revisión, cuando cambios fundamentales en nuestro entorno o en la dimensión interna, así lo aconsejen.

1.2. Estructura del Plan de Desarrollo Estratégico

El Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad Tecnológica Metropolitana, ha sido formulado teniendo en consideración que este es un instrumento que favorece la

cohesión interna de la Institución e integra voluntades para avanzar conjuntamente en una misma dirección. A la vez, como requisito previo, es necesario realizar un diagnóstico institucional, considerando para ello los factores externos e internos a la Universidad. Este análisis permite identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la situación actual de la Institución.

El Plan de Desarrollo Estratégico, PDE (2007 - 2011), en su conjunto está estructurado en cinco niveles:

1. Misión: Representa el gran propósito que persigue la Institución. Debe expresar, de forma resumida, el significado esencial de la conducción de la Universidad. Dada su condición de Universidad joven, la UTEM tiene la gran oportunidad de generar una fuerza interna que dirija todos sus esfuerzos al cumplimiento de esta misión que será el norte de su desarrollo.

2. Visión: Representa la imagen de lo que la Universidad percibe que ocurre y ha de ocurrir, desea y es alcanzable para el futuro, sobre la base de su misión, concordante con sus principios y valores, en coherencia con la estructura del sistema educacional chileno en su conjunto.

3. Los Objetivos Generales: El cumplimiento de estos objetivos permite la consecución de la Misión y Visión de la Institución. Por tanto, representan los logros generales a alcanzar en el horizonte temporal de la planificación.

4. Los Objetivos Específicos: Permiten desagregar los Objetivos Generales. Por tanto, representan los resultados específicos que se espera alcanzar en el horizonte temporal de la planificación. Cada uno de estos Objetivos tiene asociada metas para evaluar su cumplimiento.

5. Líneas Estratégicas de Acción: Derivan de los niveles anteriores, los cuales en su conjunto conforman el marco estratégico del Plan. Representan acciones generales a través de las cuales pueden ser alcanzados los Objetivos Generales y los Específicos, permitiendo una primera operacionalización de aquellos.

6. Acciones Operativas: Representan acciones concretas y específicas a través de las cuales se operacionalizan las Líneas Estratégicas de Acción. Cada una de estas iniciativas tienen asociada fecha de inicio y de término, responsables e indicadores para medir su grado de cumplimiento. Este último puede ser numérico o de materialización concreta y demostrable de una acción. A su vez, cada indicador de cumplimiento tiene establecido una fuente de verificación para constatar su cumplimiento. Estas acciones están condicionadas y asociadas a los Objetivos Generales y Específicos a cumplir.

La figura 1.2-1 muestra la estructura del Plan de Desarrollo Estratégico. A partir de la construcción de este Plan, cada una de las Facultades desarrollaría sus propios Planes.





Análisis Interno
y Externo

Análisis Foda

Componentes del Plan de
Desarrollo Estratégico



Plan
de las Facultades



1.2- 1: Estructura del PDE

1.3 Proceso de Elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico

El Proceso de Planificación para la elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico de la UTEM, para el período 2007-2011, se inició en 27 de junio de 2006, por mandato del Consejo Superior, en el marco del proceso impulsado con el objetivo de someterse a acreditación en las áreas de Gestión Institucional y Docencia, durante el año 2007, ante el organismo acreditador señalado en la nueva ley, que establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior.

La actividad de inicio corresponde a la elaboración del documento: **Propuesta de Planificación PDE (2007- 2011)**, por parte del **Comité de Gestión**, como respuesta a la expresión de voluntad del Consejo Superior de proyectar el futuro de la Institución en un nuevo Plan que atienda, por una parte, las demandas provenientes de un entorno cada vez más complejo cambiante y generador de diversas transformaciones, en especial las que afectan a la educación superior y las universidades, fundamentalmente, los requerimientos asociados a procesos de acreditación. Y por otra, las necesidades objetivas de la Comunidad en su quehacer habitual para el cumplimiento de la misión institucional, según se ilustra en la figura 1.3-1.

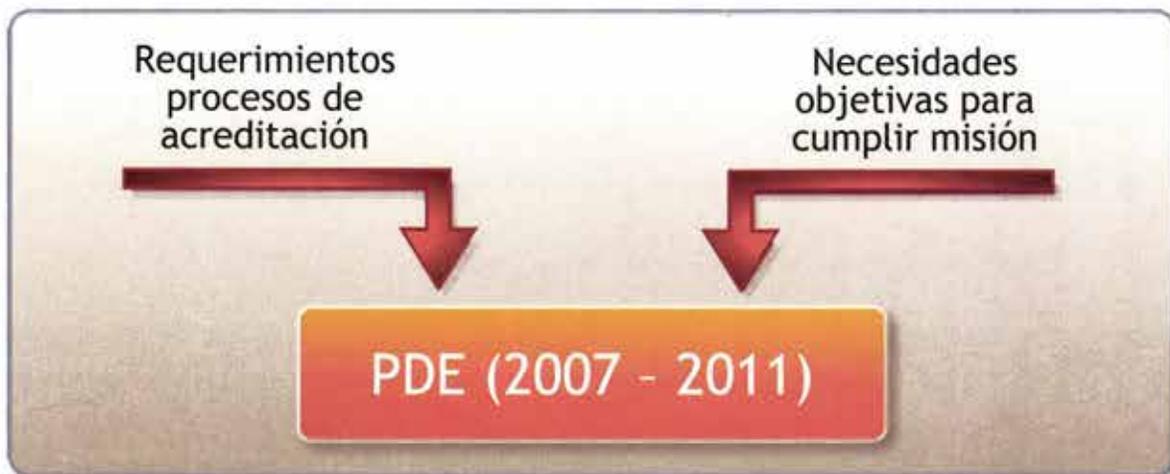


Figura 1.3-1: Motivaciones particulares del PDE

Esta fase preliminar del proceso continuó el 28 de agosto de 2006, fecha en que el Consejo Superior de la Universidad, en forma unánime, aprobó la Propuesta de Planificación presentada por Rectoría, la que se dio a conocer a la Comunidad en el discurso pronunciado por el Rector el día 30 de agosto de 2006, con motivo de la celebración del Décimo Tercer Aniversario de la Universidad.

En esa propuesta se planteó la elaboración de un Plan de Desarrollo Estratégico, con un horizonte de cinco años y actualizaciones

anuales, en un proceso que considera la participación activa de la comunidad universitaria y de los actores relevantes externos; así también los objetivos del proceso, sus motivaciones y cronograma; además de una estructura básica de Plan para guiar su redacción.

Para llevar adelante la Propuesta de Planificación, el Comité de Gestión construyó la **Estructura Organizativa para la Elaboración del PDE**, la cual se ilustra en la figura 1.3-2.

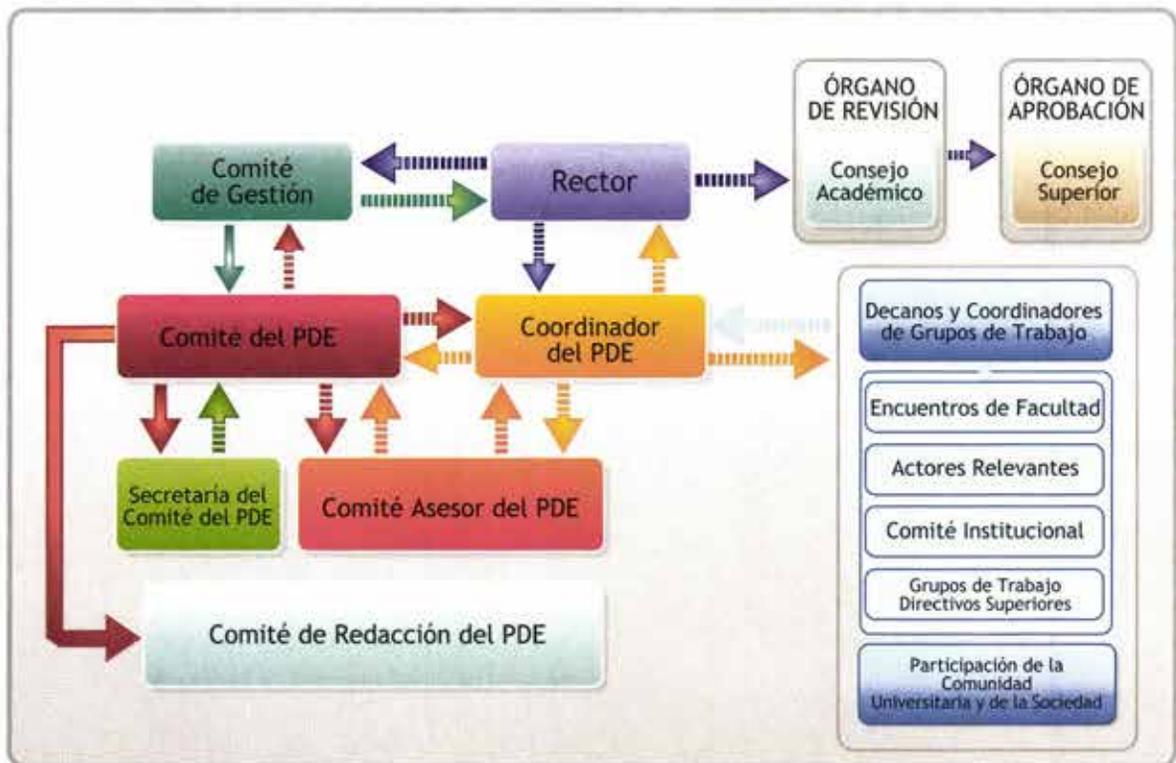


Figura 1.3-2: Estructura Organizativa para la Elaboración del PDE



El diseño de la estructura mencionada, tuvo como objetivo establecer un diálogo fluido entre las diferentes instancias involucradas en la elaboración del PDE; en particular la Comunidad Universitaria, los Actores Relevantes definidos, el Comité de Gestión y los cuerpos colegiados encargados de revisar y aprobar, finalmente, el Plan de Desarrollo Estratégico y apoyar su implementación.

Paralelamente, el Comité de Gestión, se abocó a la búsqueda de los integrantes del **Comité Asesor del PDE** y a definir la composición del **Comité del PDE**. Este último se constituyó el 01 de agosto de 2006 y quedó conformado por:

Nombre	Cargo
Miguel Avendaño Berríos	Rector, elegido Presidente del Comité y Coordinador del PDE
Patricio Olivares Iribarren	Vicerrector Académico
Ricardo Neira Navarro	Vicerrector de Transferencia Tecnológica y Extensión
Néstor Ortiz Cáceres	Vicerrector de Administración y Finanzas
Julio Martínez Valdés	Secretario General
Paulina Correa Henríquez	Contralor Interno
José Hormazábal Tapia	Director General de Planificación, elegido Vicepresidente del Comité
Julia Cerda Carvajal	Directora General de Autoevaluación y Acreditación, elegida como Secretaria del Comité
Clara Viviani Saldaño	Directora Jurídica
Jorge Valenzuela Gárate	Director UTEM Virtual

Tabla: 1.3-1: Comité del PDE

Las funciones establecidas para el Comité del PDE, incluyeron:

- Validar la estructura y el proceso a seguir en la elaboración del PDE: Fases, pasos, metodología, instrumentos y personas.
- Revisar y aprobar la estructura del PDE y Cronograma de Elaboración.
- Supervisar y hacer el seguimiento del proceso de elaboración del PDE.
- Proponer y validar el Plan de Comunicaciones del Proceso de Elaboración del PDE.
- Proponer y elevar para su aprobación a los cuerpos colegiados, los documentos del PDE, a través del Rector.

Como miembros del Comité Asesor del PDE, fueron elegidos los señores Jorge Yutronic y Alex Visic, quienes colaboran en igual condición en el Proceso de Acreditación Institucional.

Para proseguir con esta primera fase del proceso de elaboración del Plan, el Comité del PDE se abocó, como primera actividad, a la construcción

del documento **Bases para la Elaboración del PDE (2007-2011)**, el cual contiene las propuestas de: Significado y Estructura del PDE (2007-2011) incluyendo herramientas para facilitar su seguimiento y evaluación a través de indicadores y la incorporación de responsables de las acciones que derivan de su formulación; Programación Temporal para la elaboración del PDE (2007-2011) y Metodología de Trabajo para la elaboración del PDE (2007-2011), concluyendo la fase preliminar del proceso general de planificación.

El proceso de elaboración de la estrategia de desarrollo prosiguió su avance teniendo como referencia las fases sistematizadas en el **Proceso General de Planificación**, construido a partir de las lecciones y aprendizajes heredados del anterior proceso de planificación institucional que culminó con el primer Plan de Desarrollo, cuyas primeras cuatro fases conforman el Proceso de Planificación para la Elaboración del PDE (2007 - 2011), según se aprecia en el esquema de la figura 1.3-3.



Figura 1.3-3: Proceso de Planificación para la Elaboración del PDE (2007-2011)



La Fase de Desarrollo y Participación contemplada en el Proceso de Elaboración del PDE (2007-2011), se inició con los **Encuentros de Facultad**, realizados en el periodo comprendido entre el 14 de julio y el 18 de agosto de 2006; Actividad realizada en cada una de las Facultades de la Universidad, en respuesta a la convocatoria que hiciera el Rector a la Comunidad, con el propósito de reflexionar sobre las fortalezas y debilidades institucionales; así como a proponer estrategias y acciones conducentes a superar estas últimas, y enfrentar con éxito las amenazas y apreciar las oportunidades, con miras a obtener un conjunto de iniciativas que, integradamente, se constituyeran en la base de la estrategia de desarrollo de la institución para los próximos años; a la vez, que representaran una visión de conjunto y expresaran el compromiso de la Comunidad para impulsarlas y asumirlas. Todo ello, enmarcado en el propósito de superar con éxito procesos de autoevaluación y acreditación institucional que garanticen la calidad de la formación profesional que entrega y la gestión que realiza y , a la vez,

contribuir activamente a la construcción de un Plan Institucional que oriente el quehacer los próximos años.

En un contexto más amplio, el llamado a la Comunidad contemplaba el autoevaluar lo realizado, tanto en los trece años de vida institucional, como en los aportes que cada integrante de ella realiza desde su lugar de trabajo. Asimismo, reflexionar sobre aquellos aspectos a mejorar, considerando para ello visiones externas, como las propias; favoreciendo de esta manera el enfrentar autocríticamente el cómo se está encarando la educación superior del nuevo siglo, acogiendo las nuevas tendencias; y en qué forma los recursos humanos y materiales con que cuenta la Institución responden a estos desafíos.

Los Encuentros de Facultad contaron con la participación organizada de los tres estamentos, tanto en su organización como en el análisis y elaboración de propuestas, en una estructura que pretendía facilitar un diálogo fluido entre los participantes, tal como se ilustra en la figura 1.3-4.



Figura 1.3- 4: Estructura de participación en Encuentros de Facultad



A los resultados emanados de los Encuentros de Facultad, se sumaron los **Documentos de Propuestas**, preparados por los Directivos del Nivel Central (Vicerrector Académico, Vicerrector de Transferencia Tecnológica y Extensión, Vicerrector de Administración y Finanzas, Secretario General y Director General de Planificación) y sus equipos de trabajo. Dichas Propuestas contienen análisis estratégicos y acciones conducentes para superar las debilidades institucionales en el ámbito, fundamentalmente, de la gestión, conforme al área de competencia de cada Unidad del nivel central. Dichos documentos fueron elaborados entre el 13 y el 21 de septiembre de 2006.

Otro hito importante de la fase de Desarrollo y Participación, lo constituye la sesión del **Consejo Académico** de la Universidad de fecha 14 de septiembre de 2006, en la cual tomó conocimiento de la Propuesta de Planificación PDE (2007 - 2011), presentada anteriormente al Consejo Superior y que tiene como marco el proceso iniciado para la acreditación. Asimismo, conoció de las actividades realizadas con los **Actores Relevantes** y valoró el proceso participativo manifestado a través de los Encuentros de Facultad. Además, parte de la sesión la dedicó a analizar el quehacer institucional proponiendo aspectos a considerar en el planteamiento de la misión y de la visión, de tal manera, que la primera representa la identidad y la personalidad de la organización en el momento actual, y la segunda, la imagen deseada y alcanzable,

en el mediano plazo, por la Institución. También planteó sugerencias en torno a la formulación de los Objetivos Generales del PDE y la estructuración de los Específicos, terminando la sesión brindando su apoyo al proceso de planificación institucional, y comprometiendo esfuerzos individuales en las etapas por concretar y en las comisiones de trabajo a conformar.

Paralelamente, durante los meses de septiembre y octubre se llevaron a cabo las entrevistas a los actores relevantes, tanto internos como externos.

Los **Actores Relevantes Internos** proporcionaron sus visiones, un diagnóstico interno, y de las áreas prioritarias de desarrollo de la Universidad, estableciendo “necesidades objetivas” a partir de las fortalezas y debilidades identificadas. Asimismo, proporcionaron elementos del entorno, principalmente de las fuerzas competitivas presentes en la educación superior, aportando oportunidades y amenazas, información que se constituyó en un importante aporte para la construcción del Plan. Los Actores Relevantes Internos entrevistados fueron: Directivos del Nivel Central, Decanos, Secretarios de Facultad, Funcionarios No Académicos, Estudiantes, Ex Alumnos, Padres de Alumnos y Empresas Contratantes de Egresados. Todo ello, apoyado por el Coordinador del PDE, Decanos y Director de Relaciones Estudiantiles, según correspondiera. La figura 1.3-5, ilustra los Actores Relevantes Internos participantes del proceso.



Figura 1.3-5: Actores Relevantes Internos

Los **Actores Relevantes Externos** entrevistados, cumplieron el importante papel de proporcionar, fundamentalmente, tendencias del entorno político, económico, social y tecnológico y más específicamente de la educación superior; así también información valiosa sobre la Universidad, especialmente referida a percepción sobre su rol, formación de sus egresados y su desempeño; aportes muy relevantes para orientar el curso de acción de la UTEM y, por tanto, usados para tomar decisiones en

la elaboración del Plan de Desarrollo. Los Actores Relevantes Externos considerados en el proceso fueron: Jefe de la División de Educación Superior del MINEDUC, Integrantes de la Comisión de Educación, Cultura, Deportes y Recreación de la Cámara de Diputados; Integrantes de la Comisión de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología del Senado; Egresados de la UTEM y Empresas Contratantes de los mismos, situación que se ilustra en el esquema de la figura 1.3-6.

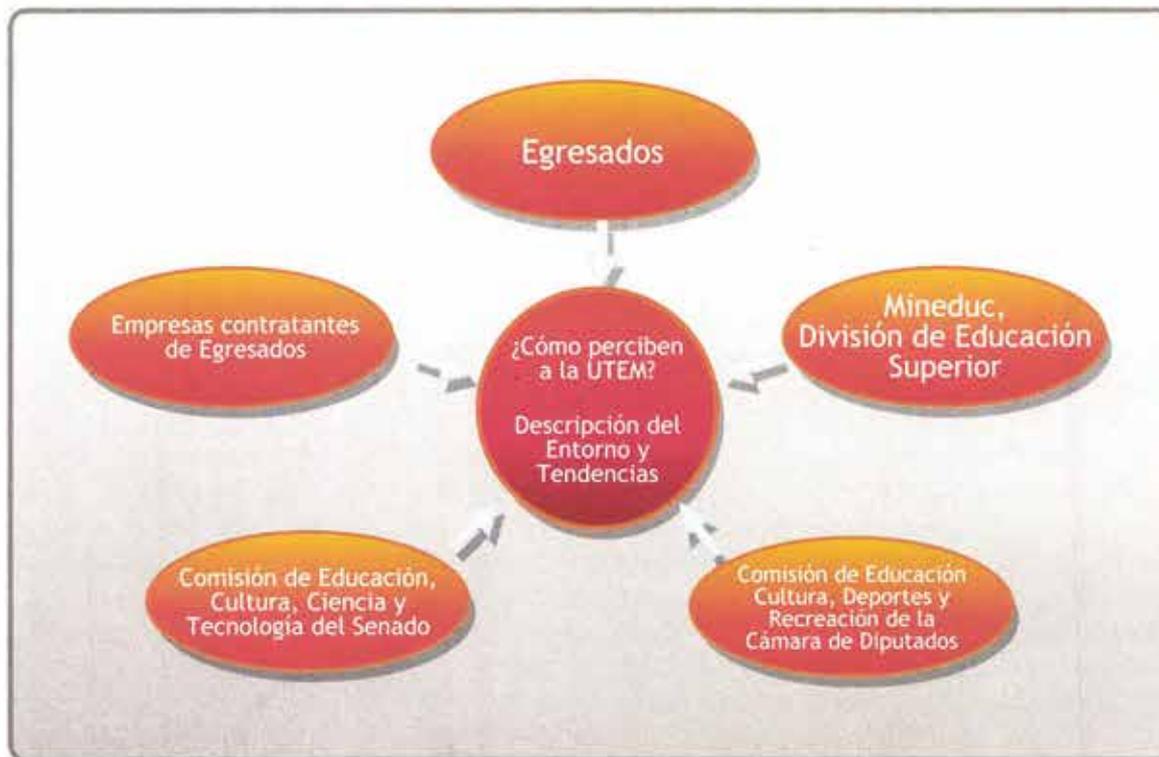


Figura 1.3 -6: Actores Relevantes Externos

Otro hecho relevante del proceso de planificación lo constituyó el **Taller de Conversación del Consejo Superior** de la Universidad, reunido en sesión extraordinaria el 02 de octubre de 2006, con el objeto de entregar su visión estratégica de la Institución. Entre los temas abordados destacaron las tendencias en materia de Educación Superior que ellos perciben, la visión y misión de la UTEM, aportando complementariamente, su diagnóstico de necesidades objetivas, en base a las fortalezas y debilidades Institucionales que ha planteado la Comunidad.

En base a la información reunida y opiniones vertidas por los Actores Relevantes, el Comité del PDE elaboró un documento que describe, por una parte los principales aspectos del entorno político, económico, social y tecnológico, así como del ámbito de la Educación

Superior en Chile; y por otra, la situación actual de la UTEM. Como resultado de ello, se generó un listado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, realizándose para cada una de ellas la justificación correspondiente, utilizándose los datos disponibles; tarea asumida por el propio Comité del PDE.

Todos los antecedentes reunidos y los análisis respectivos, fueron analizados y discutidos en un **Taller de Integración**, efectuado el 06 de octubre de 2006, con el propósito de hacer una primera síntesis en torno a la visión y misión institucional; una propuesta de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; así como una primera aproximación al planteamiento de objetivos generales y específicos a considerar en el PDE, para alcanzarlos en el mediano plazo. Dicho Taller contó con la participación de los Directivos Superiores, de los miembros del Consejo Académico, de los Secretarios

de Facultad, de los Directivos del Nivel Central, del Presidente de la Asociación de Académicos, más cinco académicos nominados cada uno de ellos por las respectivas Facultades y tres representantes del nivel central. Este Taller contó con el apoyo de dos asesores externos, quienes actuaron como facilitadores.

Otra actividad importante del proceso fue la constitución de un **Comité Institucional**, conformado por los Decanos, un representante de los estudiantes por cada Facultad, el Presidente de la Asociación de Académicos y el Presidente de la Asociación de Funcionarios No Académicos, los Vicerrectores, el Secretario General, el Director de Planificación y el Rector, hecho ocurrido el 24 de octubre de 2006. El objetivo de este grupo de trabajo fue analizar los documentos emanados de los Encuentros de Facultad y los documentos de Propuestas elaborados por los Directivos del Nivel Central y sus equipos e integrar éstos en un documento que sintetizara las debilidades institucionales y las propuestas para superarlas, así como las fortalezas que tiene la Universidad. Actividad que continuó en las jornadas efectuadas el 30 de octubre y 03 de noviembre de 2006.

En base a las propuestas y resultados obtenidos a partir de las actividades relatadas, el Comité del PDE dio inicio a la **Fase de Síntesis y Redacción del PDE**, identificando un conjunto de cuatro Objetivos Generales, catorce Objetivos Específicos y setenta y un Lineamientos Estratégicos de Acción; planteamiento derivado fundamentalmente del análisis estratégico realizado, que sustenta las principales suposiciones sobre la evolución

del entorno y el ámbito interno de la Universidad, trabajo concluido a mediados de diciembre de 2006.

Acto seguido, el **Comité de Redacción del PDE**, dependiente del Comité anteriormente mencionado, en base al material obtenido del proceso de planificación, se abocó a dar origen a la primera versión del Plan de Desarrollo Estratégico (2007 - 2011), con su visión, misión; y plasmó los Objetivos Generales, Objetivos Específicos y Lineamientos Estratégicos de Acción, en un conjunto de Acciones Operativas que tienen como base fundamental las necesidades objetivas recopiladas en cada una de las etapas y otras fuentes de información, entre las que se encuentran el Informe de Pares Evaluadores del Proceso de Acreditación Institucional, a que se sometió voluntariamente la Universidad; el anterior y primer Plan de Desarrollo Estratégico de la UTEM y los resultados de las auditorías practicadas a la Vicerrectoría de Administración y Finanzas y la Contraloría Interna de la Institución.

Para ello, se organizaron en cuatro Comisiones de Trabajo, una por cada Objetivo General, nombrándose en cada una de ellas un Coordinador. La metodología de trabajo incluía el debate sobre los Objetivos y Lineamientos Estratégicos de Acción propuestos en particular, la definición de prioridades para los mismos y la propuesta de Acciones Operativas para cada uno de ellos, incluyendo en la medida de lo posible, información sobre los indicadores necesarios para el control estratégico, responsables y fecha de inicio y término posible para su realización. Los grupos de trabajo estuvieron constituidos de la siguiente forma:

Nombre	Cargo
Patricio Olivares I.	Vicerrector Académico.
Gustavo Ossandón A.	Secretario de Facultad, Académico del Departamento de Matemáticas, representante de la Facultad de Ciencias Naturales, Matemáticas y Medio Ambiente.
Oscar Magna V.	Académico del Departamento de Informática, representante de la Facultad de Ingeniería.
María Victoria Vallejos A.	Directora de Docencia, Académica del Departamento de Informática, Facultad de Ingeniería.
Jorge Valenzuela G.	Director UTEM Virtual, Académico del Departamento de Contabilidad y Gestión Financiera, Facultad de Administración y Economía.
José Azaharvich G.	Director de Evaluación Académica, Académico del Departamento de Diseño, Facultad de Humanidades y Tecnologías de la Comunicación Social.
Angélica Rojas M.	Subdirectora Utem Virtual.
Pedro Vergara S.	Director de Investigación y Desarrollo Académico; Académico del Departamento de Industria, Facultad de Ingeniería.
Fresia Valverde T.	Jefa Unidad de Títulos y Grados.

Tabla: 1.3-2: Grupos de Trabajo: Objetivo General N° 1

Nombre	Cargo
Ricardo Neira N.	Vicerrector de Transferencia Tecnológica y Extensión, Académico del Departamento de Informática, Facultad de Ingeniería.
Claudia García R.	Directora de Transferencia Tecnológica, Académica del Departamento de Biotecnología, Facultad de Ciencias Naturales, Matemáticas y Medio Ambiente.
Marisol Durán S.	Académica del Departamento de Biotecnología, Facultad de Ciencias Naturales, Matemáticas y Medio Ambiente.
Lilián Oyarzún C.	Directora de Capacitación y Postítulo, Académica del Departamento de Humanidades, Facultad de Humanidades y Tecnologías de la Comunicación Social.
Juan O. Martínez B.	Académico del Departamento de Cartografía, representante de la Facultad de Humanidades y Tecnologías de la Comunicación Social
Mario Torres A.	Director del CEDESOC, Académico del Departamento de Trabajo Social, Facultad de Humanidades y Tecnologías de la Comunicación Social.
Héctor Torres B.	Director del Programa de Prospectiva e Innovación Tecnológica, Académico del Departamento de Diseño, Facultad de Humanidades y Tecnologías de la Comunicación Social.

Tabla: 1.3-3: Grupos de Trabajo: Objetivo General N° 2



Nombre	Cargo
Nestor Ortiz C.	Vicerrector de Administración y Finanzas.
José Hormazábal T.	Director General de Planificación.
Ricardo Romo E.	Integrante de la Dirección General de Planificación.
Franklin Maltés S.	Secretario de Facultad, Académico del Departamento de Arquitectura y representante de la Facultad de Ciencias de la Construcción y Ordenamiento Territorial.
Esteban Alaniz B.	Director de Finanzas.
César Santibáñez M.	Director de Administración.
Patricio Ayala C.	Jefe de Recursos Humanos.
María del Carmen Nuñez B.	Jefa de Auditoría Interna, Contraloría Interna.
Hugo Labra G.	Jefe de Unidad de Control Presupuestario.
Franco Giannini R.	Arquitecto, Jefe Departamento de Obras y Mantenimiento.

Tabla: 1.3-4: Grupos de Trabajo: Objetivo General N° 3

Nombre	Cargo
Julio Martínez V.	Secretario General, Académico del Departamento de Diseño
Haydee Gutiérrez V.	Académica del Departamento de Gestión de la Información, representante de la Facultad de Administración y Economía.
María A. Fuentealba U.	Académica del Departamento de Gestión Organizacional, Facultad de Administración y Economía.
Elisa Rosales R.	Académica del Departamento de Informática, Facultad de Ingeniería.
Luis Mella R.	Coordinador General del Programa de Comunicación y Cultura.
Jaime Ramírez G.	Periodista, Encargado del Área de Desarrollo Cultural.

Tabla: 1.3-5: Grupos de Trabajo: Objetivo General N° 4

Una vez concluido el trabajo de las Comisiones, situación ocurrida durante la tercera semana de enero de 2007, se inició una etapa de revisión y análisis de coherencia por parte del Comité del Plan de Desarrollo Estratégico, actividad concretada durante la primera quincena de marzo de 2007, dando origen a la primera **Propuesta de PDE**.

A continuación, el **Comité Asesor del PDE**, dio inicio a una segunda etapa de revisión y coherencia de contenidos, aportando su visión técnica, sugiriendo adecuaciones, las que fueron asumidas por el Comité del PDE, para dar origen al **Documento Final del PDE (2007-2011)**, quedando en condiciones de pasar a la **Fase de Aprobación**

y **Difusión** del mismo, durante el mes de julio de 2007.

Durante todo el proceso de desarrollo del Plan, a objeto de facilitar la difusión de las diferentes acciones y la implicación de todos los interesados, se desarrolló una página web, a través de la cual se iba informando cada una de las actividades realizadas en el proceso de planificación.

En la figura 1.3-7, a modo de síntesis, se ilustran las fases temporales, tanto de la elaboración del PDE, como la de implementación, seguimiento y evaluación del mismo, dentro del horizonte de cinco años, considerados en la planificación, teniendo como referencia julio de 2007.

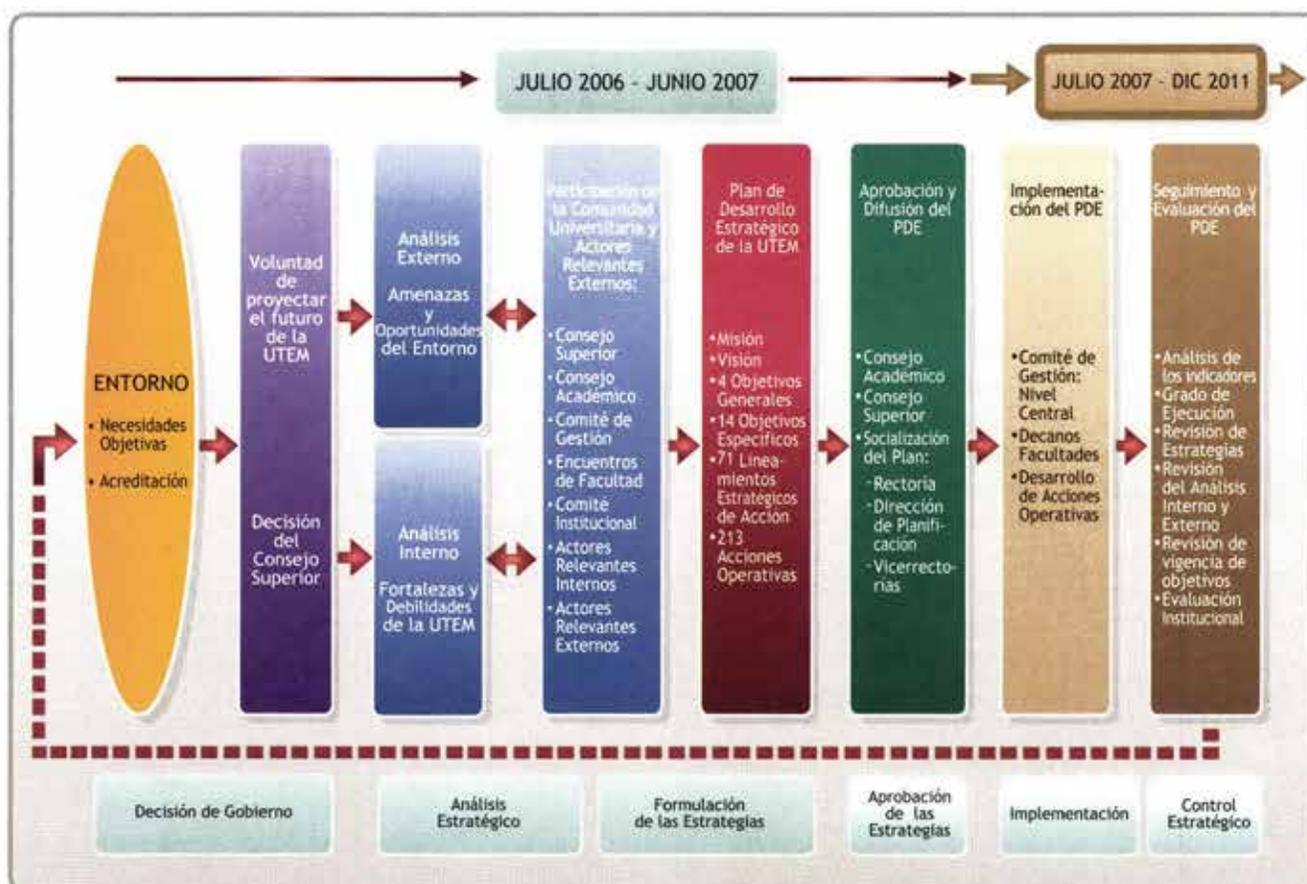


Figura 1.3-7: Fases Temporales del PDE (2007-2011)

El Proceso de Planificación para la Elaboración del PDE (2007-2011) descrito conforme al esquema de la figura 1.3-3, es producto de una sistematización de los aprendizajes emergidos como resultado de la experiencia que implicó construir e implementar su primer Plan de Desarrollo. En éste, se utilizó una metodología que incluía el diagnóstico con la participación de los estamentos centrales de la Universidad. En cambio, el proceso de planificación para obtener el PDE (2007-2011) incorporó capacidades de diagnóstico institucional desde perspectivas, tanto internas como externas, ampliando esta participación a actores relevantes representativos de distintas instancias de la Universidad, así como del ámbito público y privado, ex alumnos y padres de alumnos. Además, esta metodología participativa contó con el apoyo de asesores externos y una Estructura Organizativa para la Elaboración del Plan, que permitió un diálogo fluido entre las distintas instancias universitarias y facilitó, a través de un Comité de Redacción, la integración de

las distintas propuestas y resultados provenientes de las mismas; en un período de tiempo notoriamente menor en relación al proceso anterior. Asimismo, el despliegue de sus acciones operativas, señalando los responsables de la ejecución, indicadores asociados y fechas de inicio y de término, facilita relacionar éstas con el presupuesto institucional, según prioridades propuestas por el Comité del PDE y sancionadas por el Consejo Superior al analizar y aprobar el Plan resultante; situación que tiene una retroalimentación dado que este mismo cuerpo colegiado tiene también la responsabilidad de aprobar el presupuesto anual. Si bien es cierto que el segundo proceso de planificación tuvo mejoras sustantivas con respecto al anterior, un aspecto fundamental heredado del primero fue el cambio cultural que implicó pasar de una planificación reactiva de corto plazo, a trabajar con una estrategia que ha orientado las decisiones de mediano y largo plazo, además de haber sentado las bases para la formulación del PDE (2007-2011).

2. De la Institución

2.1. Breve Historia de la Utem

El proceso de reestructuración de la Educación Superior Chilena se inició en razón del Decreto Ley (D.L.) N° 3541, de diciembre de 1980, que facultó al Presidente de la República para dictar normas en tal sentido. En uso de tales atribuciones, se dictaron diversos Decretos con Fuerza de Ley (D.F.L.) que conformaron las bases de un nuevo sistema de Educación Superior, entre los cuales, cabe destacar el D.F.L. N° 1, de 1980, que definió los conceptos de Universidad, sus fines y objetivos, autonomía académica, económica y administrativa.

La Universidad de Chile, dentro de este contexto, replanteó sus estructuras vigentes, creando por Decreto Universitario N° 1.182, de 20 de enero de 1981, entre otras, la Academia de Estudios Tecnológicos, adscribiendo a ésta el Instituto Politécnico que a la sazón pertenecía a la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Posteriormente, por Decreto Universitario N° 1.748, de 26 de enero del mismo año, se aprobó la estructura académica de la citada Academia, quedando ésta conformada, además del mencionado Instituto, por los Departamentos de Diseño y Dibujo Técnico, de Bibliotecología, de Servicio Social y de Cartografía; dependientes a la época de las Facultades de Arquitectura, Filosofía y Ciencias Humanas.

Posteriormente y dentro del marco de este proceso, se dictaron normas sobre remuneraciones y financiamiento de las Universidades Chilenas y sobre Institutos Profesionales, todas ellas contenidas en los D.F.L. N°s 3, de 1980, y 4 y 5, de 1981, respectivamente.

Conforme al último de dichos D.F.L., con fecha 3 de marzo de 1981, se dictó el D.F.L. N° 8, publicado en el Diario Oficial de fecha 20 de marzo de ese año, que creó el Instituto Profesional de Santiago

(IPS) como institución de educación superior del Estado, independiente, autónoma, con personalidad jurídica propia y, para todos los efectos legales, como sucesor y continuador legal de la Academia de Estudios Tecnológicos de la Universidad de Chile. En esta calidad, le fueron traspasadas las carreras de Bibliotecología, Servicio Social, Cartografía, Diseño y las carreras vespertinas de Técnico Universitario en Programación, en Topografía, en Construcción Civil, en Dibujo Técnico, en Mecánica, en Electrónica y Químico Laboratorista.

Es así, como el Instituto Profesional de Santiago, nuevo miembro integrante del Sistema Nacional de Educación Superior, que por sus características administrativas y financieras, generadas desde su origen, se convierte en una entidad autónoma e independiente de su alma mater, se le asigna un Aporte Fiscal Directo de 0,392% del monto total asignado a las instituciones miembros del Consejo de Rectores. Esta circunstancia define su situación económica y académica, ya que no opera como institución derivada de la Universidad de Chile, en cuanto a patrimonio existente y estructura operativa; por el contrario, inició sus labores con los fondos que hasta el mes de Noviembre de 1981 le proveyó la citada Universidad.

El IPS dio inicio a su actividad educacional con 1437 alumnos y contando con un cuerpo académico, contratado en distintas jornadas y compuesto de 123 docentes. A la sazón, se disponía de una planta física, traspasada de la Universidad de Chile, integrada por los edificios de calles Dieciocho N° 161, Sazie N°s 2318 y 2320 y Almirante Latorre N° 225. La mencionada Universidad traspasó al Instituto el dominio de los inmuebles con excepción del de calle Dieciocho N° 161, en que funcionaba la Casa Central, respecto del cual sólo se transfirió el uso dado que a la fecha era de dominio fiscal.

Su pujante desarrollo y la creciente necesidad de contar con más infraestructura, obligó al IPS a adquirir el año 1983, el edificio ubicado en calle San Ignacio N° 171, al que pronto se sumaron los inmuebles de calle Adriana Undurraga N° 223 (1984), el terreno y la pronta construcción en él de las dependencias ubicadas en calle Vidaurre N° 1550 (1985) y diversos inmuebles ubicados en el sector de Avda. José Pedro Alessandri (1989).

A partir del año 1982, el Instituto expandió su oferta académica con las carreras de Construcción Civil, Contador Auditor e Ingeniería de Ejecución en Administración Agroindustrial y en Computación e Informática, creando además, las carreras de Técnico Superior en Electrónica, Mecánica, Computación y Construcción; todas ellas, ulteriormente, derivaron en carreras de Ingeniería de Ejecución.

Conciente de su función social, de contribuir a la integración de los diversos sectores al desarrollo nacional, mejorando sus condiciones de vida, en enero de 1990, el IPS crea la Escuela de Adultos cuyo propósito fundamental fue ofrecer el acceso a la educación superior a trabajadores; mediante la aplicación de metodologías especiales de aprendizaje destinadas concretamente a adultos, sobre la base de algunas clases presenciales, siendo predominante el sistema de educación a distancia a través del cual, el escenario laboral del estudiante se transformaba en un centro de extensión, y al trabajo en una actividad formativa de destrezas. A través de esta unidad académica se ofrecieron las carreras de Ingeniería de Ejecución Industrial, Ingeniería de Ejecución en Finanzas, Ingeniería de Ejecución en Química, Técnico Superior Industrial y Analista de Sistemas.

En marzo del año 1991, el IPS ya exhibía una matrícula de 4.221 alumnos, distribuidos en dieciséis carreras. Su dotación docente ya contaba con 123

académicos de jornada completa, 51 medias jornadas y 281 profesores de jornada parcial y en el año 1993, presentaba 6.092 Alumnos, distribuidos en 25 carreras, con una dotación docente de 531 Profesores y 314 Funcionarios No Académicos.

El año 1991, también representó un período de ordenamiento y establecimiento de políticas básicas que permitieron programar líneas concretas de acción, definiendo prioridades y teniendo a la vista el curso de desarrollo que el IPS ya esbozaba.

Entre las más relevantes cabe mencionar los cambios y adecuaciones introducidos en la estructura orgánica del Instituto, reforzándose las funciones y atribuciones de la Vicerrectoría Académica y de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas; la adopción y puesta en funcionamiento de sistemas computacionales, por parte de la Dirección de Docencia, de gran utilidad en el ordenamiento y agilización de los procedimientos administrativo docentes a su cargo; el fomento a la investigación estimulando a los académicos a participar en concursos FONDECYT, FONTEC y FONDEF; la creación y el trabajo de una comisión encargada de elaborar una propuesta de Políticas de Investigación Científica y Tecnológica y sentar las bases de concursos internos respaldados con fondos de la Institución; la constitución de una comisión encargada de formular Políticas de Perfeccionamiento Académico en los aspectos docentes, científico tecnológicos y de liderazgo en Educación Superior; la realización, por la Biblioteca Central del IPS, de importantes actividades encaminadas a optimizar el uso de los materiales como programas de difusión de los recursos bibliográficos, de las nuevas adquisiciones, implementación de bases de datos, entre otras; el fomento del desarrollo cultural y la definición y organización de las actividades de capacitación y asistencia técnica.



Se debe consignar que el Instituto Profesional de Santiago tuvo un devenir financiero en que el endeudamiento con el sistema financiero y un pasivo de corto plazo importante, soportaron su crecimiento en infraestructura y desarrollo institucional. A pesar que tuvo un crecimiento de aportes fiscales entre 1981 y 1988 de un 42,3%, estos significaban a fines de 1987, apenas un 28,2 % de sus ingresos; mientras la participación relativa de los aranceles de pregrado en el total de los ingresos alcanzaba un 59,8%, todo ello producto de un aumento del 226% de la matrícula de pregrado en el mismo período señalado. Si bien el aumento de disponibilidades de recursos aumentó en el período en un 69% los gastos aumentaron un 83%. Esta dependencia de ajustar el desarrollo institucional en base al soporte del crecimiento de la matrícula, sin duda, es una constante que marca la vida institucional del Instituto, no exenta de más de una crisis financiera, y que marcó inevitablemente su modelo de desarrollo.

En el mes de agosto de 1992, el Instituto Profesional de Santiago, motivado por el crecimiento y desarrollo verificado hasta entonces e imbuido del afán de responder

la necesidad, cada vez más apremiante para un país de economía abierta y de urgente adaptación a los avances de la tecnología y a la globalización, como es Chile; de crear una institución universitaria de marcada impronta tecnológica, moderna, con alta capacidad de diversificación para anticiparse a los cambios; que permitiera y facilitara la educación continua y otorgara especial relevancia a la investigación básica y aplicada, rasgo fundamental de una casa de estudios superiores comprometida con el desarrollo tecnológico y productivo nacional, se propuso al ejecutivo, sobre la base del mencionado Instituto, la creación de una nueva universidad.

Fue así como después de un proceso de reflexión, de un trabajo mancomunado de académicos, administrativos y estudiantes; y de las innumerables gestiones y análisis que conlleva la labor legislativa, el 18 de agosto de 1993 fue promulgada la ley que dispuso la creación de la Universidad Tecnológica Metropolitana como sucesora y continuadora legal del IPS, normativa que con el N° 19.239, fue publicada en el Diario Oficial del día 30 del mismo mes y año.

2.2 De la Universidad

La Universidad Tecnológica Metropolitana fue creada por la Ley N° 19.239, publicada en el Diario Oficial el día 30 de agosto de 1993, como Institución de Educación Superior del Estado, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, como sucesora y continuadora legal del Instituto Profesional de Santiago. Dicha Ley la define como una institución de educación superior, dedicada en un nivel avanzado, a la creación, cultivo y transmisión de conocimientos por medio de la investigación básica y aplicada; la docencia y la extensión en tecnología y a la formación académica, científica, profesional y técnica, orientada preferentemente al quehacer tecnológico.

La UTEM inicia sus actividades con 6.092 estudiantes, provenientes de su antecesor, distribuidos en 25 carreras, de las que 17 eran con ingreso vía PAA y 8 con admisión vía selección propia. Aquel entonces, su oferta docente comprendía cuatro áreas del conocimiento: Tecnología, Arte y Arquitectura, Administración y Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Contaba a la sazón con 531 académicos, de los cuales 133 eran de jornada completa, 51 de media jornada y 347 de jornada parcial, y con una dotación de 314 funcionarios no académicos.

En sus primeros años, la Universidad se aboca a establecer las políticas básicas que regirán su quehacer y a elaborar la normativa que las plasmase, a partir del marco jurídico fijado por su ley de creación y su estatuto orgánico, aprobado por el D.F.L. N° 2 de 1994 del Ministerio de Educación, publicado en el Diario Oficial el día 5 de agosto de 1994. En base a ellas, estableció las estructuras administrativas y académicas necesarias para su funcionamiento. Es así como en junio de 1995, mediante Resolución 02276, se establece la Estructura de Gobierno y de la Administración Central y en diciembre de 1996, a través de la Resolución 05634, se fija y pone en funcionamiento la Estructura Académica de la Universidad conformada por cinco Facultades: De Administración y

Economía, de Ciencias de la Construcción y Ordenamiento Territorial, de Humanidades y Tecnologías de la Comunicación Social, de Ingeniería, y de Ciencias Naturales, Matemáticas y del Medio Ambiente, cada una de las cuales cuenta con sus respectivos Departamentos y Escuelas.

Desde su creación y hasta finales del año 1999, las decisiones del gobierno institucional estuvieron influidas por las limitaciones económicas heredadas del ex IPS, lo que se tradujo en la aplicación de un modelo de gestión centrado fundamentalmente, en la diversificación de la oferta académica, a través de la generación de nuevos programas y productos, concebidos como respuesta a la demanda de nuevos segmentos de la población que aspiraban acceder a la educación superior.

Entre las carreras que se crean en este período se encuentran: Ingeniería Civil Industrial con mención en Agroindustria, Ingeniería Civil en Computación con mención en Informática, Ingeniería Civil Industrial con mención Sistema de Gestión, Ingeniería de Ejecución en Geomensura, Ingeniería de Ejecución en Comercio Internacional; Ingeniería en Informática, en Mecánica, en Industria Alimentaria, en Industria de la Madera, en Química, en Electrónica, en Gestión Turística, en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente, en Comercio Internacional; Química Industrial, Ingeniería Comercial y Arquitectura, algunas de las cuales se imparten en reemplazo de las respectivas ingenierías de ejecución.

Siguiendo dicho modelo de gestión, al finalizar el año 2000, la UTEM exhibe una oferta académica compuesta por 42 programas regulares de pregrado y 8 planes de continuación de estudios, aglutinando a 11.215 estudiantes; 8.676 en horario diurno y 2.539 en horario vespertino, los cuales eran atendidos por un cuerpo docente conformado por 232 académicos de jornada completa,





47 de media jornada y 516 profesores horas.

El año 2000 también marca el inicio del primer proceso de planificación llevado adelante por la UTEM, a objeto de poder contar con un instrumento vital y eficaz para su ulterior desarrollo, que sirviese de orientación en la toma de decisiones y, con el esfuerzo coordinado y constante de sus estamentos, permitiese avanzar en el desarrollo de la institución. Con miras a ese objetivo, en septiembre de ese año se realizó una jornada de participación académica, que reunió a docentes de todas las Facultades para debatir acerca de las formas de conducir una nueva etapa en la vida institucional, concensuando las que debían constituir la piedra basal de aquella planificación. Esta actividad fue continuada en el seno de las unidades académicas, creándose espacios de reflexión y de trabajo que estimularon la existencia de un clima de aprendizaje organizacional y que culminó en la elaboración del primer Plan de Desarrollo Institucional.

Ese primer proceso de planificación estratégica y el Plan de Desarrollo Institucional resultante, demostraron ser instrumentos indispensables de apoyo para que la UTEM tuviese un crecimiento sostenido y en armonía con sus potencialidades, y orientaron la toma de decisiones en una etapa institucional caracterizada por la búsqueda de un equilibrio entre la gestión académica, la obtención de recursos económicos y el desarrollo de la Universidad; bajo la aplicación, desde un punto de vista de la gestión, de un Modelo de Desarrollo Basado en el Equilibrio.

Junto con ello, los propósitos, programas estratégicos, los lineamientos y acciones definidas en el Plan, constituyeron el marco de acción para que las Facultades formularan sus primeros planes estratégicos.

Efecto adicional de este primer proceso, pero de una importancia indiscutible, fue el cambio cultural interno derivado del reemplazo de una planificación reactiva de corto plazo, a una estrategia de desarrollo que orientase las decisiones de mediano y largo plazo, y que sentaría las bases del Plan de Desarrollo Estratégico PDE (2007-2011).

Aspecto relevante para el éxito del Plan de Desarrollo Institucional fue el sustento financiero para su aplicación, fundamentalmente con miras al mejoramiento de la calidad del cuerpo académico a través de la realización de estudios de postgrado, y de la infraestructura física y equipamiento, sin desatender las necesidades financieras de los otros ámbitos de su quehacer académico y administrativo. Esto motivó la adopción de una estrategia institucional para generar mayores recursos, la que no sólo consideró la venta de servicios y desarrollos tecnológicos, sino además la creación de programas de especialización y de pregrado con requisitos de ingreso establecidos por la propia Universidad, en lo que se conoce como ingreso “vía de selección UTEM”.

En lo primero, cabe destacar la docencia de postgrado y la promoción y venta de servicios relacionados a la educación a distancia que la Universidad ha realizado a través de su plataforma tecnológica “UTEMVIRTUAL”, generando importantes fuentes de ingreso.

En segundo lugar, aprovechando la experiencia adquirida del ex IPS, institución que creó una de las primeras escuelas con el propósito de ofrecer acceso a la educación superior a trabajadores, la Universidad implementó un sistema especial de selección a carreras regulares vespertinas; además de planes de continuidad de estudios, destinados a quienes, teniendo una formación previa

en Educación Superior, aspirasen a la obtención de un título o grado de nivel superior.

Asimismo, en esta etapa, se impulsaron programas especiales de titulación, dirigidos a un número importante de egresados, que habiendo dejado pendiente la obtención de su título, en muchas ocasiones dada su temprana inserción laboral, pudiesen optar a él y así lograr mejorar su posición en el mercado laboral y en actividades propias de su disciplina.

Además, se potencian las acciones para el perfeccionamiento académico y se incorporan tecnologías de la información y la comunicación, y se implantan nuevos esquemas organizacionales, estableciendo alianzas estratégicas con sociedades educacionales externas o generadas por la propia Universidad; dedicadas a brindar un apoyo estrictamente administrativo, con el afán de mejorar y agilizar su desempeño, entre otros, en la gestión de recaudación.

Un aspecto importante de la política que orienta la oferta académica en este período, es la disminución de la diversificación de la misma a cambio de una concentración paulatina en programas relacionados con iniciativas de Estado, tal como las referidas a su modernización y la puesta en práctica de reformas, entre ellas la Reforma Procesal Penal. Respecto de esta última, es importante destacar que la UTEM se planteó ser la primera institución del país en dar respuesta a la necesidad de técnicos y profesionales, que dentro del ámbito tecnológico, originó la puesta en marcha de la mencionada Reforma, creando cinco carreras en el área criminalística, cuatro técnicas y una profesional. Dada la especialización requerida, se reunió un equipo académico altamente competente, se implementaron laboratorios de última tecnología y una completa biblioteca, para atender cada una de las especialidades del área. Lo

anterior, junto a una planificada oferta de vacantes que aspiraba alcanzar una matrícula de 4.000 estudiantes en un plazo no superior a los cinco años, apoyada por una estrategia comunicacional, constituyeron las barreras de entrada que la institución estableció para posicionarse y constituirse en un referente en el ámbito tecnológico de la Reforma Procesal Penal. Dada la atractividad de las carreras desde su origen, en la actualidad se ha alcanzado una matrícula total conforme a la meta planteada, distribuidos en jornada diurna y vespertina.

En el período 2000-2001, se inicia un proceso de revisión y actualización de los planes de estudio de pregrado, fundamentalmente los diurnos con ingreso PSU, teniendo como objetivo someterlos a consideración de la Comisión de Autorregulación Concordada; instancia creada por el Consejo de Rectores de Universidades Chilenas, para someter a pares evaluadores las carreras y garantizar su formulación, obteniéndose certificaciones para todas las carreras presentadas. Además de actualizar planes y programas de estudio, se incorpora el grado académico de Licenciado en cada una de ellas, se agregan mayores niveles de idioma inglés y se introduce el trabajo de titulación dentro del Plan de Estudio. En igual período se da inicio a los primeros programas de postgrado de la institución con el Magíster en Cartografía de Estudios Ambientales, llegando en la actualidad a contar con seis de ellos.

También, a partir de 2001, se han articulado actividades formativas complementarias a los planes de estudio, colaborando de esta manera a incrementar y consolidar en los estudiantes, formas de ser que los ayudan a enfrentar con éxito tanto su desempeño profesional como su participación activa en el medio social. Entre éstas se encuentran los diplomados en: Inglés para Propósitos Profesionales, Comunicación Organizacional y Liderazgo, Literatura Latinoamericana Contemporánea,



Pensamiento Latinoamericano, a lo que se suma la Sociedad de Debate, los Talleres Culturales de Música y Danza, las actividades de Deporte y Recreación y las clases en formato de videoconferencias con universidades de habla inglesa, lo que en conjunto ha posibilitado atender a la fecha a más de 13.000 estudiantes.

Así, al término del 2006, la oferta educativa de la UTEM alcanzaba a 59 programas de pregrado de inicio y 15 de continuación de estudios. En materia de postgrado y especialización, imparte 5 magister, 9 postítulos y 23 diplomas. En sus aulas se preparan 16.364 estudiantes de pregrado, 11.177 de ellos en jornada diurna y 5.187 en vespertina; 448 estudiantes de postgrado; 215 de postítulo y 275 de diploma, ubicándose entre las diez universidades del Consejo de Rectores con más estudiantes.

Por otra parte y desde su creación, una de las preocupaciones permanentes de la UTEM ha sido su cuerpo académico y el apoyo a su quehacer. Por ello y de acuerdo a su capacidad presupuestaria, a partir del año 2000, junto con un fortalecimiento cuantitativo de los Departamentos de las distintas Facultades, se produce un reforzamiento de la iniciativa relacionada con el perfeccionamiento académico, la cual tuvo sus inicios en el año 1997 a través de la creación de becas de ayuda económica para realizar estudios de postgrado en el extranjero. Dicho reforzamiento se traduce en convenios y ayuda económica para realizar Doctorados en nuestro país, en alianza con diversas Universidades españolas, entre las cuales se pueden citar las de Granada, en la cual se han ofrecido los programas de Doctorado en Computación y Sistemas Inteligentes, y en Sociología; la de Barcelona en la cual se han ofrecido los programas de Investigación en Diseño y en Gestión Ambiental, Paisaje y Geografía; y a la Politécnica de Cataluña en la que se han ofrecido los programas de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas,

en Ingeniería Ambiental y en la que además se han ofrecido cursos de desarrollo académico, entre los cuales podemos citar el Programa de Inglés Comunicativo Nivel I dirigido a alumnos de programas de doctorado.

Como resultado de esta política, la Universidad logra un avance sustantivo que se evidencia en que de los 133 profesores de jornada completa que tenía en sus inicios, 7 doctores y 42 magister; haya alcanzado, en cifras al 31 de diciembre de 2006, a 269 jornadas completa, entre los cuales tiene 41 doctores y 109 magister, lo que equivale a un 55,8% de su cuerpo académico de jornada completa con postgrado. Circunstancia que le ha permitido posicionarse entre las primeras universidades del país en este aspecto. Cabe destacar que hoy, fruto de la misma política, 69 académicos se encuentran realizando sus tesis de doctorado, 24 realizando sus créditos de investigación en programas de doctorado y 15 han iniciado el primer año de doctorado; situación consecuente con la meta propuesta para el 2010, que se ha fijado en un 80% de jornadas completa con postgrado. A este cuerpo académico se agregan 39 profesores de media jornada, de los cuales 18 son magister y 406 profesores de jornada parcial.

En hilación con lo anterior, en el año 2000 se da inicio al Programa de Tecnología Educativa y Diseño Comunicacional -DITEC-, generado a partir de los fundamentos teórico- prácticos que promueven la innovación pedagógica con utilización de tecnologías de la información y la comunicación dentro de la Universidad, a través del cual se capacita al personal académico en uso y aplicación curricular de dichas tecnologías en docencia universitaria, habiendo participado en la mencionada actividad, a diciembre de 2006, más del 50% de los profesores de jornada completa y de media jornada.

Junto con ello, se desarrolló una plataforma tecnológica para la administración a distancia del proceso de enseñanza y aprendizaje, como apoyo a las clases presenciales, sistema conocido como Drweb, que a la misma fecha ha atendido a un universo total de 14.534 usuarios entre académicos y estudiantes.

En materia de investigación, la Universidad, desde su creación ha llevado adelante una política de permanente apoyo y de fomento a esta actividad, poniendo a disposición de la comunidad fondos concursables para proyectos internos que pudieran ser la base de iniciativas mayores, a la vez que, ir logrando la conformación de equipos de trabajo en torno a áreas de interés. Como resultado de ello, entre los años 2002 a la fecha se han financiado 59 proyectos internos, por una cifra cercana a los 202 millones de pesos para su realización.

Asimismo, entre 2002 y 2006, la Universidad se ha adjudicado cinco proyectos Fondecyt propios y uno en alianza con la Universidad de Chile, sumando todos ellos una cifra cercana a los 115 millones de pesos para su ejecución. A lo anterior, se suman la participación en dos proyectos FONDEF, cuyo financiamiento alcanza los 284 millones de pesos, en colaboración con otras universidades y Reuna; y dos proyectos CORFO colaborativos, cuyo financiamiento alcanza un monto de 53 millones de pesos; además de un proyecto Alfa de la Unión Europea, en conjunto a seis instituciones. Producto de las iniciativas anteriores, durante el año 2006 se han registrado 37 publicaciones en revistas indexadas, lo cual representa un aumento del 400% respecto del año anterior, acumulando 65 de ellas desde el año 2000 a la fecha.

Otro hito importante en los últimos cinco años lo constituye la creación del Centro de Cartografía Táctil, cuyo objetivo principal es la generación de herramientas

cartográficas didácticas, para apoyar la educación y movilidad espacial de las personas discapacitadas en América Latina. La alta calidad de su trabajo se ha traducido en un reconocimiento internacional. Prueba de ello es la adjudicación a la Universidad, por parte de la OEA, de la ejecución del Proyecto "Diseño y Producción de Cartografía para las personas Ciegas de América Latina".

A lo anterior se suma el desarrollo de la plataforma tecnológica Utemvirtual, la que tuvo su origen en el Programa de Tecnología Educativa y Diseño Comunicacional, creado en el año 2001. El avance que representa esta plataforma educativa, ha concitado la admiración e interés de instituciones educacionales extranjeras que han requerido de la Universidad, la transmisión de conocimientos sobre su aplicación y diversas utilidades. En el año 2003, se inicia formalmente la dictación a distancia de cursos, diplomas y postgrados, destacando entre otros el Diploma en Administración de e-business y el Magíster en Informática Educativa. Ambos programas lograron en su primera versión la internacionalización de la oferta al recibir los primeros alumnos extranjeros en los programas a distancia impartidos por Utemvirtual.

Asimismo, el posicionamiento logrado en Chile por la Utemvirtual le permitió adjudicarse una de las licitaciones de capacitación masivas más importantes del año 2006, cuál fue el llamado realizado por la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile-SUBTEL, para la capacitación de los operadores de los más de 800 Infocentros Comunitarios, distribuidos a lo largo de todo Chile. Este proyecto fue financiado por el Banco Mundial y coordinado por el Sub-componente Infocentros Comunitarios de la SUBTEL.

Dentro de las proyecciones institucionales, un lugar relevante entre las iniciativas lo constituye el proyecto "UTEM VI Región"





como respuesta a la iniciativa regional traducida en el “Programa de Consolidación para el Desarrollo de la Educación Superior en la Sexta Región”, cuya materialización se llevó a cabo con el llamado a propuesta pública realizado por el Gobierno Regional en el año 2000. A partir de ello, el gobierno universitario pone en práctica la aplicación de las estrategias de desarrollo institucional en una zona donde venía realizando actividades docentes desde el año 1997, a instancias y con el apoyo de la comunidad local. En tal sentido, le brinda una orientación regional a los propósitos estratégicos expresados en el primer plan de desarrollo institucional: “Formar Profesionales con una Alta capacidad de Aprendizaje” y “Vincular la Universidad con la Sociedad”, y en coherencia con los desafíos planteados por la Comunidad Regional presenta una propuesta universitaria la que, después de múltiples evaluaciones, recibe la aprobación por parte del Consejo Regional, en febrero de 2005; adjudicándose financiamiento por un monto de 1.242 millones provenientes de fondos de desarrollo regional -FNDR-, aportando una cifra cercana a los 500 millones como contraparte institucional, montos destinados a implementar la infraestructura física del proyecto conducente a la materialización de la Sede UTEM-VI Región. El edificio, ya construido, tiene 4.932 M2 distribuidos en salas, laboratorios, biblioteca, auditorium, oficinas y recintos de servicios, en un terreno de 3,2 hectáreas, y en la actualidad alberga las actividades académicas, que bajo un plan de inicio, se desarrollan en ella junto con los trabajos de implementación de la misma y otros proyectos derivados de la construcción.

En el ámbito de la vinculación y la transferencia tecnológica un hecho importante, en la corta historia institucional, lo constituye sin duda, la Certificación de las Unidades de la Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión (VTTE). Durante 2006, la

Dirección de Capacitación y Post Títulos alcanzó dos logros relevantes: la certificación obligatoria de la NCh 2728, emanada del SENCE y la certificación internacional en Sistemas de Gestión de calidad, de acuerdo a la norma internacional ISO 9001-2000. La importancia que reviste para dicha Unidad, radica en la posibilidad de dar respuesta a los estándares internacionales exigidos por las empresas, permitiéndole seguir prestando servicios de formación continua y capacitación al medio nacional; y fortalecer en este aspecto, la imagen y posibilidades de posicionamiento, a nivel nacional e internacional de la Universidad. Cabe destacar que la política de certificación y acreditación sistemática y permanente de sus Unidades académicas y laboratorios, seguida por la VTTE en los últimos 5 años, ha alcanzado, además, al laboratorio del Programa Tecnológico del Envase (PROTEN), el que mantuvo la acreditación ante la Dirección General del Territorio Marítimo y Marina Mercante - Directemar - como laboratorio certificador de envases para sustancia peligrosas. De igual modo, se mantuvo el mismo tipo de acreditación ante la Dirección General de Aeronáutica Civil - DGAC; y también, el presente año, se acreditó con nuevos parámetros el Laboratorio de Química Ambiental, el cual se sometió a una auditoría de seguimiento y ampliación del alcance de la acreditación, bajo la norma chilena oficial NCh-ISO 17025.Of.2005 ante el INN.

A lo anterior se suma la certificación internacional ISO 9001:2000 por 3 años, lograda por Utemvirtual durante el presente año.

En el ámbito de la gestión destaca la creación, durante 2004, de la Dirección General de Autoevaluación y Acreditación, organismo de carácter permanente, especializado en la aplicación de los instrumentos de gestión involucrados en el proceso de acreditación. Su



preocupación esencial es apoyar la autoevaluación y procesos de acreditación institucional y de las carreras que imparte la Universidad. En la actualidad trabaja junto a las Facultades en la autoevaluación de las carreras, con la finalidad de cumplir con la meta propuesta de tener acreditadas todas las carreras con miras al bicentenario de la Nación, habiéndose logrado, desde inicios de 2007, la acreditación de tres de ellas: Comercio internacional, por 4 años; Trabajo Social, por 3 años e Ingeniería en Informática, por un período de 2 años*. Lo anterior, como resultado de la aplicación de procesos de autoevaluación realizados desde fines del año 2004 y durante el 2005 en 14 carreras de pregrado, guiadas por los criterios y estándares de evaluación de CNAP.

También, la Universidad, consciente de la necesidad de realizar un mejoramiento permanente de la calidad del servicio educacional, en un área sensible de su quehacer, como son las carreras vespertinas y planes de continuidad de estudios, hasta entonces no cabalmente atendida; en el año 2003 constituye la Sociedad Administradora de Servicios Educativos EDUTEM y en el año 2004 establece convenio con otras externas. Esta innovadora modalidad de trabajo ha permitido en el transcurso de estos últimos años, agilizar los procesos administrativos y financieros que aquella área involucra, en aspectos tan relevantes como inversión de recursos en equipamiento e infraestructura, y dotación de elementos de apoyo y difusión de la imagen y oferta académica de la Universidad, además de traducirse en una importante inyección de recursos financieros que en los años 2005 y 2006 superó los \$ 3.000.000.000. Con todo, los beneficios de este nuevo sistema de gestión, no podía rendir sus frutos si la Universidad no implementaba a la par, medidas que aseguraran un mejoramiento de la calidad del servicio educacional en el aspecto que le es esencial: la docencia. Debido a esta preocupación, en el año 2006, se creó el

Programa de Gestión Académico Administrativa de Carreras Regulares con Ingreso Especial, dependiente de la Vicerrectoría Académica, cuya finalidad primordial es la administración, planificación, coordinación, evaluación y supervisión del proceso docente, de todas las carreras regulares con ingreso especial que la Universidad ofrezca en horario diurno y vespertino; y planes de continuidad de estudios, como asimismo la administración del registro curricular de las mismas. El ámbito de acción del mencionado Programa que ya se encuentra en pleno funcionamiento, se extiende a las áreas de Docencia, Evaluación Académica y Asuntos Estudiantiles.

Además, teniendo en consideración que la dictación de la Ley N° 20.044, el Estado de Chile brindó a las universidades estatales una invaluable oportunidad para reestructurar, mediante la celebración de empréstitos, su carga financiera existente al 31 de diciembre de 2004, permitiéndoles repactarla en plazos mayores al período presidencial; la Universidad, impulsada por ese afán y la necesidad de afrontar de mejor forma su déficit financiero y destinar con relativa holgura, mayores recursos a la concreción de su plan de desarrollo institucional, durante este año, llamó a licitación pública para adjudicar el contrato de crédito que tuviese por objeto aquella reestructuración. Este certamen culminó exitosamente, el día 30 de octubre del año en curso, con la celebración del mencionado contrato entre el Banco del Desarrollo y la Universidad, que implicó repactar la totalidad del pasivo de ésta, existente hasta la fecha antes indicada, por el plazo de 12 años.

A mediados de 2006, el Consejo Superior de la Universidad convocó a un segundo proceso de planificación con el propósito de contar con un nuevo Plan de Desarrollo Estratégico que, entre otros instrumentos, orientará las decisiones institucionales los próximos cinco años, a partir de julio del



presente, contemplándose revisiones anuales del mismo.

Dicho Plan es consecuente con el proceso que vive la institución, denominado “Hacia la Acreditación” puesto en marcha durante el mismo año, para cumplir el objetivo de someterse a acreditación institucional en las áreas de gestión y docencia, durante el presente año, luego de no haber logrado un resultado positivo en el año 2005, en consideración a que el organismo acreditador estimó que la Institución no daba total cumplimiento a los criterios de evaluación definidos para las áreas mencionadas.

Además, la Universidad ha dado los primeros pasos para impulsar un proceso de reforma curricular de los estudios de pregrado, para adecuar éstos a las exigencias de la Sociedad del Conocimiento, y acoger las principales tendencias internacionales, tales como: flexibilidad curricular, ciclos comunes, orientación a la formación basada en competencias, articulación del pregrado y el postgrado, fortalecimiento de la formación personal, créditos transferibles, aprendizaje para toda la vida y mayor vinculación con el sector productivo, entre otras. Asimismo, desarrollar un nuevo modelo de gestión institucional asociado a estándares de calidad, adecuar la estructura interna, impulsar un nuevo reglamento en materia de categorización y calificación académica, desarrollar la investigación en áreas definidas, fortalecer la vinculación con la sociedad, entre muchas iniciativas de especial importancia, conforme a los nuevos desafíos que se observan en materia de educación superior.

En el plano de las relaciones internacionales, la Universidad Tecnológica Metropolitana ha llevado adelante un proceso de fortalecimiento de sus vinculaciones durante los últimos años. A este respecto cabe señalar que entre los años 2001 - 2005, ambos inclusive, se firmaron 57 convenios con instituciones del exterior con el

propósito de formalizar alianzas con Universidades e Instituciones a fines, para emprender diferentes actividades entre las que se destacan la visita de 61 académicos, principalmente de Europa, quienes participaron en conferencias y seminarios; y la participación de 274 académicos de la UTEM en eventos o pasantías en instituciones de Europa y América.

En consecuencia, desde su creación y hasta la fecha, la Universidad Tecnológica Metropolitana ha vivido un profundo proceso de adecuaciones y aprendizajes que le ha permitido superar las condiciones iniciales, adaptarse al cambiante entorno de la educación superior sufrido en los últimos años y desarrollar un conjunto de fortalezas que en pocos años la han convertido en una de las 10 instituciones del Consejo de Rectores, más atractivas para los estudiantes de enseñanza media, así como para un conjunto significativo de estudiantes trabajadores. A la vez, desde su condición de Universidad estatal, lidera iniciativas como en el ámbito tecnológico de la Reforma Procesal Penal que se lleva adelante en nuestro país, el desarrollo de la educación a distancia, así como el impulsar nuevos esquemas organizacionales, estableciendo alianzas con sociedades educacionales para el apoyo administrativo de su quehacer docente, esquema que ha permitido superar con éxito los aspectos burocráticos asociados a las instituciones estatales y poder desenvolverse en un entorno caracterizado por el autofinanciamiento y la competencia.



2.3 Situación Actual de la Utem

Consecuente con su misión, la Universidad Tecnológica Metropolitana está comprometida con brindar cobertura de pregrado a amplios sectores de la población, independientemente de su origen socioeconómico, geográfico, étnico, de género, confesión religiosa e ideas políticas. En cifras al 31 de diciembre de 2006, la población estudiantil de pregrado alcanzaba a 17.218 estudiantes, distribuidos en setenta y cuatro programas, en dos jornadas de trabajo, diurna y vespertina, alcanzando a 16.972 la matrícula promedio de los tres últimos años.

En jornada diurna se imparten veintisiete carreras y un programa de bachillerato, todos ellos con ingreso vía PSU, y seis carreras cuya admisión está sujeta a criterios y prueba de selección establecidos en las resoluciones que le dan origen.

Entre los años 2001 al 2005 la oferta de vacantes vía prueba de admisión (PAA o PSU) se ha mantenido estable, alcanzando una cifra promedio de 1.800 cupos anuales, disminuyéndola a 1.375 en el año 2006. Política que ha permitido mantener la matrícula con ingreso vía PSU, en torno a los 8.300 estudiantes, en promedio, en los últimos tres años, y la matrícula total de 17.218 estudiantes señalada anteriormente, en promedio, en los mismos tres últimos años. Ello contrasta con el crecimiento de un 22% de la matrícula de las universidades del Consejo de Rectores, y del 40% de la matrícula total del Sistema de Educación Superior, durante los mismos años. Sin perjuicio de lo anterior, durante los años 2001 al 2005 el puntaje promedio en las pruebas de admisión (PAA hasta 2003, PSU en adelante) se ha mantenido alrededor de 600 puntos, alcanzando 592 en el 2006, manteniéndose la UTEM entre las 10 instituciones del Consejo de Rectores que matriculan más alumnos que se encuentran dentro de los 27.500 mejores puntajes. En

términos de notas de enseñanza media, el promedio alcanza a 5,82, entre los años 2001 al 2005, llegando a 5,94 en 2006, con alumnos que en un porcentaje mayor al 90% provienen de la Región Metropolitana. Cabe destacar que, en promedio, el 80% de los matriculados durante los años 2001 al 2005, han optado por la UTEM dentro de las tres primeras preferencias en sus postulaciones, alcanzando un 75% en el 2006. En relación a la procedencia de los estudiantes, según régimen educacional, entre los años 2001-2005, en promedio, el 42,5% provino de establecimientos municipalizados, cifra que llegó al 39,68% el año 2006; el 48,2% de particular subvencionado, subiendo a un 51,93 en 2006; y 8,89% de régimen educacional particular pagado, porcentaje que alcanzó el 8,24% en 2006. En términos de rama educacional, en el mismo período, en promedio, el 77,40% provino de establecimientos científico-humanista, llegando a un 83,37 en 2006; y un 22,24% de técnico profesionales, con un 16,63% en 2006.

En jornada vespertina se imparten 25 carreras entre profesionales y técnicas, y 15 planes de continuación de estudios, programas todos cuyo proceso de selección se basa en pruebas y criterios que la Universidad ha establecido, para acoger a los estudiantes que requieren combinar estudio y trabajo, técnicos y profesionales que aspiran a otro título, o bien, requieren reconvertirse profesionalmente, para enfrentar de mejor forma un mundo globalizado, marcado por la multiplicación veloz y acceso cada vez más libre al conocimiento, el cambio frecuente de los ejercicios profesionales, la competitividad permanente y la estabilidad no asegurada de los puestos de trabajo.

Si se compara la matrícula total de pregrado de la UTEM con las del sistema de educación superior se concluye que,

en cifras de 2005, los 18.274 estudiantes registrados en la Institución representaban un 7,00% en relación a la universidades agrupadas en el Consejo de Rectores (CRUCH), un 8,50% de las universidades privadas, un 3,84% respecto a la matrícula

de todas las universidades del país y un 2,80% del total de instituciones de educación superior que componen el sistema, como se ilustra en la figura 1.4-1a, 1.4-1b, 1.4-1c, 1.4-1d:

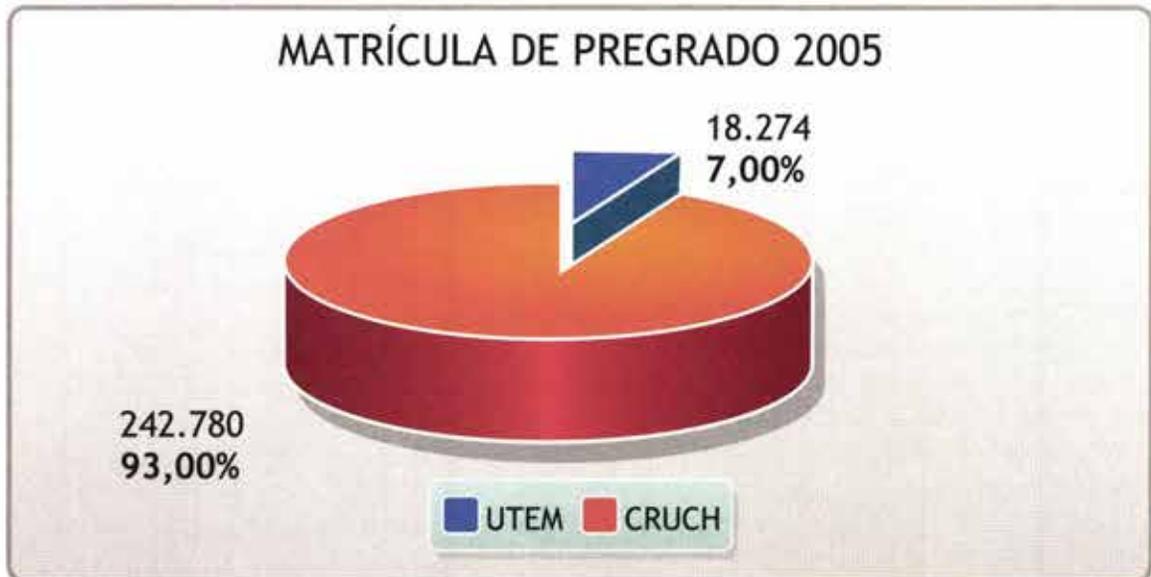


Figura 1.4-1a: Participación de la UTEM en la Matrícula de Pregrado 2005

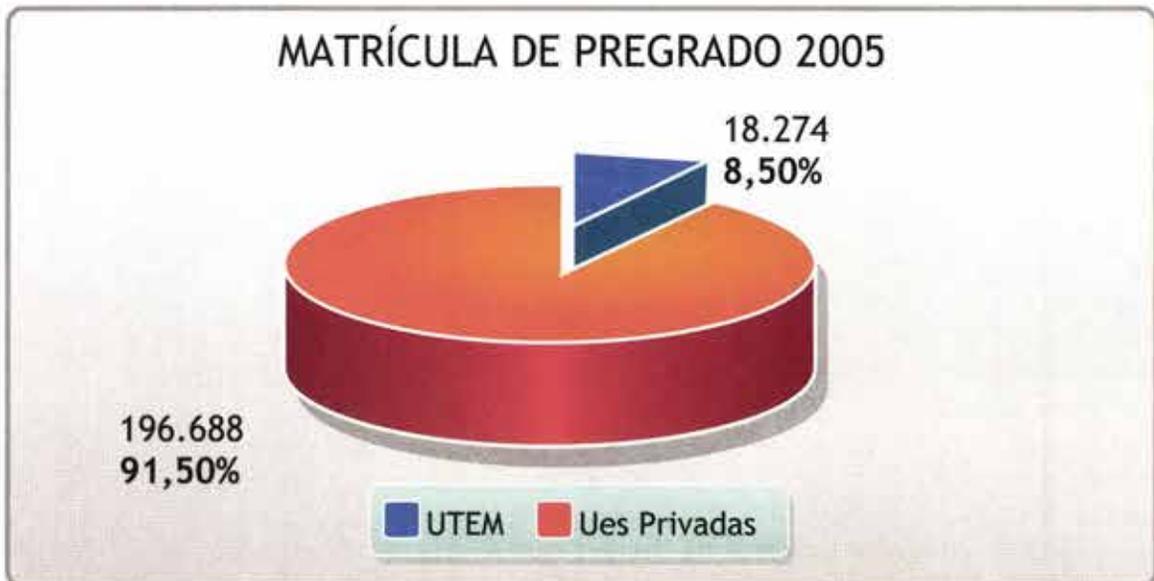


Figura 1.4-1b: Participación de la UTEM en la Matrícula de Pregrado 2005



Figura 1.4-1c: Participación de la UTEM en la Matricula de Pregrado 2005

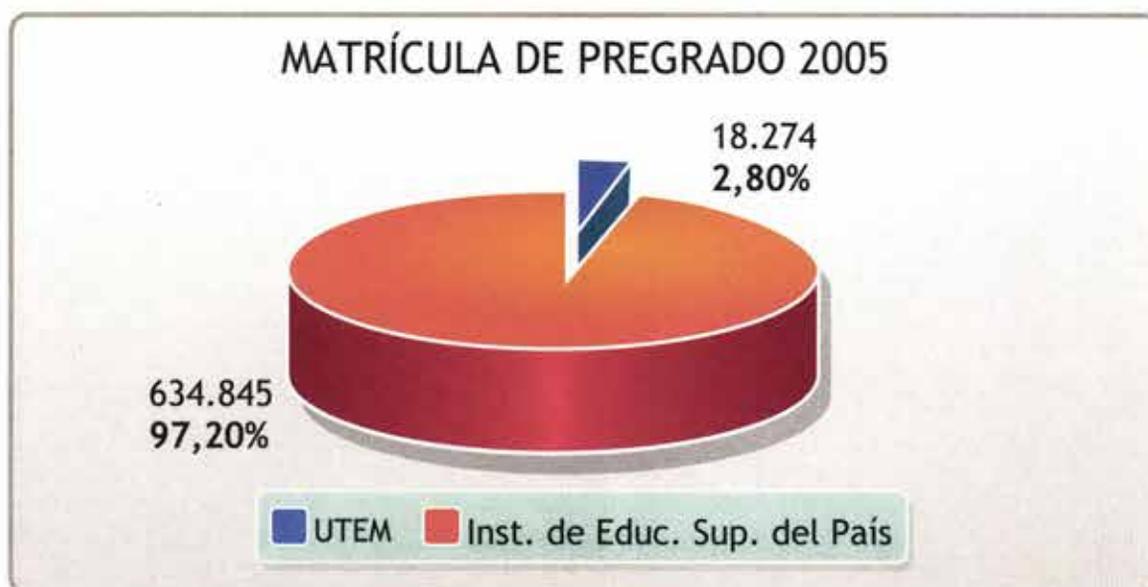


Figura 1.4-1d: Participación de la UTEM en la Matricula de Pregrado 2005

A nivel de la Región Metropolitana, y en cifras del mismo año, la misma matrícula representa un 7,86% de la registrada en el total de universidades y un 5,43% de

la correspondiente al total de instituciones de educación superior, como se ilustra en las figuras 1.4-2a y 1.4-2b.

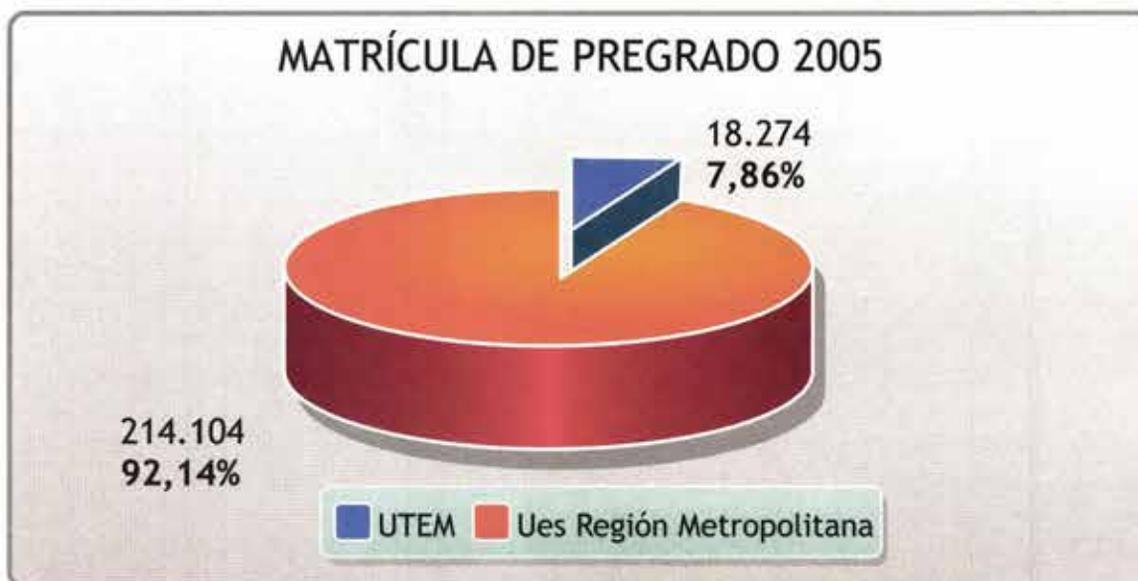


Figura 1.4-2a: Participación de la UTEM en la Matrícula de Pregrado de la R.M.

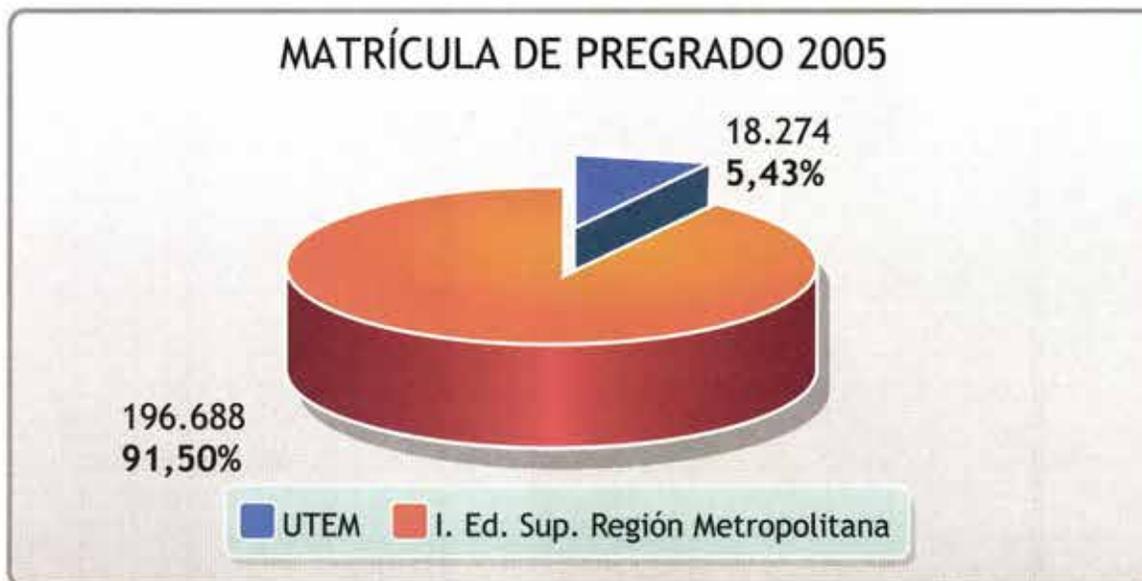


Figura 1.4-2b: Participación de la UTEM en la Matrícula de Pregrado de la R.M.

Asimismo, en términos de matrícula de estudiantes de pregrado ingresados a primer año, se concluye que los 1.441 registrados en 2005 y los 1.371 de 2006, representan un 5.63% y 5.22%, respectivamente,

de los ingresados a primer año en el conjunto de universidades estatales, y un 3.15% y 2.93%, respectivamente, de las agrupadas en el Consejo de Rectores, según las figuras 1.4-3a, 1.4-3b, 1.4-3c y 1.4-d.



Figura 1.4-3a: Participación de la UTEM en la Matrícula de Pregrado de la Región Metropolitana, año 2005.



Figura 1.4-3b: Participación de la UTEM en la Matrícula de Pregrado de la Región Metropolitana, año 2005.

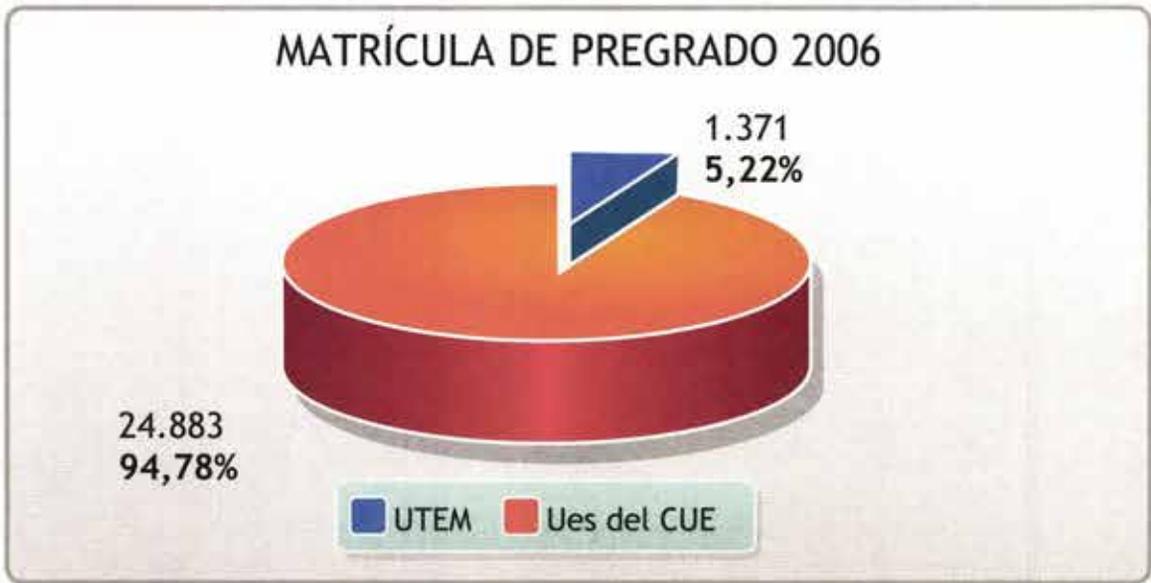


Figura 1.4-3c: Participación de la UTEM en la Matrícula de Pregrado de la Región Metropolitana, año 2006.



Figura 1.4-3d: Participación de la UTEM en la Matrícula de Pregrado de la Región Metropolitana, año 2006.

En materia de postgrado, al 31 de diciembre de 2006, la matrícula alcanza a los 448 estudiantes, distribuidos en cinco programas de magíster, en sus distintas versiones. Si bien es cierto, que con ello se ha dado cumplimiento a lo establecido en el anterior Plan de Desarrollo, es necesario crear otros programas que se distingan por su calidad, diversidad y respuesta a los sectores productivos, social y gubernamental; así como a los estudiantes del Sistema de Educación Superior, producto del significativo aumento del pregrado y la tendencia creciente a proseguir estudios en programas de educación continua durante toda la vida laboral. La integración entre el pre y el postgrado, como tendencia en la renovación curricular, está siendo asumida por la institución como una oportunidad para ampliar la oferta de postgrados, con miras al Bicentenario.

Respecto de su oferta educativa de especialización, a la misma fecha, ésta registra 9 postítulos, 23 diplomas, con una matrícula de 490 estudiantes distribuidos en ellos, y un promedio de 508 en los últimos tres años.

Relacionado con lo anterior, y dado el importante reconocimiento y desarrollo alcanzado en materia de educación a distancia a través de su plataforma tecnológica "UTEMvirtual", desde el 2004 a la fecha, la institución ha acogido en sus aulas virtuales más de 1.000 alumnos de diferentes países; entre ellos, Argentina, Brasil, Bolivia, Colombia, Ecuador, Uruguay, México, Nicaragua, España, Alemania, República Dominicana y Chile. Específicamente, los alumnos extranjeros han sido alumnos regulares de los programas de Magíster en Informática Educativa, Magíster en Gobierno Electrónico, Magíster en Educación a Distancia, Licenciatura en Educación y cursos de especialización en Alfabetización Informacional.

En cuanto a la actividad de investigación, la Universidad, desde su creación ha llevado adelante una política de permanente apoyo y fomento de ella, poniendo a disposición de la comunidad fondos concursables para proyectos internos que pudieran ser la base de iniciativas mayores, a la vez, que ir logrando la conformación de equipos de trabajo en torno a áreas de interés. Con tal propósito, entre los años 2002 a la fecha la Institución ha financiado 59 proyectos internos, invirtiendo una cifra cercana a los 202 millones para su realización.

Asimismo, entre los mismos años, la Universidad se ha adjudicado cinco proyectos Fondecyt propios y uno en alianza con la Universidad de Chile, sumando todos ellos una cifra de 115 millones de pesos para su ejecución. A lo anterior, se suman la participación en dos proyectos FONDEF, cuyo financiamiento alcanza los 284 millones de pesos, en colaboración con otras universidades y Reuna; y dos proyectos CORFO colaborativos, cuyo financiamiento alcanza un monto de 53 millones de pesos, además de un proyecto Alfa de la Unión Europea, en conjunto a seis instituciones.

Producto de las iniciativas anteriores, durante el año 2006 se han registrado 37 publicaciones en revistas indexadas, lo cual representa un aumento del 400% respecto del año anterior, acumulando 65 de ellas desde el año 2002 a la fecha.

En lo que respecta a Transferencia Tecnológica e Innovación, en los últimos años se han desarrollado iniciativas tales como la adjudicación del I y II Concurso Nacional de apoyo y fomento al Patentamiento de Proyectos de Ciencia y Tecnología, del Programa Bicentenario de Ciencia y Tecnología de CONICYT, el cual ha permitido abordar los resultados de la investigación con una estrategia de mercado, acercando los desarrollos de la investigación aplicada a las empresas, permitiéndoles mejorar la productividad



dando valor agregado a los productos o servicios Nacionales e Internacionales.

Para llevar adelante sus actividades de pregrado, postgrado, investigación, transferencia e innovación, al 31 de diciembre de 2006, la UTEM tenía una dotación de doscientos sesenta y nueve académicos de jornada completa, de los cuales ciento cincuenta cuentan con postgrados lo que equivale al 55,8%, distribuido en cuarenta y un doctores; ciento nueve magísteres y treinta y nueve profesores de media jornada, de los cuales dieciocho son magíster. Además, un cuadro de profesores horas que en conjunto realizaban 8.862,975 horas de actividad docente semanal, equivalentes a 443,149 jornadas completas equivalentes en docencia (JCEd). Si se suman a las anteriores las horas de docencia realizadas por el cuerpo académico de jornada completa y de media jornada, se concluye que la UTEM cuenta con un total de 699 jornadas completas equivalentes en docencia para atender la actividad de pregrado.

Es importante destacar el crecimiento significativo del número de académicos de Jornada Completa con el grado de Doctor, política que se enmarca dentro de las metas que la institución se ha propuesto. Así, desde el 2001 al término del año 2006, ha habido un incremento del 89,15%, con un crecimiento promedio anual de un 13,4% los tres últimos años. En la actualidad se encuentran realizando sus tesis de doctorado un total de sesenta y nueve académicos, veinticuatro realizando sus créditos de investigación en programas de doctorado y quince han iniciado el primer año de doctorado, situación que proyecta que el crecimiento de académicos con postgrado mantenga su ritmo ascendente, para alcanzar el porcentaje de 80% planteado como meta institucional para el Bicentenario de la Nación.

Por otra parte, asumiendo las lógicas y políticas que marcan la pauta en materia

de educación superior, desde fines del año 2004 la Universidad ha dado inicio a la aplicación de procesos de autoevaluación de carreras e institucional, para fines de mejoramiento interno, habiendo completado su proceso de autoevaluación catorce de ellas; logrado la acreditación de tres de sus carreras con ingreso vía PSU, a inicios del presente año; e iniciado su autoevaluación diez de las que se imparten en régimen diurno. Cabe destacar, que las catorce carreras que completaron su proceso de autoevaluación fueron presentadas a la CNAP, organismo que sólo pudo visitar tres, dado que se encontraba en la última etapa de funcionamiento.

A partir de mediados de 2006, la UTEM dio inicio a un proceso de planificación producto del cual ha emanado el nuevo Plan de Desarrollo Estratégico que orientará su quehacer los próximos cinco años: PDE (2007-2011). Asimismo, está dando los primeros pasos para impulsar una reforma curricular que le traerá como resultado el contar con currículos más modernos y flexibles, que incorporarán la formación por ciclos, posibilitarán salidas intermedias, contarán con un sistema de créditos transferible, integrarán las modalidades presencial y a distancia, propiciarán el uso curricular de las TICs, articularán el pre y el postgrado, incorporarán programas que fortalecen la formación integral de los estudiantes y facilitarán la educación continuada, la titulación y el acceso a postgrados.

La ejecución de su nuevo Plan, la implantación de la reforma curricular, junto a un nuevo modelo de gestión, el mantenimiento y fortalecimiento de su plan de perfeccionamiento académico, unido a otras acciones, permitirá a la UTEM alcanzar la posición reflejada en su visión y, sin duda, lograr un mayor posicionamiento institucional en el contexto de la Educación Superior.

3. Del Entorno

3.1 Entorno Político, Económico, Tecnológico y Social

La contingencia política en Chile, se encuentra en un punto de inflexión: los actores políticos, tanto partidos como actores sociales se han movido desde el regreso a la democracia, dentro de parámetros relativamente estables y reconocibles. La naturaleza de nuestra transición: pactada, negociada y estructurada dentro de un marco institucional, generó un marco político predecible, en que la hegemonía de la Concertación aparecía como un dato de la causa, con una oposición significativa en porcentaje de adhesión electoral, pero sin posibilidades reales de alcanzar el gobierno. Se repetía una y otra vez el resultado del plebiscito de 1988; el No asentado institucionalmente en la Concertación era mayoría, frente a un Sí poderoso pero incapaz de ser una alternativa de Gobierno.

Desde una perspectiva comparada se debe destacar el fuerte componente restaurativo de la democratización chilena -como lo señala Laurence Whitehead - que se expresó en el paso del tiempo y la voluntad de aprender de los fracasos del pasado, como a su vez, el cambio del equilibrio de poder en la sociedad, factores todos que impidieron un regreso al escenario político de la década del setenta, lo que sumado al crecimiento económico notable en el período del cambio político 1989 -1990, con tasas de crecimientos anuales cercanas al 10 %, confluía en avalar el esfuerzo de alcanzar una transición pactada, que limitó los riesgos internos y las incertidumbres de un debate sobre temas fundacionales. Este pragmatismo se tradujo además en la reinstalación de la vieja clase política civil que había sido suspendida (con frecuencia exiliada), pero no destruida.

Si algo mostrarían a su regreso estos actores, sería una mayor cautela que en el pasado y una disposición mucho menor a abrir espacios a formas no tradicionales de participación y movilización. En todo caso, el pasado recordado en Chile pre-1973 está lejos de ser consensual.

Claudio Fuente nos consolida esta posición al indicarnos que la dinámica centrípeta de los partidos políticos chilenos en el proceso de democratización ha dependido de tres factores:

- Institucionales (leyes electorales);
- Políticas (la buena administración del poder y
- Circunstanciales (proximidad del régimen militar).

Si aceptamos los supuestos de este análisis, debemos evaluar si hoy se cumplen estos factores.

En relación a lo circunstancial, se produjo un cambio de escenario con la muerte del ex mandatario Chileno Augusto Pinochet, porque éste siempre constituyó un factor aglutinante para la Concertación, le otorgaba a dicha coalición una autoridad moral, que la Alianza no posee y que en situaciones de crisis o disminución del apoyo, le permitía recurrir a su génesis fundacional para recuperar fuerzas y legitimar su permanencia en el poder. De alguna manera, este factor también influía en la oposición, que se postraba ante la evidencia y la falta de consenso interno, sobre el significado de la herencia de la dictadura militar y como enfrentar ese legado.

La falta de consenso sobre este tema entre Renovación Nacional y la UDI, ha dificultado la generación de consensos internos entre la coalición opositora, manteniéndola como un pacto electoral, en muchos casos sin vocación de poder, porque asumía





pragmáticamente, que la Concertación estaba destinada a ser mayoría, y si gobernaba con efectividad, y sin alejarse de los principios que permitían estabilidad y crecimiento económico, a lo mejor no era tan malo seguir siendo oposición. La dictadura, aglutinaba a la Concertación y dividía a la oposición, pero hoy dicho régimen político, es un tema de debate cada día más de los historiadores, que de los científicos políticos.

Por lo tanto, llegamos al segundo factor, la buena administración del poder, que es por cierto donde se aprecia el mayor aporte de la Concertación como coalición política. Esta ha demostrado efectividad en el manejo del poder durante estos 17 años, porque ha sabido en las distintas etapas dar respuestas a las demandas de la sociedad.

Durante la primera etapa de la transición política, hasta la llegada del gobierno de Ricardo Lagos, el objetivo principal era otorgarle gobernabilidad al país y llevar adelante los cambios necesarios, que permitieran la inclusión de los miembros de la sociedad a los beneficios del crecimiento. Gobernabilidad y cambio fue la definición estratégica que definió a los primeros gobiernos de la Concertación.

Gobernabilidad entendida como la capacidad de interacción entre gobernantes y gobernados, entre capacidades del gobierno y la posibilidad de dar respuestas a las demandas que se hacen al gobierno -como diría Dieter Nohlen O.- definida como la capacidad del gobierno de manejar satisfactoriamente la agenda pública, sin llegar a situaciones críticas y, por lo tanto, la construcción y el contenido de ésta, constituyen la vara contra la cual se deben medir las condiciones necesarias para asegurar la representatividad, la eficacia y la gobernabilidad de la democracia.

Cambios asumidos como el reconocimiento, de que a pesar de todos nuestros avances, seguimos siendo un país en vías de desarrollo y cualquier gobierno, o coalición política que aspire a llegar al poder, debe asumir como una estrategia prioritaria de su agenda: la inclusión social, que supone la búsqueda de un desarrollo que alcance a todos los sectores y que permita que estos tengan acceso a los beneficios del crecimiento y el desarrollo que ha alcanzado nuestra sociedad. En este punto, no podemos restringirlo a lo económico, lo que por cierto es muy importante, sino supone la ampliación de los derechos de los ciudadanos, los niveles de libertad y la generación de las capacidades para aprovechar las oportunidades de todos los sectores sociales.

En concreto esto se expresa -como señala Leonardo Curzio - en las siguientes condiciones que se deben cumplir:

- En la legitimidad política del gobierno;
- En el crecimiento económico;
- La eficacia gubernamental para atender las demandas sociales;
- La existencia de un proyecto nacional compartido por todos los actores;
- Los acuerdos de los principales grupos de presión; y
- La viabilidad internacional.

Condiciones todas estas que se cumplen en Chile. No cabe duda que el gobierno posee un alto nivel de legitimidad y el sistema político y económico ha surgido como resultado de un gran consenso nacional.

Legitimidad que se puede entender como un orden político que es merecedor de

reconocimiento, pero no sólo como resultado de los niveles de apoyo que concita, que por cierto son importantes para hacer dicha evaluación, sino que al convencimiento, al hecho social y subjetivo de la justificación del poder en una sociedad.

La legitimidad genera expectativas de obediencia y constituye un factor clave para conseguir dicha obediencia, sin verse obligado a utilizar métodos coercitivos, de ahí que el único sistema que resuelve el tema de la legitimidad del gobierno es la democracia, por medio de canales de participación institucional, que permiten la competencia por el poder, y establecen atribuciones a las mayorías y garantías a las minorías.

En Chile en particular, las grandes crisis y traumas históricos de los últimos años generaron un proceso de transición democrática, que fue visto por largo tiempo como ejemplar o como un modelo, porque combinó el cambio político, con altos niveles de crecimiento económico, que se sustentó en dos grandes coaliciones, que a pesar que para algunos puede revelar cierto inmovilismo, permitió construir consensos sociales en materia política y económica: la democracia y la economía social de mercado, son los paradigmas que sustenta nuestra sociedad, y frente a dichos pilares, mayoritariamente asumidos, las grandes mayorías de la sociedad considera que no existen alternativas mejores, si tenemos en cuenta los votos de las dos grandes coaliciones políticas.

La sociedad chilena está viviendo una gran transformación social; el crecimiento económico, si bien no ha resuelto la mala distribución del ingreso, ha permitido pasar desde un 45% de pobreza en 1990 a un 18% el 2006, los estándares de desarrollo social nos colocan en niveles más cercanos a los países desarrollados, que a los países de la región, si bien, todavía es un anhelo lejano, llegar a ser un país desarrollado, como lo pensábamos al inicio del siglo,

teniendo el 2010 como objetivo. Lo relevante, es que sigue siendo una meta posible, y eso es un privilegio que pocos países en desarrollo pueden soñar alcanzar.

El crecimiento económico, ha constituido como señala Peter Berger una de las bases de nuestro desarrollo; éste ha sido sostenido en el tiempo y lo relevante es que ha ido generando un círculo virtuoso de cómo hacer bien las cosas. Y esto se ha socializado por las grandes mayorías, por lo tanto, crecer es valorado sustantivamente como una forma de mejorar la calidad de vida. Lo que resulta ilusorio en muchos países de la región, en la que no existen consensos en esta materia de ningún tipo. Como lo señala con talento la historiadora Sol Serrano “es posible que los textos de historia, por cientos de años digan con cierta solemnidad que el período de cambio de siglo ha sido el momento más brillante de nuestra historia, porque al fin, logramos tener una gran política y una gran economía”, a pesar de los dramas y debates de la contingencia.

A esto sumamos las características que tuvo la llegada de S.E. Presidenta Michelle Bachelet al gobierno chileno, que pasó de un fenómeno social a la consolidación de un liderazgo político, que recogía un anhelo profundo de pasar a una segunda etapa, donde los anhelos de ciudadanos estuvieran más presentes en el debate y el quehacer político.

Hoy resulta cada vez es más evidente que las demandas son otras y los chilenos sienten urgencia a partir de la necesidad de aprovechar una oportunidad única de alcanzar el desarrollo, y ese “salto adelante” se puede hacer de manera realista en un plazo de una generación, si comparamos experiencias exitosas como Irlanda o Finlandia, que son países que se han transformado en sociedades prósperas e inclusivas en muy pocos años, y que les permite aparecer en los niveles más altos de los ranking de los países más competitivos del mundo y con mayores proyecciones para enfrentar el siglo XXI.



Jorge Yutronic nos señala en el marco de un seminario de ingenieros que Chile puede ser efectivamente un país desarrollado, en el plazo de una generación. Y debemos decir que está en condiciones de dar un salto notable en su historia y constituirse en una nación que hace de sus habitantes gente verdaderamente próspera.

Si un anhelo de este tipo lo asumimos en serio, la política se hace más compleja, en demandas, en urgencias y en la construcción de proyectos. Estamos pasando a otra etapa, se da por hecho que somos una democracia consolidada, y por lo tanto, debemos ser capaces de avanzar en un nuevo paradigma, que no responda tan sólo a los éxitos de las transacciones que se den a nivel de la clase política, sino a las aspiraciones legítimas de alcanzar el desarrollo, llegando a resolver asertivamente la ecuación necesaria entre competitividad e inclusión social.

De ahí que el actual gobierno ha enfrentado desafíos políticos complejos, y probablemente en el futuro, nos enfrentaremos con nuevas y más exigentes demandas, porque nos encontramos en un nuevo estadio, en donde las grandes mayorías asumen que tienen todo el derecho a sentirse parte de este proyecto, y eso es lo que representó la llegada de S.E. la Presidenta Bachelet al poder.

Entonces, si el desafío es construir un país diferente, cabe preguntarse ¿Cómo nos imaginamos Chile en cuanto a país desarrollado?

Convertir a Chile en una sociedad desarrollada es una aspiración creciente de la población, y en particular de muchos líderes del país. Vale la pena hacer una evaluación que nos permita sacar una conclusión propia y definir el rol que debemos asumir como Universidad en este proceso.

René Cortázar, ante la interrogante de para qué desarrollar un país, postula que el objetivo final es “ser más libres para

hacer y ser”. Para ello el aumento de los ingresos debe ser un medio y no un fin. Esta búsqueda de más desarrollo se da en un contexto histórico concreto como el actual que está estructurado en dos pilares: La globalización y la revolución tecnológica.

Al comparar los países que se desarrollan con aquellos que se frustran en su intento, Cortázar nos señala que la diferencia sustantiva está en la “calidad de las reglas del juego, esto es en sus instituciones”. Con los mismos actores, un cambio positivo en las reglas del juego produce resultados valiosos. Por ello, el énfasis del cambio estaría en como establecer reglas de calidad, formales e informales que permitan usar las oportunidades.

Al respecto, digno de destacar es la coincidencia en este tema con el H. Senador Andrés Allamand, que nos advierte que las políticas públicas nunca se aplican en el vacío, sino en un entramado institucional, que es propio de cada país. Este entramado “consiste en un conjunto de reglas del juego, formales e informales, que condicionan y contienen los incentivos para las acciones de las personas y las organizaciones”.

Este andamiaje es crucial -según el Senador de Renovación Nacional- porque según él la evidencia es abrumadora: Los países desarrollados siempre tienen capital institucional. A la inversa, los países en desarrollo adolecen invariablemente de un fuerte déficit institucional.

Las instituciones tendrían también otra particularidad: no están disponibles en ningún mercado. En el mundo de hoy los países, las empresas y las personas pueden comprar tecnología, atraer capital, imitar procesos productivos, arrendar técnicas y buenas prácticas de administración, e incluso adquirir inteligencia. Sin embargo, nada de ello se puede aplicar a las instituciones.

¿Tiene Chile buenas instituciones?. La respuesta es sí. Más que ello constituyen la riqueza oculta del país. Han sido por cierto un factor clave para nuestro desarrollo y para la diferencia que hemos logrado mantener entre nuestro país y el resto de los países latinoamericanos.

Como lo destaca con acierto, el economista Douglass North, la diferencia de desarrollo de Estados Unidos y América Latina, se dio históricamente porque el primero fue capaz de evolucionar hacia un marco institucional que permite el intercambio impersonal y complejo, necesario para la estabilidad política e indispensable para capturar las ganancias económicas potenciales derivadas de la tecnología moderna. En América Latina en cambio, las relaciones personales son todavía la clave de gran parte del intercambio económico y político: Ello es la consecuencia de la evolución de “un marco institucional que impide sacar todo el provecho del enorme potencial de recursos humanos generosamente desparramados”.

Las instituciones son las reglas del juego que enmarcan la interacción humana en una sociedad determinada, son normas que generan estructuras de incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico. En sociedades institucionalizadas, las expectativas de los actores es seguir interactuando bajo las reglas sancionadas y sostenidas por determinados patrones. Las instituciones “están allí”, regulan expectativas y comportamientos. Son un conjunto de reglas y ritos que tienen como función reprimir la subjetividad. Donde las instituciones funcionan: “somos gobernados por reglas y no por los deseos e impulsos de quienes están en el poder” nos señala Carlos Peña .

Las reglas son decisiones que la sociedad adopta por anticipado, evitando así decidir en cada caso, en medio de las siempre cambiantes circunstancias. La libertad, los niveles de corrupción, la legalidad de

los países y la calidad de las regulaciones, son los indicadores claves para medir la calidad de las instituciones según José Ramón Valente.

Los costos de una transacción, supone siempre evaluar la incertidumbre que existe en la definición de los derechos de propiedad sobre los bienes, es decir el derecho de usar, disfrutar, disponer o excluir un determinado bien. De este sencillo concepto se entiende el fundamento económico de la lucha por la seguridad jurídica: el avance hacia los mercados eficientes ha exigido y seguirá exigiendo la reducción progresiva, hasta la eliminación del poder arbitrario. La interdicción de la arbitrariedad es la columna vertebral del mercado eficiente, nos advierte Douglass North.

El Banco Mundial ha efectuado durante los últimos años diversas investigaciones para medir la calidad institucional de los países. En general las mediciones apuntan a los siguientes indicadores: Voz y rendición de cuentas (Voice and accountability), Estabilidad política y ausencia de violencia, Efectividad gubernamental, calidad regulatoria, Estado de derecho y Control de la Corrupción.

¿Cómo califican las instituciones chilenas en tales mediciones?. Lo hacen muy bien. Chile tiene una calidad institucional muy superior al promedio, pero inferior a la de los países de alto desarrollo como Finlandia, nos señala Allamand.

Aparte del desarrollo institucional y de su relevancia, Cortázar, nos advierte la necesidad de valorar la importancia de la política en el desarrollo económico “una economía de alta calidad necesita una política de alta calidad“. Esto implica tomar decisiones, tales como, la descentralización de los procesos de negociación en varios sectores, como, por ejemplo educación y salud. La gobernabilidad debe incluir, como uno de sus requisitos, la posibilidad de tener



gobiernos de mayoría, lo cual permite que los cambios cuenten con legitimidad social.

A medida que en el pasado la política chilena se hizo confrontacional, la economía creció menos y no se diferenció de la de otros países: Esto cambió en la década de los noventa en que el ambiente político fue más favorable: por ello para crecer es necesario que en la sociedad exista una combinación de cooperación y confianza. Valora positivamente el “triángulo virtuoso” estructurado en la macroeconomía: superávit estructural, Banco Central autónomo y tipo de cambio libre. No obstante destaca la necesidad de promover reglas de juego que permitan mejorar la educación, aumentar el ahorro y la inversión, el empleo y la calidad del trabajo. En síntesis, éstas y otras reglas del juego, bien administradas, permiten construir un país más desarrollado.

Ahora bien, qué rol cumple el Estado en este proceso, en la búsqueda de una sociedad desarrollada, más aún en un momento en que el debate político se ha abierto con nueva intensidad, acerca de un rol más o menos activo en la gestión de las políticas públicas, abandonando la idea del rol subsidiario del Estado.

No olvidemos como señala Heywood , que el Estado no es un conjunto de instituciones, sino una clase específica de asociación política, que establece su jurisdicción soberana dentro de límites territoriales definidos. El Estado impone su poder supremo porque está por encima de todas las demás asociaciones y grupos de la sociedad, y sus leyes exigen la obediencia de todos los que viven dentro del territorio.

El Estado ha sido concebido como un importante instrumento de la sociedad para organizar la vida civilizada. Pero también es señalado como una estructura que tiende a inhibir la iniciativa y la creatividad individual, las que son determinantes en la creación del valor

económico y social. Este debate en Chile, no se ha cerrado, por lo que resulta cada vez más necesario hacerse las preguntas correctas, en relación al tema. ¿Es el Estado el problema o la solución de la ecuación del desarrollo de la Nación?. En este contexto ¿cuáles son las funciones estatales que deben mantenerse e incluso profundizarse?. A futuro ¿será el Estado como lo concebimos hoy?; ¿Cuáles transformaciones son posibles?.

Un diagnóstico evidente es que el Estado de Chile, necesita evolucionar para integrarse a una sociedad global que también se transforma para atender las necesidades y aspiraciones de su población. En síntesis ¿cuál es el Estado que a Chile le conviene?.

Juan Andrés Fontaine nos plantea desde una forma crítica la tendencia que ha existido durante estos últimos años a expandir e hipertrofiar su tamaño, esto fuertemente incentivado por las presiones que son capaces de ejercer los grupos de interés. Por ejemplo, el 2003 el Estado chileno tiene un tamaño del orden del 23% del PIB en el gobierno central, que sube a un 36 % del PIB si se consideran además las municipalidades. A medida que aumenta el ingreso per cápita aumenta la demanda por bienes públicos y un Estado de mayor tamaño.

Para Enrique Correa, el Estado y su rol no se puede analizar desde una función despolitizada del mismo. El Estado es la sede de la política y la sede de los acuerdos políticos.

“La calidad de la política y de la economía son caras distintas de la misma medalla.” En ese sentido, cuando América Latina enfrenta sus crisis, lo que es necesario renovar es la calidad de las elites políticas y la transparencia de su sistema de toma de decisiones. Es en el gobierno donde se debe conjugar la política con la tecnocracia, reconociendo la discrecionalidad propia de los gobernantes



pero en un contexto de toma de decisiones formales, estables y predecibles. El Parlamento debe acrecentar cada vez más su nivel y solvencia técnica, porque la construcción de las políticas de Estado requiere de altos grados de sintonía entre gobierno y oposición y la búsqueda del desarrollo es ciertamente una política de Estado.

Como lo señala Juan Villarzú, cuando asume que una de las estrategias para su crecimiento ha sido integrarse unilateralmente al mundo, por lo tanto la consigna de Chile debería ser “cooperar para competir”. El desarrollo autosostenido, es decir endógeno, responde a tres condiciones principales: la abundancia y la elección adecuada de las inversiones, la difusión en toda la sociedad de los productos del crecimiento, la regulación política y administrativa de los cambios económicos y sociales en el plano del conjunto nacional o regional considerado. En términos aún más concreto, la transformación de la economía de mercado en desarrollo supone un Estado capaz de analizar y tomar decisiones en conjunto con los empresarios de manera de impulsar las fuerzas de redistribución.

Al margen del debate, lo cierto es que Chile para que sea plenamente democrático, debe ser capaz de garantizar a todos sus ciudadanos una vida digna; que haya oportunidades para emprender y acceder a empleos de calidad y que se incorpore al mundo del desarrollo como una comunidad de personas libres, como una sociedad integrada abierta y tolerante.

Para Villarzú, el tipo de Estado necesario es aquél que responde a lo que la gente quiere como país, y en Chile éste se entiende como la construcción de una sociedad de hombres libres y eso significa necesariamente ser capaz de ir ampliando los espacios de libertad e ir creando las condiciones para que todas las personas puedan construir sus propios proyectos.

Desde esta perspectiva el Estado debe ser capaz de garantizar las condiciones para que todos los chilenos tengan la posibilidad de construir su propio destino. La economía debe ser capaz de generar empleo, educación y perfeccionamiento continuo a los trabajadores, una sociedad en que todos tengan acceso a una educación de calidad. Una economía en que progresen los pequeños empresarios y en que haya espacios de creación.

Al respecto, el tamaño del Estado, no es el tema a debatir, sino como se canaliza el gasto a través del Estado, en qué se gasta, cómo se gasta y si lo que se gasta es función de lo que la sociedad demanda y determina. Al respecto destaca que no es cierto, que una mayor proporción del gasto público sobre el producto implica menor competitividad. Para afirmar esto hace referencia a los informes de competitividad del World Economic Forum que muestra que 10 de los 20 países más competitivos (de Japón a Finlandia) tienen cifras de gasto estatal entre 40 y 50% del producto. También muestra que los 10 países con menos gasto estatal no tienen buena competitividad. Un resultado similar muestra el análisis con respecto a la educación pública. Los países más competitivos tienen una alta calidad de la educación pública.

Se trata entonces -nos reitera Villarzú- de construir un Estado eficiente, eficaz austero, probo, orientado a servir al usuario, independiente, que funcione en el marco de una sociedad civil muy fuerte con poder descentralizado. Un Estado sujeto al control de la opinión pública, un estado democrático, y ese Estado requiere de una institucionalidad en que las responsabilidades y facultades claramente definidas, que exista equilibrio de poderes, una gestión de excelencia y una participación activa de la ciudadanía en un marco de descentralización de poder.

Debemos detenernos a reflexionar, como alcanzamos todo esto, es sólo una



declaración de intenciones, o existe una ruta a seguir. La respuesta no es otra, que para resolver la dicotomía entre crecimiento y equidad, debemos ser capaces de construir capital social. Es decir, desarrollar la capacidad de los individuos para trabajar junto a otros, en grupos y organizaciones. Esta capacidad es vital no tan sólo para la vida económica de una sociedad, sino también para otros aspectos de la vida social.

El capital social depende de dos condiciones: 1) el grado de normas y valores comunes que comparten los integrantes de una comunidad; 2) La capacidad de subordinar los intereses individuales a los intereses grupales. Como nos señala Luciano Tomassini, son las actitudes de confianza, asociatividad, flexibilidad u otras que plasmadas en las instituciones y en las prácticas de una sociedad, determinan su productividad, estabilidad y paz social.

En términos prácticos esto significa inversión en educación, investigación y desarrollo y en nuevos emprendimientos. Es necesario ampliar los espacios de libertad de la gente, para lo que se requiere asegurar condiciones básicas de subsistencia, salud y educación.

El entorno cultural es clave, y un crítico de este entorno en Chile es el ingeniero industrial y Master of Arts, University of Lancaster, José Luis del Río, quien concluye que nuestro país no reúne todas las condiciones para favorecer el emprendimiento.

Estima que no hay suficientes emprendedores, considerando que la mayoría son trabajadores por cuenta propia. Por ello postula que el desafío es tener más y mejores emprendedores: para que ello ocurra debemos superar algunas barreras culturales y estructurales.

Entre las culturales destacan las que inhiben el emprendimiento: Aversión al riesgo, baja

tolerancia al fracaso, incapacidad de apoyar logros ajenos, escasez de historias de éxito para emular, baja visibilidad de los emprendedores, insuficiencia en el vínculo internacional.

Entre las barreras estructurales: la escasez de redes de apoyo a los emprendedores, la desconfianza de las agencias del Estado para con las nuevas empresas, el tratamiento institucional al fracaso, en particular, de las quiebras, escasa protección a la propiedad intelectual, el limitado acceso al financiamiento, la educación que no valora ni promueve el emprendimiento.

En esta línea debemos concluir la necesidad de que el proceso universitario enfatice más en el hacer y no sólo en el saber, y en este aspecto debemos ser reiterativos, no se trata de reemplazar una orientación por otra, sino complementarla. Esto debería conducir a una nueva educación universitaria que considere, evalúe y certifique programas académicos de emprendimientos.

Alvin Toffler nos señala con acierto que las sociedades actuales, ya no se pueden distinguir entre sociedades ricas y pobres, desarrolladas o subdesarrolladas, sino entre sociedades rápidas y lentas, con o sin capacidad de competir en un mundo globalizado que exige capacidad de adaptación de las organizaciones e instituciones a nuevos escenarios; talento anticipativo de la dirigencia política, para prever nuevas demandas y metas; percepción y empuje de los empresarios para descubrir nuevas potencialidades, y una sociedad que en conjunto posea las habilidades indispensables para asumir los desafíos de una sociedad en constante transformación.

La globalización es una transformación histórica multidimensional, que se define por la transformación del sistema productivo, del sistema organizativo, cultural e institucional sobre la base de la



revolución tecnológica que no es la causa del fenómeno en sí, pero sí el soporte indispensable, como nos advierte Manuel Castells . Agrega “Globalización no es sinónimo de internacionalización. En sentido estricto es la capacidad de ciertas actividades de funcionar como unidad en tiempo real a escala planetaria. Es un fenómeno nuevo, porque sólo en las últimas décadas del siglo XX se ha constituido un sistema tecnológico de sistemas de información que ha articulado a todo el planeta en una red de flujos en los que confluyen las funciones y unidades estratégicamente dominantes de todos los ámbitos de la actividad humana”.

Con precisión y claridad Luciano Tomassini, nos señala que la globalización es el proceso de difusión mundial de ciertas formas de conocimiento, de producción social y de vida, capaz de integrar en una red global a las distintas esferas de todas las sociedades nacionales. La globalización así entendida, implica al menos dos fenómenos distintos: que las cadenas de actividad política, económica y social están adquiriendo dimensiones globales y en segundo lugar se sugiere que se ha producido una considerable interacción e interconexión dentro y entre los Estados y las sociedades.

En todas las aproximaciones que hagamos sobre el tema, lo cierto es que la globalización como fenómeno se sustenta en el desarrollo tecnológico, y si Chile como sociedad ha optado por incorporarse de manera activa a este proceso, debe partir por definir con precisión los desafíos que conlleva.

El desafío tecnológico altera profundamente las formas de trabajar, de aprender, de salud, de organización, y en general de vivir. El uso de la tecnología es clave para la construcción de una sociedad próspera y digna, pues contribuye a la generación de riqueza y al control responsable sobre el medio, cuando ella es bien gestionada.

La tecnología se manifiesta de muchas formas en los diversos ámbitos del conocimiento, desde lo relativo a los materiales hasta la información, desde la energía hasta los seres vivos. Como consecuencia de ello, hace viables y eficientes diferentes tipos de negocios y actividades humanas.

¿Qué debemos hacer los chilenos para participar mejor de los avances de la tecnología, tanto de aquellos producidos en otros lugares como de los realizados en el país?; ¿Cuánto y cómo debemos transferir tecnologías de otras partes?; ¿Cómo y en que debemos innovar?; ¿Qué hacer para aumentar los emprendimientos tecnológicos?; ¿Cómo vincular más estrechamente el cambio tecnológico, la creación de riqueza y el desarrollo social?.

Andrés Navarro, señala que hoy la tecnología es de clase mundial, se vende en todo el mundo y está disponible para quien quiera comprarla, y que este hecho representa un cambio fundamental respecto de lo que ocurría antes. Se invertía bastante dinero en investigación y desarrollo, se protegían los resultados y luego se explotaban durante muchos años. Eso realizaron empresas como Xerox e IBM. Pero hoy las empresas invierten y requieren tener claro desde un comienzo no sólo como entrar a los negocios, sino que también, cómo se retiran de ellos una vez logrados los objetivos. Quienes construyen y desarrollan tecnologías tienen prisa por venderlas ya que saben que en otros laboratorios, también están haciendo sus avances y pueden llegar más temprano a los mercados. Esta es la estrategia de muchas compañías como Microsoft.

Navarro señala que ya no existe el problema que enfrentó Brasil. Que llegó a definir una política de reserva de mercado y una Secretaría especial de informática, y no reparó en el hecho que la vida de las tecnologías es muy corta y que se requieren grandes volúmenes para alcanzar a amortizar las inversiones. A su



juicio México, fue el único país de la región que tuvo cierto éxito en las políticas tecnológicas de informática en base a las operaciones de tipo maquilar.

Chile siguió un camino distinto, en esto y otras materias, que le han conducido a tener una situación diferente.

La industria en el ámbito de las tecnologías de la información es poco relevante en Chile en comparación con las otras industrias, por ejemplo aquellas basadas en recursos naturales. Se estima que esta industria, incluidos servicios y software desarrollados, no llega a más de 500 millones de dólares por año y la compara con la viticultura y la salmicultura, industrias que cada una supera con facilidad los 1.000 millones de dólares por año.

Pero la revolución digital puede que le esté dando una oportunidad a Chile para que tenga una cierta notoriedad en el mercado mundial de las tecnologías. Es posible construir una industria de calidad, con tecnologías de clase mundial, en 5 o 6 años plazo, que puede llegar a cifras de algunos miles de millones de dólares. Sostiene Navarro, que para que ello pueda ocurrir, lo primero que se debe hacer es aprender, ya que no se puede vender lo que no se consume. Se requieren usuarios intensivos en el uso de las tecnologías de Chile, empresas que crean en la promesa de la tecnología que es el aumento de la competitividad, de la productividad y de la calidad.

Según el Departamento de Comercio de Estados Unidos en los últimos 5 años la productividad está creciendo al 2.4% anual, como consecuencia principalmente de las tecnologías (lo que se compara con una tasa de crecimiento del 1.2% promedio en los 50 años anteriores). Así, como es necesario convencer a empresarios, ejecutivos e ingenieros sobre los beneficios de las tecnologías, también es necesario convencer a muchos que sin las tecnologías

disponibles en el mundo, es muy difícil sobrevivir y mantenerse competitivos.

En algunas áreas de de la administración del Estado, se han llevado a cabo procesos efectivos de modernización tecnológica. Se ha hecho un buen trabajo en gestión de impuestos internos, firma electrónica, factura electrónica, modernización del Registro Civil, automatización de FONASA y otros casos. Esto contrasta con el sector financiero, que habiendo sido líder en innovación, hoy a dejado de serlo.

Actualmente en Chile el gasto agregado en tecnología de información asciende a 1.3% del PIB. Si Chile quisiera poder mostrar al mundo que es un país tecnológicamente al día, debería estar gastando el doble.

Para que la industria de la tecnología de la información pueda funcionar y sobrevivir se requieren clientes, y esto se adquieren de dos maneras: Que empresas extranjeras instalen sus fábricas en Chile o que empresas chilenas compren empresas en otras partes del mundo. En este contexto, una forma efectiva de ampliar la industria en Chile son los "joint -venture".

Todos los países se están planteando cómo no quedar fuera de la revolución digital. Una de las ventajas que tiene Chile, es que ha puesto el tema en la agenda, tanto pública como privada, lo que le permite alinear estrategias de acción frente al tema. Deberíamos observar con atención experiencias en países como Irlanda, que creó condiciones tributarias selectivas para traer inversiones y empresas extranjeras, lo que se considera como causa de sus actuales éxitos en la industria de tecnología de la información. Por otro lado, los tratados de libre comercio que ha suscrito nuestro país, posibilitan que las empresas chilenas puedan participar en igualdad de condiciones en los mercados de muchos países. Pero al final siempre un capital que se debe preservar a toda costa, es ser lo que somos, un país ordenado, que funcione, con reglas claras

y que otorgue facilidad para hacer negocios.

Pero en definitiva el factor determinante para enfrentar todos los desafíos que hemos descrito para alcanzar el desarrollo en Chile, mejorar nuestra competitividad económica y la calidad de vida de la población pasa por un tema central: La educación.

El gobierno y las personas han aumentado importantemente su inversión en educación y, como consecuencia de ello ha aumentado el nivel de escolaridad tanto a nivel básico, medio, como de educación superior. No obstante, al mismo tiempo se cuestiona la calidad de la educación chilena, en particular, cuando se observan los resultados en pruebas de carácter internacional.

Por otra parte, la educación se ha transformado en un tema de debate a nivel internacional, porque lo cierto es que la crisis de la educación no es una exclusividad chilena, sino se habla en estos términos en países que se consideran avanzados. Las causas de la crisis radica en los profundos cambios que conllevan las fuerzas que están transformando el mundo: integración cultural, globalización económica cambio tecnológico. El desajuste que todos estos fenómenos provocan respecto a lo que estamos enseñando y como lo estamos haciendo, si estamos preparando a nuestros jóvenes con las capacidades y conocimientos necesarios para enfrentar nuevos desafíos, del que nosotros tampoco podemos tener certezas.

En este contexto nos preguntamos ¿Cuál es la educación que Chile necesita?. Queremos superar la barrera de lo formal e ir al fondo del tema. Para que seamos una sociedad con identidad, viable en una economía global, que posibilite la prosperidad y dignidad de la población: ¿en qué debemos educarnos?; ¿Cómo debemos hacerlo?. Estas formas de abordar

el tema son diferentes a otras que se originan en la mera consideración de la tradición educativa con algunas renovaciones curriculares y metodológicas. Para una persona educada: ¿Cuáles son sus verdaderas opciones?; ¿Cómo debe actuar en este mundo nuevo?. En particular: como ciudadano, como emprendedor y realizador, como miembro de una sociedad más madura, capaz de participar del avance del conocimiento.

La educación es determinante para proveer mejores capacidades para que las personas puedan vivir próspera, digna y libremente. Determina la forma cómo el país puede desarrollarse y obtener los logros que su población merece y contribuir al desarrollo de otros pueblos.

Hay acuerdos en la importancia de la educación. No obstante, la educación es amplia y diversa. ¿Cuál es la educación que necesitamos?; ¿Qué debemos hacer para alcanzar beneficios efectivos?.

La Comisión Brunner propuso en su momento, alcanzar un gasto público y privado en educación del 7.6 del PIB, sin embargo esto se ha alcanzado, pero la calidad de la educación sigue siendo centro del problema. Si bien es cierto que las desigualdades socioeconómicas son un elemento muy importante para explicar la gran segmentación del sistema educacional chileno, pero por cierto no es el único. Menos aún si consideramos que nuestro país ha buscado por diversos mecanismos mejorar la cobertura y calidad de la educación, con iniciativas tales como la libertad para elegir escuelas por parte de las familias, la reforma educacional con una variedad de programas para mejorar la calidad y equidad de la educación básica y media; los mejoramientos de la Educación Superior, los programas para mejorar la educación en el mundo del trabajo. El presupuesto de gastos e inversión gubernamental en educación ha aumentado sustantivamente en los últimos años, también el gasto de las familias.



Otro dato relevante, es el significativo aumento de la matrícula en la educación Superior. Todo el aumento que hizo el país en su historia se ha reproducido en los últimos 12 años en términos de cantidad de estudiantes y no sólo en el quintil de ingresos más altos. Es destacable que no sólo el Estado ha hecho un esfuerzo de inversión, sino también las familias han aumentado los recursos para la educación.

José Pablo Arellano destaca los avances de Chile en educación durante los últimos años, a pesar de las limitaciones que reconoce que todavía subsisten. Señala que en materia educacional se ha llevado a cabo un gran esfuerzo sostenido, permanente y persistente para dotar a los colegios de medios pedagógicos adecuados: más y mejores textos, bibliotecas de aula, sistemas de computación, mejor infraestructura y otros recursos.

En este contexto, señala la orientación a que los alumnos dispongan de más tiempo para estudiar, principalmente a través del mecanismo de la jornada escolar completa, lo cual significa un gasto importante en infraestructura y en subvención. Pero efectivamente, se debe usar ese tiempo adicional, para que se aprecie una diferencia desde el punto de vista del aprendizaje, lo que siempre ha sido así por cierto.

Lo relevante que Arellano recomienda es perseverar en el esfuerzo de inversión, establecer estándares que fijen con claridad los niveles educativos esperados y continuar expandiendo la Educación Superior con énfasis en el aseguramiento de la calidad.

Como vemos, a pesar de todos los debates y demandas insatisfechas, lo cierto es que nuestro país, sigue planteándose la posibilidad de alcanzar el desarrollo, ahora no tan solo como una utopía de las elites, sino como una demanda social basada en las expectativas que todos los grupos sociales tienen el derecho de vivir en una

sociedad próspera que le otorgue a todos sus miembros las posibilidades de alcanzar sus proyectos de vida, por medio del crecimiento sostenido de la economía y modernización de la sociedad.

Esta nueva dimensión del contexto político, hace que el entorno sea más complejo, y por lo tanto más demandante. De ahí que la pregunta que debemos hacernos es ¿qué significa el desarrollo que buscamos como sociedad?; ¿qué exigencias adicionales nos supone como sociedad?.

Gastón L' Huillier reitera, que una de las demandas de nuestro país en esta etapa, para poder crecer es lograr mayor capital social, es la única forma que nuestro desarrollo sea sustentable. En particular para desarrollar tecnología e innovación.

Para lograr capital social individual se requiere una educación para el trabajo en un mundo global. Formación valórica y ética que posibilite una mejor calidad de las interacciones humanas. En lo que respecta al Estado, son necesarias reformas que posibiliten el surgimiento de mayores liderazgos regionales y que se avance a gobiernos descentralizados, como las municipalidades.

A pesar de los importantes avances, los desafíos son enormes. Hacer de Chile un país desarrollado implica una población con capacidades y formas de trabajar diferentes. Chile está en transformación. Porque el desarrollo en definitiva como lo define Francisco Sagasti consiste en crear y realizar nuevos valores que orienten y guíen la evolución humana.

Esta creación depende fundamentalmente de la capacidad de generar y utilizar conocimiento en forma efectiva lo que implica entre otras cosas, el rescate de la sabiduría y el conocimiento tradicional generado a lo largo de siglos de multiplicidad de culturas, buscando su articulación con los conocimientos que se derivan del quehacer científico y tecnológico.

El desarrollo implica la existencia de un germen latente de ser; de una potencialidad o capacidad que aspira a realizarse y los chilenos queremos ser

ciudadanos del mundo, lo cual requiere que seamos capaces de generar las condiciones para movilizar todos nuestros talentos y anhelos.





3.2 Entorno de la Educación Superior en Chile

Hasta 1980, el Sistema de Educación Superior chileno estuvo conformado por dos universidades estatales, que sumaban catorce sedes regionales, y seis universidades privadas con aporte del Estado. En el período 1980 - 1981, se producen importantes transformaciones que conducen a que nuevas instituciones privadas se integren al sistema de Educación Superior, a la vez, que sedes regionales de las universidades públicas dieran origen a nuevas instituciones autónomas.

En la actualidad, este sector, está formado por un conjunto amplio y diverso de instituciones que se distinguen como tradicionales y derivadas, públicas y privadas, universitarias, institutos profesionales y centros de formación técnica. En total existen dieciséis universidades estatales y nueve universidades privadas con aporte del Estado, que conforman el Consejo de Rectores, treinta y seis universidades privadas, cuarenta y cuatro Institutos Profesionales y ciento diecinueve Centros de Formación Técnica, a los que se suman las Instituciones de Educación Superior de las Fuerzas Armadas, de Carabineros y de la Policía de Investigaciones de Chile.

Las instituciones de educación superior universitarias tienen vocaciones diversas: docente, de investigación, especializadas en ciertas disciplinas, tanto en docencia como en investigación, con vocación regional, de pregrado y de postgrado, principalmente.

El crecimiento del sector universitario, que ha sido más dinámico en el segmento de las universidades privadas durante los últimos quince años, ha traído aparejado una masiva apertura de sedes regionales, la cual ha sido asociada principalmente a la acción de universidades derivadas y

privadas autónomas. Estas sedes dictan programas regulares y no regulares de pregrado. Los primeros son aquellos a los cuales se accede vía Prueba de Selección Universitaria (PSU), y cuentan con régimen presencial permanente y con requisitos de graduación normales. Los segundos no presentan alguna de estas características.

La expansión regional de las instituciones de educación superior universitarias da cuenta del proceso que muchas de ellas llevaron a cabo una vez obtenida su autonomía. A través de esta vía, ampliaron su oferta académica, en una abierta competencia por incrementar su matrícula y así llegar a niveles económicamente sustentables para sus proyectos educacionales, consecuencia de ello, se ha producido una proliferación de las carreras más demandadas por los estudiantes en zonas geográficas no abarcadas por la oferta educativa durante las décadas de los ochenta y los noventa.

Las estrategias de expansión han sido, en todo caso, distintas para los dos tipos de universidades involucradas en este proceso. En el caso de las derivadas, la apertura de sedes regionales se vio impulsada por el crecimiento de una oferta programática vinculada con la educación continua y programas especiales. En el caso de las universidades privadas, la oferta se ha concentrado fundamentalmente, en programas de pregrado de alta demanda.

Otro estado de desarrollo del sistema universitario que es posible identificar es el de la diversificación de la oferta programática, fenómeno referido a la generación de nuevos productos y programas que las universidades ofrecen a sus usuarios.

Las novedades no aluden sólo a nuevas carreras o programas, sino a cambios en su duración, la definición de salidas intermedias de los programas y/o la definición formal de continuación de estudios en los programas de estudio, entre

otros aspectos. A ello se suma la oferta de programas especiales conducentes a títulos profesionales o licenciaturas, orientados a profesionales o técnicos que desean finalizar estudios o ampliar su proyección profesional.

En este ámbito de actividad, tanto los programas no regulares de pregrado como los programas especiales de continuación de estudios, han sido la forma en que las entidades universitarias han dado cuenta de la demanda por acceso a mayor formación superior de nuevos segmentos de la población, tales como, trabajadores y técnicos que quieren obtener un título superior, o lograr una reconversión profesional, entre otras razones.

Sin embargo, los programas especiales son los que presentan mayores cuestionamientos desde una perspectiva de calidad, puesto que carecen de regulación y la información oficial es escasa. En general, muchos de ellos están asociados a programas de corta duración, con requisitos de entrada y contenidos, que en términos comparativos, no presentan la misma correspondencia con los programas tradicionales universitarios.

En este contexto de heterogeneidad de instituciones, diversidad en términos de calidad y grados de desarrollo, la matrícula de educación superior se ha expandido en forma importante en las últimas dos décadas, creciendo la población estudiantil de tercer nivel desde 175.000, que había en 1980, a 245.408 en 1990 y a 653.119 en

2005. Esta fuerte expansión de la matrícula ha redundado en un avance sin precedentes de la cobertura del sistema de educación superior, elevando la tasa bruta de escolaridad desde un 16% en 1990 a un 37,5% en el grupo de 18 - 24 años, en 2005.

Las universidades del Consejo de Rectores han contribuido significativamente a la expansión de la cobertura en educación superior, con la apertura de nuevas carreras y programas de postgrado y el aumento de vacantes en el proceso anual de admisión.

En 1990 la matrícula total, considerando sólo nivel de pregrado, era de 108.119 estudiantes, en 2002 de 225.781 estudiantes y en el 2005, la cifra alcanzó los 261.054 alumnos. Sin embargo, se debe reconocer que el segmento de las universidades privadas ha aumentado su matrícula más rápidamente que las del Consejo de Rectores. Ejemplo de ello es que en 1990 su matrícula total era de sólo 19.509 alumnos y el 2005 de 214.962 alumnos. Es decir, en el mismo período, la matrícula de las universidades del Consejo de Rectores aumentó en un 140% aproximadamente, mientras las privadas lo hicieron en más de 1.000%.

La Región Metropolitana es el espacio territorial en que se registra la más importante matrícula de pregrado. La tabla siguiente muestra la evolución de las matrículas en la Región Metropolitana en las Universidades del Consejo de Rectores y privadas:

AÑO	MATRICULA UNIVERSIDADES PRIVADAS	MATRICULA UNIVERSIDADES DEL CRUCH
1990	17.598	41.129
1991	24.056	41.051
1992	32.698	44.416
1993	40.166	53.063
1994	46.801	56.065
1995	52.992	57.264
1996	57.808	60.156
1997	62.166	63.732
1998	65.062	67.615
1999	70.830	68.604
2000	79.001	70.474
2001	83.664	74.675
2002	95.109	74.204
2003	109.746	82.335
2004	117.690	78.781
2005	139.444	76.975

Tabla 3.2-1: Evolución de las matrículas en la Región Metropolitana en las Universidades del Consejo de Rectores de Universidades Chilenas y Privadas. Fuente: MINEDUC



Es fácil apreciar el crecimiento y la forma en que ha evolucionado la matrícula en el sector privado. En 1990 la matrícula de este sector era el 42,79% de la matrícula de las Universidades del CRUCH. El año 2005, la matrícula de las Universidades del CRUCH es el 55,20% de la matrícula de las Universidades Privadas.

La creciente demanda por educación superior tiene base en distintos factores. El primero de ellos relacionado con el nivel económico del país, cuyo crecimiento se verifica constantemente en las cifras macroeconómicas y también es perceptible en la vida de la población, que tiene acceso a bienes y servicios, y de mejor calidad. El segundo factor tiene base en dos componentes. Por una parte, la ampliación de los establecimientos, así como las diversas estrategias que han seguido las instituciones universitarias para expandirse. Por otra, el avance de la educación media en el país, pero también a las expectativas de las familias sobre la formación universitaria como vehículo privilegiado de ascenso social.

Según antecedentes de la encuesta Casen (2003), durante el período 1990 - 2003 la cobertura de educación media se elevó desde un 81% a un 93%, destacándose el importante crecimiento de la cobertura en los quintiles II y III, de casi 15 puntos en ambos casos. También ha aumentado el número de alumnos que egresa de la educación media (tasa de éxito total), alcanzando cifras cercanas al 80%.

Si bien todavía queda mucho por hacer para lograr equidad, es evidente que los quintiles más bajos son los que más han crecido proporcionalmente en relación con el acceso a la educación superior. En cifras del 2006, siete de cada diez alumnos que ingresan al nivel terciario, provienen de familias cuyos padres no tuvieron acceso a ese nivel de educación.

La cobertura de quienes provienen del

quintil superior se ubica a niveles altos comparados con países desarrollados. Cabe destacar que en el sector de más altos ingresos, hace 10 años, la cobertura de educación superior era de 45%, alcanzando en la actualidad niveles de 65% y más. En el quintil más alto, 7 de cada 10 jóvenes entre 18 y 24 años llegan a la educación superior.

La mayor demanda por educación superior se ha traducido en presiones de mayor financiamiento del sistema universitario, dando origen a la puesta en marcha de un nuevo sistema de financiamiento de ayudas estudiantiles para la educación superior, a partir de 2006 que combina crédito y becas. En efecto, por una parte, el Estado ha asumido el financiamiento de los estudiantes pertenecientes a los tres primeros quintiles de la distribución del ingreso nacional que ingresan a las universidades del Consejo de Rectores, y que hayan obtenido más de 475 puntos en la prueba de selección universitaria (PSU), cubriendo a través de becas y crédito el 100% del arancel de referencia de la carrera elegida. De estos estudiantes, aquellos que obtengan más de 550 puntos y provengan de las familias pertenecientes a los dos primeros quintiles, recibirán una beca de un millón de pesos anuales, cubriéndose con crédito la diferencia que pudiera existir con el arancel de referencia, en las condiciones establecidas por la actual Ley de Crédito del Fondo Solidario. Por otra parte, se ha dado inicio al primer año de aplicación de la Ley N° 20.027 que dispone crédito bancario con aval del Estado para los estudiantes que ingresan a Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica acreditados.

Este nuevo sistema de financiamiento de ayudas estudiantiles para la educación superior, que combina crédito y becas y otras ayudas para gastos esenciales, ha sido posible gracias al crecimiento de la economía y las prioridades sociales del Gobierno, traduciéndose en una mayor

asignación de recursos, acompañado de una clara resolución de mejorar la distribución y el cobro del crédito fiscal, esto último

reforzado a través de una ley que autoriza a retener la devolución de impuestos a morosos.

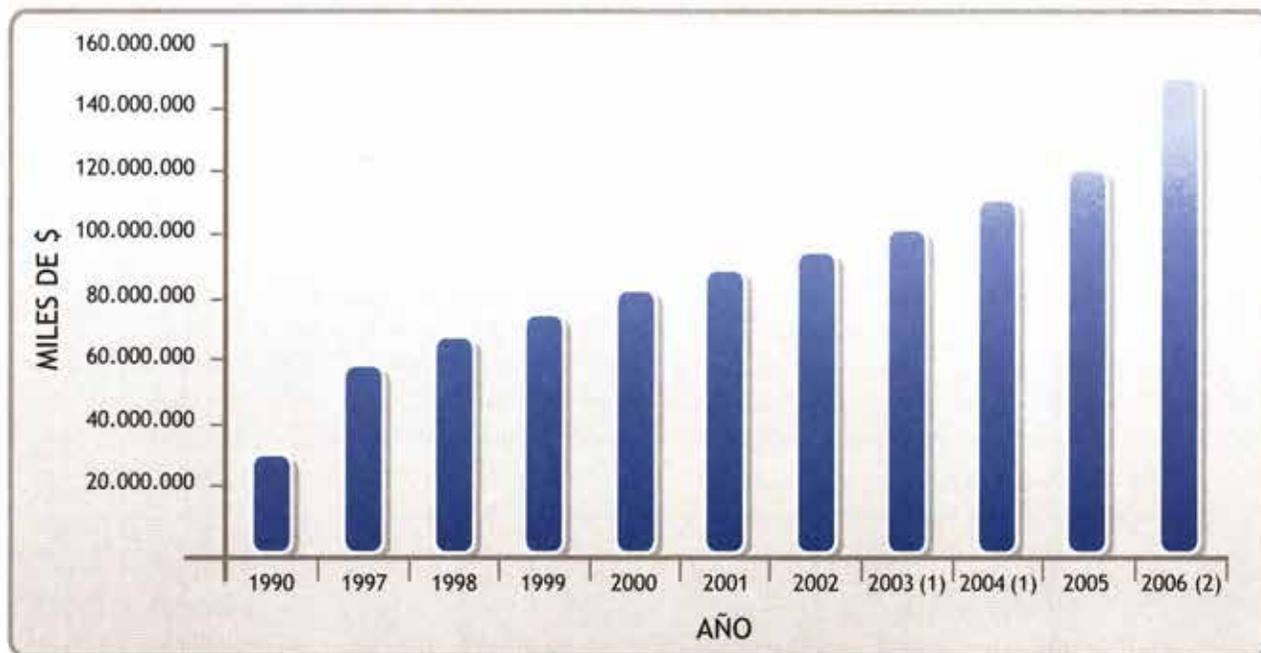


Gráfico 3.2-2: Educación Superior, ayudas estudiantiles para arancel. Recursos fiscales años 1990 al 2006, en moneda real (Montos en miles de pesos de 2006)

Además de mayores recursos, para hacer más efectiva la política de asignación de ayudas a estudiantes de escasos recursos, el nuevo sistema considera aspectos conceptuales como el ingreso per cápita del hogar como criterio de asignación, el

apoyo de fuentes externas para la verificación de los datos, combinado con el puntaje obtenido en la PSU. A partir de ello se origina un modelo de asignación de recursos, como el ilustrado a continuación.

QUINTIL DE INGRESO	AYUDAS ESTUDIANTILES		
5			
4	CRÉDITO AVAL ESTADO	BECAS DE EXCELENCIA ACADÉMICA Y CRÉDITO SOLIDARIO Y/O CRÉDITO CON AVAL DEL ESTADO	
3	CRÉDITO AVAL ESTADO	BECAS DE EXCELENCIA ACADÉMICA Y CRÉDITO SOLIDARIO 100% Ó CREDITO AVAL ESTADO	
2	BECAS NUEVO MILENIO, CRÉDITO AVAL DEL ESTADO Y BECAS DE ALIMENTACIÓN	BECAS DE EXCELENCIA ACADÉMICA, CRÉDITO SOLIDARIO 100% Ó CRÉDITO AVAL ESTADO Y BECAS DE ALIMENTACIÓN	BECAS JUAN GOMEZ MILLAS Ó BECAS BICENTENARIO, MÁS CRÉDITO SOLIDARIO O AVAL DEL ESTADO, MÁS BECAS DE ALIMENTACIÓN Y MANTENCIÓN
1			
PUNTAJE PSU	< 475 ó sin PSU	> 475 PSU	> 550 PSU



La ampliación de la cobertura en Educación Superior, la diversificación de las instituciones, junto a los cambios en el modo de producción de conocimientos y los requerimientos de la globalización, figuran entre los muchos factores que han convertido la acreditación y el aseguramiento de la calidad en una preocupación creciente y transversal en nuestro país, al igual que en distintas partes del mundo. Hasta hace poco operó en Chile un sistema sin la legitimidad jurídica adecuada, ni la articulación de los distintos componentes del aseguramiento de la calidad, ni se ha traducido en un Sistema de Información que transparente el funcionamiento del sector de la educación superior. Más recientemente, con fecha 17 de noviembre de 2006, ha sido publicada la Ley N° 20.129 que establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior. Entre las funciones a desarrollar comprende los de información, de licenciamientos, de instituciones nuevas de educación superior, de acreditación institucional y de acreditación de carreras y programas.

Otro tema importante que se ha incorporado al escenario de la educación en Chile, al igual que en muchos países del mundo, es el de la modernización de la currícula de pregrado y su articulación con el postgrado, incorporando un sistema de créditos que permitan garantizar la movilidad de los estudiantes, así como las adecuaciones necesarias para flexibilizar los itinerarios de formación, de tal forma, de permitir a los estudiantes una formación en función de sus intereses y capacidades y también para ajustarse a la velocidad de cambio.

La importancia que las autoridades han brindado a este tema se ha visto reflejada por los recursos, a vía de incentivos, que se han dispuesto a través del Programa MECESUP Bicentenario, para que las

instituciones de educación superior originen las reformas curriculares a los estudios de pregrado, de acuerdo a las tendencias del Proceso de Bolonia.

Los temas importantes comentados anteriormente, y que forman parte del contexto actual como la mayor demanda por Educación Superior, acreditación y aseguramiento de la calidad junto a las necesidades de la currícula de pregrado, entre otros, están siendo enfrentados por parte de las universidades estatales en un escenario en que se ha confundido la necesaria autonomía académica con una casi total autonomía en la gestión administrativa, convirtiéndolas en entes casi privados que tienen que competir con las universidades privadas por su financiamiento.

En efecto, se puede apreciar que en el transcurso de los últimos 15 años las universidades estatales han aplicado políticas tendientes al autofinanciamiento en prácticamente todos los ámbitos de su quehacer. Como se ha comentado anteriormente, diversas estrategias han sido implementadas, tales como aumento de vacantes, aperturas de sedes en diversas regiones del país, programas especiales de titulación, aumento de aranceles, y actividades diferentes al quehacer principal de la universidad. La política aplicada se ha traducido en que las universidades han tenido que asumir la generación de ingresos para financiar su quehacer en inversiones, por sobre el Aporte Fiscal Directo proveniente del Estado, componente que debía financiar el costo fijo de la investigación.

A su vez, la globalización, fenómeno al cual la educación y las universidades en particular no pueden estar ajenas, y la interdependencia han hecho posible que la educación transnacional se este convirtiendo en una actividad económica en plena expansión a nivel mundial,

contribuyendo a diversificar aún más los complejos sistemas de educación superior de los países. Sin embargo, este fenómeno representa a su vez nuevas y mayores opciones para el intercambio de académicos e investigadores, para la realización de actividades conjuntas y para la movilidad real o virtual de estudiantes de pre y postgrado.

Un factor que ha influido poderosamente en lo anterior, lo constituyen los acuerdos de libre comercio, tanto bilaterales como multilaterales, suscritos en el último tiempo en diferentes países del mundo, los cuales facilitan una mayor participación de las universidades en redes académicas y de investigación de carácter internacional en calidad de beneficiarias directas.



4. Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

4.1 Oportunidades

- **Entorno Económico del País**

El modelo de desarrollo económico puesto en práctica en nuestro país, que lleva aproximadamente 15 años de implementación técnica y políticamente bastante consensuado, controlado y exitoso, inserto y reconocido en el concierto económico mundial, seguirá siendo un aspecto positivo traducido en un crecimiento que no solo se verificará en las cifras macroeconómicas, sino que también en la vida de la población, la cual tendrá más acceso a bienes y servicios de mejor calidad. Por tanto, un número ascendente de estudiantes podrá satisfacer sus aspiraciones en educación superior, así también de técnicos y profesionales que deseen continuar estudios o reconvertirse profesionalmente en función de sus intereses y del trabajo que realiza.

La universidad dentro de su ámbito de acción, debe ser capaz de desarrollar iniciativas de formación para satisfacer esa demanda, aprovechando su experiencia en educación continua y su reconocido liderazgo en Educación a Distancia.

- **Cambios Demográficos**

En los próximos años se prevén cambios demográficos que traerán asociados la incorporación de grupos de estudiantes cuyo perfil será diferente del tradicional: estudiantes de mayor edad con estudios previos, profesionales que buscan la obtención de una especialización o un segundo título y jóvenes y adultos provenientes de otras latitudes con una cultura estudiantil diferente a la del país. Esta tendencia implicará, por un lado, cambios curriculares que impactarán los procesos de enseñanza y aprendizaje, y, por otro, nuevos requerimientos y exigencias tanto en infraestructura como equipamiento de las instituciones.

El incremento paulatino de la población de 60 o más años, quienes requerirán una formación especializada de acuerdo a sus características fisiológicas, sociales, económicas y culturales, significará, también, un desafío importante para las instituciones de educación superior.

Lo anterior constituye una oportunidad para la UTEM quien ha alcanzado una posición de liderazgo en los ámbitos de la educación continua así como también en la educación a distancia a través de medios tecnológicos, lo que facilitará dar respuesta efectiva a las nuevas demandas sociales del entorno local y regional.

- **Desarrollo y Difusión de las Tecnologías de la Información y Comunicación**

El desarrollo y difusión de las tecnologías de información y comunicación ha permitido un desanclaje espacio-temporal generando un nuevo entorno educativo que propicia la innovación en las metodologías para la enseñanza y el aprendizaje, fortaleciendo y favoreciendo la interacción entre los actores del proceso educativo. Este nuevo entorno, sin límites espaciales, favorece la expansión de las universidades a otras regiones, permitiendo el acceso equitativo de estudiantes sin importar su ubicación geográfica. Este nuevo escenario y la experiencia y liderazgo alcanzado en el ámbito de la educación virtual, debe ser aprovechado por la Universidad en vistas a incrementar tanto la cobertura en América latina y el Caribe como en nuevos mercados, dada la creciente demanda de formación de inmigrantes hispano parlantes radicados en otros continentes.

Por otra parte, la incorporación de tecnologías de información y comunicación en los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como también en la modernización de las bibliotecas, serán determinantes en el desarrollo y



aplicación de innovaciones curriculares en la formación de pregrado y postgrado, lo que significará un incremento en el uso y apropiación de ambientes virtuales para el aprendizaje. Situación que nuestra Universidad debe aprovechar, dada su fortaleza en el desarrollo de plataformas tecnológicas para la docencia.

La implementación y utilización de la plataforma Utemvirtual, sitúa a la UTEM en una posición privilegiada respecto de otras universidades en el área de la educación a distancia. El fortalecimiento de esta plataforma presentará importantes oportunidades en el mediano y largo plazo, especialmente como un instrumento vinculante entre la Universidad y otras organizaciones, públicas y privadas. Así también, permitirá fortalecer el vínculo de la institución con sus egresados.

- **Necesidades Crecientes de Formación Continua, de Postgrados y de Especialización**

El concepto actual de Universidad viene precedido más que nunca por la interrelación con la sociedad y la prestación de servicios de valor, lo que se acentuará aún más en los próximos años. Posiblemente, la formación continua constituye uno de los aspectos más relevantes para el futuro de las universidades, ya que complementa la formación académica ante la rapidez de los avances científicos y tecnológicos, y puede llegar a satisfacer las necesidades culturales y profesionales del entorno socioeconómico.

De forma similar, en los próximos años se generarán oportunidades para nuevas líneas de desarrollo de programas de postgrado y de postítulos, ello como consecuencia tanto en la evolución de algunas disciplinas que adquieren mayor complejidad frente a las exigencias actuales, como también debido a la mayor demanda de egresados de programas de

pregrado resultantes del crecimiento de su matrícula.

Lo anterior permite identificar oportunidades para la UTEM, si visualiza adecuadamente esas nuevas demandas de perfeccionamiento y actualización de conocimientos, por parte de diversos sectores técnicos y profesionales.

- **Crecimiento de las Necesidades de Investigación Aplicada, Innovación y Desarrollo Tecnológico del País**

A partir del año 2006 el Estado ha implementado una nueva política, que además de proveer de nuevos recursos permitirá lograr una mejor coordinación y mayor sinergia de los recursos públicos y privados destinados a investigación, desarrollo, innovación y transferencia. Por su parte, el Programa MECESUP Bicentenario incentivará la generación de proyectos destinados a aumentar la competitividad global, sostener el desarrollo económico y social del país y asegurar el acceso equitativo a la educación de calidad. En el ámbito de la innovación, el Fondo de Innovación y Competitividad de la Subsecretaría de Economía incentivará la generación de proyectos asociados a la investigación científica para la innovación competitiva, la formación de recursos humanos especializados y el desarrollo, transferencia y difusión de nuevas tecnologías.

Esta situación debe ser aprovechada por la Universidad, quien se obliga a definir prontamente áreas prioritarias para la investigación e innovación, así como proveer del apoyo técnico necesario para la formulación de propuestas. La conformación de alianzas con otras instituciones y empresas se visibiliza como una cualidad necesaria para el logro de lo anterior.

Las fuentes de financiamiento para la investigación aplicada, tanto a nivel nacional como internacional, han



aumentado considerablemente, oportunidad que debe ser aprovechada por la Universidad para la generación de un sistema interno que promueva la realización de proyectos de investigación. Este sistema debe promover instancias para la conformación de una masa crítica de académicos investigadores que participen en iniciativas de este tipo.

- **Demanda de Educación Superior**

Según la proyección de la población de los organismos internacionales, el año 2012 la población total de Chile será de unos 17 millones 400 mil habitantes, de los cuales 2 millones tendrán entre 18 y 24 años, previéndose que la mitad de ellos demandará acceso a la educación superior.

Esta masificación de la educación superior coincidirá con un alumnado menos preparado dado que, por una parte, un porcentaje importante serán estudiantes provenientes de los quintiles más bajos y, por otra, aumentará la proporción de alumnos procedentes de colegios subvencionados, provocándose una disminución del porcentaje provenientes de colegios particulares pagados.

Esta tendencia puede representar una oportunidad para la UTEM, si adecua su sistema de selección de estudiantes y su estructura curricular, a la vez que implementa acciones de reforzamiento y nivelación, antes de iniciar los ciclos de formación contemplados en los Planes de Estudios. Se asumiría la declaración, que adquirirá mayor fuerza, “importa menos cómo entran los jóvenes a la Universidad. Lo fundamental es cómo salen de ella”.

- **Nuevos Mecanismos de Financiamiento para los Estudiantes**

Con un horizonte de contraparte de cobertura en educación superior de un 50% de la población entre 18 y 24 años para el año 2012, siendo parte importante de esta demanda jóvenes provenientes de

los tres primeros quintiles, el Estado profundizará los mecanismos puestos en funcionamiento, que combina créditos y becas, para lograr la equidad y la igualdad de oportunidades y una mayor movilidad social.

Este nuevo sistema de financiamiento, que se espera esté en estado de régimen para el año 2010, provee una oportunidad a la UTEM de atraer estudiantes que traen financiada gran parte de su educación superior, especialmente de los tres primeros quintiles, segmento que ha sido el componente más significativo de la población estudiantil de nuestra Universidad, y a la cual se han orientado recursos propios para apoyar el financiamiento de sus estudios superiores, los cuales, en este nuevo escenario podrían ser destinados a fortalecer la infraestructura y el equipamiento.

- **Modernización de la Curricula de Pregrado y Articulación con el Postgrado**

Durante gran parte del período de horizonte del Plan de Desarrollo Estratégico de la UTEM, específicamente con miras al Bicentenario de la nación, se espera consolidar un proceso de renovación curricular en que se reconocen los resultados del aprendizaje como uno de sus elementos claves. Dicho proceso contempla una mejor integración de los diversos ciclos de formación, apareciendo los magisteres profesionales articulados con sus correspondientes pregrados.

Además de una adecuada incorporación de mecanismos que den flexibilidad transversal y vertical para la movilidad de los estudiantes dentro de determinadas áreas del conocimiento, así como un sistema de créditos transferibles que facilite la movilidad de los estudiantes entre universidades. Por otro lado, se espera conseguir un mayor vínculo entre los programas de pregrado y el mercado laboral, así como, la expectativa que

mejore algunos índices de eficiencia docente como por ejemplo la disminución de los tiempos de titulación.

Dada la relevancia que ha adquirido el tema, con incentivos a través de Fondos MECESUP, debe traducirse en una oportunidad para la UTEM que se traduzca en una modernización de la currícula de sus carreras de pregrado, con la posibilidad de nuevos títulos, incorporación de títulos intermedios, postgrados articulados con el pregrado, a la vez un sistema que facilite la prosecución de estudios dentro de una carrera en torno a un único plan de estudios. A su vez, en una oportunidad para introducir cambios sustantivos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, un mayor uso de las tecnologías de información y comunicación y mejorar la atraktividad de algunas carreras frente a los estudiantes de Enseñanza Media.

- **Énfasis en la Calidad**

La calidad de la educación superior es una preocupación vigente en la mayoría de los países del mundo, y en Chile es un tema que adquirirá creciente importancia en todos los niveles del sistema. Se requiere que los programas y las instituciones posean garantía de calidad para que los estudios que se cursen en las distintas instituciones dispongan de equivalencias a nivel nacional e internacional. La disponibilidad de información relevante en torno a los resultados de los diferentes procesos de la educación superior, medidos a través de indicadores y, especialmente, a través del seguimiento sistemático de los egresados de cada institución en el mercado laboral, facilitará la realización de comparaciones al interior de la muy diversa oferta nacional de formación de estudiantes en el pregrado.

Lo anterior representa una oportunidad para la UTEM en términos de que deberá definir estándares de calidad, eficacia y eficiencia y aplicar un sistema de incentivos en las unidades académicas administrativas para alcanzarlos. Ello implica generar la información, las mediciones y los indicadores de desempeño necesarios, así como también las causas de las desviaciones respecto de los resultados proyectados. Por tanto, significa la posibilidad de hacer los cambios que se requieran y reforzar los mecanismos de aseguramiento de la calidad que posee e implementar otros, que le permitan obtener el reconocimiento por la calidad en el ejercicio de sus funciones, por parte de los organismos correspondientes. Ello, con el compromiso de toda la comunidad, facilitando el desarrollo de una cultura de compromiso con la calidad. El nuevo sistema de aseguramiento de la calidad que estará funcionando en el 2007 brinda una posibilidad para obtener reconocimiento al respecto.

- **Convenios de Desempeño**

En el período 2006 - 2007 se iniciarán los primeros convenios de desempeño ante el Estado y cuatro universidades estatales de acuerdo a un plan piloto cuyas bases técnicas se establecerán en el Programa MECESUP 2006 - 2010. En el período 2008 -2010, se extenderá esta política a todas las universidades estatales para apoyar aspectos esenciales como el plan estratégico institucional, el desarrollo de indicadores de procesos y resultados e indicadores y prácticas de gestión institucional y financiera.

La UTEM debe aprovechar esta oportunidad para adelantar aspectos considerados en su Plan de Desarrollo Estratégico y avanzar en su consolidación.

4.2 Amenazas

◀ La Educación Superior Transnacional

La globalización, por una parte; el crecimiento y estabilidad económica experimentada en Chile en los últimos años, que se ha manifestado en un incremento del ingreso per capita, por otra; y el aumento de la demanda por educación superior, ha convertido al país en una Nación atractiva para muchas instituciones de educación superior extranjeras, con prestigio internacional.

Dicha situación representa una amenaza para la UTEM, dado que la instalación en Chile de universidades extranjeras, y, más probablemente en la Región Metropolitana, pueden elevar la competencia en segmentos específicos de la educación superior, algunos de los cuales coincidirán con áreas de desarrollo institucionales.

- **Incremento de la Competencia de Universidades Privadas**

La competencia de las universidades privadas en los procesos de postulación y admisión, principalmente en la Región Metropolitana, puede ocasionar una disminución de los postulantes debido a un paulatino posicionamiento de estas que, con mayores recursos publicitarios, facilidades de entrada, retención de estudiantes y aranceles cada vez más competitivos, logran captar una parte importante de postulantes que antes, mayoritariamente, tenían como opción a una universidad del Consejo de Rectores.

Es importante recordar que entre el año 2000 y el 2005, la matrícula de las universidades privadas en la Región Metropolitana pasó de 79.001 a 139.444, que equivale a un crecimiento de un 76,5%. Por el contrario, la matrícula de

las universidades del Consejo de Rectores pasó de 70.474 a 76.975, lo que corresponde a un crecimiento de un 9,22%.

A lo anterior habría que sumar la presencia de universidades regionales, integrantes del Consejo de Rectores, que han instalado sede en Santiago.

De acuerdo a lo anterior, la situación descrita seguirá manifestándose en los próximos años y puede afectar la atractividad de la UTEM en la Región Metropolitana.

- **Sistema de Educación Superior Más Competitivo a Nivel de Carreras.**

Hacia el bicentenario de la Nación, el eje principal que distinguirá a las universidades será la calidad. Medida entre otros aspectos por la pertinencia e innovación en sus programas académicos, focalizándose la competencia entre las carreras impartidas por las distintas instituciones, con independencia de su carácter de universidad pública o privada o su adscripción al Consejo de Rectores, más que una competencia entre las propias instituciones de educación superior.

Este escenario obligará a las instituciones universitarias a monitorear más específicamente la evolución de indicadores de desempeño entre carreras, las preferencias de los postulantes, los costos y los niveles de arancel, las políticas de renovación, selección y retención de académicos por carreras, entre otras variables.

Por tanto, la UTEM puede ver amenazada alguna de sus carreras en este escenario de competencia focalizada, si no implementa políticas que conduzcan a una mayor eficiencia docente e institucional para reducir los tiempos de titulación, disminuir las tasas de deserción en las carreras, junto con una lectura eficaz del mercado laboral con miras a la

empleabilidad. Así también, la Universidad debe contar con fondos que permitan brindar una infraestructura física y de equipamiento conforme a los requerimientos, y un cuerpo académico de reconocida excelencia en el ámbito de la carrera. Aspectos que, en conjunto, influirán en la decisión de los estudiantes y sus familias a la hora de invertir en la educación superior.

- **Expansión del Crédito y Becas a Universidades Privadas**

La expansión del crédito y becas a universidades privadas, no pertenecientes al Consejo de Rectores, será una demanda que se fortalecerá en los próximos años, lo que, de concretarse, se constituirá en un atractivo que aumentará aún más la matrícula de este conjunto de universidades en detrimento de las públicas con aporte estatal. El sistema de crédito con aval del Estado para todos los estudiantes que hayan obtenido 475 puntos o más en la Prueba de Selección Universitaria y que se matriculen en una universidad privada acreditada, que haya manifestado la voluntad de participar en dicho sistema, es un avance de esta tendencia expansiva.

Por otra parte, el acceso a la beca Juan Gómez Milla, Beca Puntaje Nacional y Beca Excelencia Académica, para

estudiantes que se matriculen en universidades privadas acreditadas, es otro ejemplo de la misma tendencia.

En este sentido, la UTEM ha generado iniciativas tendientes a minimizar el riesgo asociado a este elemento, de tal forma de fortalecer el posicionamiento actual, especialmente en lo quintiles de menores ingresos.

- **Menores Aportes Estatales en el Financiamiento Directo**

En los próximos años las universidades estatales continuarán la tendencia hacia una menor dependencia del Estado en el financiamiento directo, por tanto, responsables de la generación de ingresos para financiar parte de su funcionamiento e inversiones. Lo anterior, pese a la aplicación de la política de convenios de desempeño entre el Estado y sus universidades.

Nuevos aportes sólo serán posibles a través de proyectos concursables, política que se ha traducido en un beneficio importante, principalmente, para las universidades más desarrolladas al poseer ventajas comparativas en términos de contar con equipos de personas numerosas y calificadas para desarrollar este tipo de iniciativas.



5. Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

5.1 Fortalezas

- Una Universidad joven, con capacidades de innovar y una comunidad dispuesta a los cambios

La creación de la UTEM como sucesora y continuadora legal del ex Instituto Profesional de Santiago le ha significado, a lo largo de los trece años de vida institucional, el despliegue y manifestación de potencialidades que ya se exteriorizaban en la organización que la precedió; y llamada a cumplir un rol misionario asignado fundamentalmente en el ámbito tecnológico, ha generado una impronta alejada de una postura rígida propia de las estructuras universitarias tradicionales. Esto se ha revelado en la inversión social realizada en docencia; en el compromiso institucional con la incorporación transversal de las tecnologías de información y comunicación; en el apoyo a la creación de plataformas tecnológicas para asistir la enseñanza y aprendizaje sincrónico y asincrónico de la academia y en el compromiso con atender las necesidades del desarrollo del país ofreciendo oportunas soluciones académicas a demandas específicas de la sociedad.

Su comunidad tiene una alta disposición a los cambios y es poseedora de dinámicas de aprendizaje permanente, respondiendo ágilmente a los desafíos que representa el desarrollo Institucional y sus etapas de transformación. Uno de los hechos actuales que demuestran este espíritu es el trabajo conjunto y cohesionado frente a las mejoras requeridas para obtener, en un segundo esfuerzo, la Acreditación.

- Universidad con un cuerpo académico de jornada completa con más de un 50% con postgrado

Desde su creación la Universidad ha manifestado una preocupación permanente por su cuerpo académico y su

perfeccionamiento. Desde 1996, a través de la Beca de Perfeccionamiento Académico, orientada a estudios de postgrado en el extranjero para sus profesores, generada y mantenida hasta esta fecha con recursos propios, de acuerdo a sus capacidades presupuestarias, como asimismo, los convenios suscritos con importantes Universidades Españolas para entregar en alianza Magister y Doctorados, ha permitido alcanzar resultados importantes respecto a estándares nacionales. El éxito de esta política de inversión social en perfeccionamiento académico se puede evidenciar en que de 133 profesores de jornada completa, 7 de ellos doctores y 42 con grado de magister que tuvo la UTEM en sus comienzos. Actualmente, existen 267 profesores jornada completa, 38 de ellos con el grado de doctor y 110 profesores con grado académico de magister. El porcentaje de académicos con postgrados alcanza el 55,43% actualmente, cifra comparativamente mayor al 36,84% de académicos postgraduados que tuvo inicialmente la Universidad.

En cuanto a Jornada Completa Equivalente también se aprecia un significativo e importante avance, ya que desde una base de un 30% de postgraduados en Jornada Completa Equivalente, en el período de su fundación en 1993, se ha avanzado a 46 Doctores y 186 Magister en la actualidad, representando un 44.47% de postgraduados en Jornada Completa Equivalente, permitiendo mejorar la relación entre académicos con postgrados y estudiantes matriculados.

◀ Ser una Universidad Estatal

La promulgación el 30 de agosto de 1993 de la Ley que dispuso la creación de la Universidad Tecnológica Metropolitana, Institución de carácter estatal, marca en el ámbito universitario nacional, como en el concierto de Universidades del Consejo de Rectores, el nacimiento de una nueva

Casa de Estudios Superiores con un rol que el legislador le asigna misionariamente: ser una Universidad Tecnológica del Estado de Chile.

Una Universidad que frente a los desafíos que el nuevo milenio plantea al desarrollo del país, orienta su quehacer académico en concordancia y pertinencia respecto a lo que la sociedad y el Estado espera de sus universidades, todo esto dentro del escenario y conglomerado que conforman las universidades que por su génesis son estatales y por aquel en donde participan aquellas otras privadas a las que, históricamente, el legislador le ha asignado el carácter de coadyuvante de la educación pública. La pertenencia a estos referentes educacionales, Consejo de Rectores de Universidades Chilenas y el Consorcio de Universidades Estatales, es un atributo diferenciador valorado por el mercado y la sociedad en general, ya que se la ve como una Institución que en su actuar aparece regida por procedimientos garantizados, avalados y controlados por el Estado.

Actualmente, la declaración fundacional de la UTEM como Universidad estatal se manifiesta principalmente, en su capacidad de dar respuesta a los requerimientos que el País, en sus nuevos desafíos de crecimiento, ha ido requiriendo. Ejemplo de ello ha sido, en el año 2003, la creación del Área de Criminalística, con cuatro carreras técnicas y una profesional, a partir de la Reforma Procesal Penal impulsada por el Gobierno de Chile en el año 2000, lo cual generó una necesidad real de profesionales relacionados con esta área.

Esta declaración actual de “Universidad Estatal”, más allá de su sola declaración fundacional, se centra en dar soluciones objetivas y reales a los desafíos que se ve enfrentado el país, formando profesionales que cubran las necesidades que Chile necesita, tanto en áreas prioritarias como críticas.

Otra acción que la Universidad ha llevado a cabo, en concordancia con los nuevos requerimientos que el desarrollo productivo y de servicio reclama para enfrentar de mejor forma un mundo globalizado, marcado por la competitividad permanente, es el establecimiento de programas educativos acordes con la educación continua o para toda la vida. Lo cual, permite acoger a los estudiantes que requieren combinar estudio y trabajo, técnicos y profesionales que aspiran a otro título, o bien, requieren reconvertirse profesionalmente.

- **Universidad ha acumulado experiencia para formar estudiantes talentosos y de escasos recursos**

La UTEM es una Casa de Estudios Superiores que permanentemente ha sido receptora de estudiantes de Enseñanza Media provenientes de los primeros quintiles (sectores de menores ingresos) de la población chilena, sectores de mayor vulnerabilidad de acuerdo a la estratificación del nivel socioeconómico utilizado para identificar a la población objetivo de las políticas públicas. Basta señalar que en el proceso de admisión del año 2004 el 91% de los alumnos matriculados provenía de los dos primeros quintiles, el año 2005 el 90%, el 2006 el 90% y el 2007 el 91,72%.

La concentración de la casi totalidad de sus alumnos recién ingresados se encuentra en aquellos segmentos socioeconómicos señalados y estando su origen formativo ubicado en Colegios Municipalizados y Colegios Subvencionados (en porcentajes que bordean el 50% para cada uno de ellos), la Universidad ha debido fortalecer y desarrollar capacidades que permitan trabajar y mejorar las particularidades formativas y educativas de estos alumnos, adecuando metodologías, medios y recursos, que hagan de las formas de enseñanza y aprendizaje un elemento inclusivo en el proceso de formación y





educación profesional, fundamentalmente, para estos alumnos que traen carencias académicas importantes en su educación escolar.

Las políticas que sostienen esta realidad (de la cual la UTEM sostenidamente se ha hecho cargo), se basan principalmente en la creación de carreras profesionales y técnicas adecuadas a los requerimientos reales del país (ver punto anterior), con lo cual aumentan las posibilidades de empleabilidad de los egresados y titulados de la UTEM. Por otro lado, el fortalecimiento de las técnicas y conocimientos básicos con los que los estudiantes ingresan a la UTEM, mejora sus perspectivas durante el desarrollo de la carrera.

- **Fuerte posicionamiento de educación a distancia basada en sistemas tecnológicos**

La UTEM, coherente con su carácter tecnológico, posee un alto desarrollo de educación a distancia en base a tecnologías digitales. Presenta en los últimos 5 años un avance significativo de sus productos tecnológicos para el desarrollo de programas educativos a nivel nacional, e internacional. La UTEMvirtual es la representación de una plataforma educativa creada como una revolucionaria manera de hacer docencia a distancia con un fuerte ingrediente tecnológico, basada en el aprovechamiento de las virtudes de la Red Internet.

Esta plataforma tecnológica tuvo su origen en el Programa de Tecnología Educativa y Diseño Comunicacional, creado en el año 2001 con el objeto, entre otros, de prestar soporte de desarrollo y aplicación de tecnologías informáticas, con el objeto de contribuir a la investigación y desarrollo permanente de estrategias y sistemas didácticos a través de la integración pedagógica de las tecnologías de información y comunicación al proceso educativo. La utilización de esta

plataforma ha generado un liderazgo en la utilización de este tipo de tecnologías, además de preparar a la UTEM ante posibles cambios en el entorno educacional chileno.

- **La institución asienta su quehacer a partir de una significativa diversidad, forjando una particular y característica experiencia en docencia universitaria**

La UTEM representa y acoge, a partir de su carácter estatal, una diversidad que no reconoce sesgos ideológicos, políticos, religiosos y culturales tanto, a nivel de sus académicos, funcionarios no académicos y alumnos. Permitiendo, a partir de esta definición, la confluencia de distintas visiones en el proceso de educación y formación profesional, lo cual le da al estudiante la oportunidad de desarrollar una amplia base de trabajo académico, conjugando distintas perspectivas de desarrollo humano y acercándolo al mundo del trabajo con una mirada amplia y capacitada para el ejercicio disciplinario y ciudadano.

Tal diversidad le da al estudiante la oportunidad de desarrollar una amplia base de trabajo académico, conjugando distintas perspectivas de desarrollo humano. Aquello expone al estudiante y lo hace participar en una diversidad de perspectivas de ejercicio profesional.

Por tanto, a nivel estudiantil, la UTEM es representativa (tal como se planteó en puntos anteriores) de la realidad nacional, abarcando todos los segmentos socioeconómicos. Esta realidad permite asegurar la complementariedad en la formación académica y personal de los alumnos.

Los profesores, como cuerpo y estamento, son representativos de esta diversidad, ya que en su seno conviven una amplia variedad socio económico y cultural, generando una dinámica de aprendizaje



y enseñanza hacia los estudiantes que acoge la UTEM, altamente pertinente con las características socio-culturales de la inmensa mayoría de ellos. Esto se traduce en una complementariedad entre docentes y alumnos, forjando una experiencia docente característica y particular, con profesores que se dedican a la docencia con un alto compromiso en la formación de sus estudiantes.

- **Comunidad dispuesta a autoevaluar su quehacer y dar garantía pública de la calidad de sus servicios**

La Comunidad universitaria ha aprendido a valorar la utilidad de los procesos de autoevaluación, la importancia que ella tiene en la viabilidad de la Institución y la forma en que la UTEM proyecta su quehacer en el contexto de la realidad actual del sector de Educación Superior. Reafirma ello su participación voluntaria en el proceso de acreditación institucional ante la CNAP, y la decisión de someter, en forma paulatina, la acreditación de sus programas docentes, habiendo ya obtenido la acreditación para los tres primeras carreras presentadas.

El resultado del primer proceso de Acreditación Institucional, mediante el cual no se obtuvo la misma, ha permitido fortalecer los procesos internos en todos los niveles de la Institución. Estos procesos han sido altamente participativos y representativos, lo que genera un movimiento positivo de cada uno de los estamentos. En la misma forma, se han incorporado capacidades externas, con lo cual los procesos de aprendizaje generados han, sin duda, fortalecido a la Institución, preparándola no sólo para enfrentar nuevamente la Acreditación, sino que para cualquier otro desafío.

- **Ubicación geográfica de la universidad**

La UTEM se inscribe en el concierto universitario nacional a partir de su

instalación en un hábitat que tiene significativas proyecciones para su desarrollo. La Zona Central y la Región Metropolitana en particular.

Su ubicación en la Capital del País, centro de la actividad económica, cultural, científica y política de la Nación, le permite, a partir de la concentración entre un 40% a 43% % de la población de los últimos cuatro años, incluido 2007, de estudiantes de Enseñanza Media del País inscritos para el proceso de admisión universitario, acercarse a una alta diversidad de demanda respecto a los distintos programas educativos que en ella se generen y un acercamiento a la captación de mejores puntajes de la Prueba de Selección Universitaria, dado que en la Región Metropolitana es en donde se concentra la mayor cantidad de los más altos puntajes nacionales.

Del mismo modo, sus Sedes Regionales se encuentran ubicadas en zonas geográficas de características especiales que, amparadas en una demanda que establecen en los últimos cuatro años los estudiantes de enseñanza media inscritos en la V Región, entre 11% y 12% del total nacional; y, entre 4,5% y 5% en los últimos cuatro años para la zona de la VI Región, permiten estructurar una oferta académica acorde con las particularidades socioeconómicas regionales, ante una demanda bastante significativa a nivel nacional.

La Zona Central y la Región Metropolitana en particular, áreas en donde la UTEM concentra su oferta académica, manifiestan la existencia de la mayor cantidad de empresas y servicios del País, facilitando la empleabilidad de sus egresados; la vinculación, extensión y transferencia tecnológica; la generación de una propuesta de educación continua para trabajadores y la puesta en marcha programas de postgrado, capacitación y perfeccionamiento de distinto tipo; al mismo tiempo que facilita la contratación de docentes provenientes del mundo del

trabajo desde los más diversos ámbitos de la aplicación profesional.

5.2 Debilidades

- **Escaso desarrollo de la investigación y la transferencia tecnológica, y de programas de postgrado**

Aún cuando en los últimos siete años se ha hecho una inversión significativa en el perfeccionamiento del personal académico, alcanzando un 55,43 % de Jornada Completa de postgraduados, esto no se ha transformado en una masa crítica que haya generado actividad investigativa de alto nivel, encontrándose la actividad de investigación y transferencia tecnológica en un estado incipiente, lo cual implica redoblar esfuerzos para proyectar esas actividades hacia un desarrollo mayor.

A pesar de existir 7 programas de postgrado de generación propia en la UTEM, en el presente Plan se considera fortalecer esta área, principalmente para dar respuesta a los requerimientos que podrían generarse del desarrollo de las áreas críticas del país, definidas en el análisis económico de este documento.

Asimismo, las alianzas y redes existentes actualmente permiten un nivel medio de vinculación, que es exiguo para enfrentar los nuevos desafíos que requiere una universidad del siglo XXI, situada en la sociedad global, donde las redes internacionales en el ámbito académico y de transferencia tecnológica son claves para desarrollar una universidad con una impronta tecnológica en un país que pretende ser desarrollado en el bicentenario.

- **Baja vinculación con los ex alumnos de la universidad y procesos de seguimiento del egresado insuficientes.**

Falta de una relación sistemática de la Universidad con los ex alumnos que permita una mayor retroalimentación tanto en la

actividad académica, como en los perfiles profesionales, la vinculación con el mundo productivo y las diversas instituciones del quehacer nacional.

La UTEM reconoce el valor que pueden entregar sus egresados, principalmente en la estructuración de redes de apoyo a la empleabilidad de nuevos egresados, por lo que, dentro de las estrategias de comunicación e integración con el medio, se han planteado acciones orientadas a aumentar su participación activa.

- **No existe una aplicación homogénea de las políticas de contratación de personal académico, administrativo y profesional.**

En algunos casos están desalineadas con las necesidades derivadas del servicio docente en función de estándares de calidad y las áreas prioritarias Institucionales, Falta de sistematización e integración de los elementos que componen la carrera académica.

- **Poca diversificación de fuentes de recursos financieros**

El bajo incremento de los aportes del Estado, por una parte, y la captación insuficiente de recursos provenientes de otras fuentes nacionales e internacionales, dificultan el financiamiento oportuno del mejoramiento y desarrollo de los procesos de la actividad académica.

- **Funcionamiento de los mecanismos de aseguramiento de la calidad en proceso de aprendizaje**

A pesar de estar aún en una etapa inicial, la UTEM tiene conciencia de la importancia de estas herramientas y mecanismos. Durante estos últimos dos años se ha trabajado en un compromiso de toda la Institución en alcanzar la masificación interna de las políticas de aseguramiento de la calidad como estándar en el desarrollo de sus actividades.

- **Falta de acreditación institucional**

La falta de acreditación de la Institución afecta la incorporación de estudiantes con financiamiento en base a crédito con aval del Estado y el acceso a fondos concursables externos para el financiamiento de proyectos de financiamiento.

La no obtención de la Acreditación, como se ha expresado anteriormente, permitió la revisión, por cada uno de los estamentos de la Institución, de todos sus instrumentos de planificación y gestión, por lo que, a pesar de no contar con la Acreditación aún, sí permitió fortalecer la institucionalidad de la UTEM en su conjunto.



6. Presentación del Plan Estratégico

6.1 Misión

La Universidad Tecnológica Metropolitana imparte Educación Superior con criterios de excelencia académica, ética y responsabilidad social. Ejerciendo su autonomía universitaria y con tolerancia hacia todas las corrientes de pensamiento, busca:

Formar personas con altas capacidades académicas y profesionales, en el ámbito preferentemente tecnológico, apoyada en la generación, transferencia, aplicación y difusión del conocimiento en las áreas del saber que le son propias, para contribuir al desarrollo sustentable del país y de la sociedad de la que forma parte.

“Formar personas con altas capacidades académicas y profesionales”, significa forjar individuos con una sólida preparación, emprendedores, autónomos, conocedores de los principios éticos, responsables de sus actos, del libre ejercicio del juicio y de la crítica, capaces de trabajar en equipo, líderes en su ámbito de competencia, así como en la construcción de una sociedad cada vez más justa, pluralista y democrática; que conozcan y manejen tecnologías, entendiéndolas como medios para el desarrollo de la sociedad y el medioambiente y con capacidad y voluntad de continuar aprendiendo durante toda la vida.

“En el ámbito preferentemente tecnológico”, significa una Universidad especializada, aunque no exclusiva, en algunas áreas del saber, en las cuales desarrolla sus actividades fundamentales.

“Apoyada en la generación, transferencia, aplicación y difusión del conocimiento, en las áreas del saber que le son propias”, significa incorporar en todos sus currículos el conocimiento generado para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y

el progreso económico y social, conforme a sus objetivos y perfiles profesionales, producto de la investigación interna que realiza en algunas áreas del saber, como la proveniente de otros centros de formación avanzada.

“Para contribuir al desarrollo sustentable del país y de la sociedad de la que forma parte”, significa que, en virtud de su carácter transformador y en la medida de sus posibilidades académicas, la Universidad propicia el cambio y avance del país y de la sociedad en su más amplio contexto; busca estar presente en la vida cotidiana de la sociedad, a través de la generación, difusión y aplicación del conocimiento, tanto propio como externo y, fundamentalmente, por medio de sus egresados y el compromiso de éstos con el conocimiento y la solución de los problemas nacionales, con visión universal, con el mejoramiento de la vida, el respeto por la dignidad del hombre y la armonía de éste con sus semejantes y con la naturaleza.

6.2 Visión

La Universidad Tecnológica Metropolitana, inserta en la sociedad de la información y asumiendo las políticas educativas que regulan la educación superior chilena, en el mediano plazo, aspira ser:

La Universidad Tecnológica del Estado de Chile, reconocida socialmente por la formación integral de sus egresados, la calidad de su sistema de educación continuada, por su investigación y creación, innovación y transferencia en algunas áreas del saber, por la equidad social en su acceso, su tolerancia y pluralismo, por su cuerpo académico de excelencia y por una gestión institucional que asegura su sustentabilidad y la práctica de mecanismos de aseguramiento de la calidad en todo su quehacer.

Esto porque la Universidad:

- Se ha desarrollado como una Institución especializada, pero no exclusiva, en algunas áreas del saber tecnológico; que cultiva integradamente la docencia, la investigación y la transferencia tecnológica, donde la docencia está en el centro de la actividad universitaria, y la investigación y transferencia de tecnología están alineadas con el desarrollo de la misma; acreditada institucionalmente y con un pregrado de calidad igualmente acreditado ante la Comisión Nacional de Acreditación.
- Es reconocida por la formación de personas autónomas, responsables y con visión universal, insertas en la sociedad de la información y del conocimiento; poseedoras de una sólida formación profesional, personal, social y cultural; capaces de comunicarse en más de un lenguaje, sin perder su identidad nacional; que promueven en la sociedad los valores de la ética, la justicia, la democracia y la tolerancia, y que viven en paz con los demás y la naturaleza; que manejan las tecnologías de la información y comunicación; con capacidad de aprender a lo largo de toda la vida y de responder académicamente, con su talento y compromiso, como único requisito para su permanencia en la educación superior.
- Cuenta con currículos modernos y flexibles, que incorporan la formación por ciclos, posibilitan salidas intermedias, contemplan sistemas de créditos transferibles, integran las modalidades presencial y a distancia, propician el uso curricular de las tecnologías de la información y la comunicación, articulan el pre y el postgrado, incorporan programas que fortalecen la formación integral de los estudiantes y facilitan la educación continuada, la titulación y el acceso a postgrados.
- Es reconocida nacionalmente por la calidad de su sistema de educación

continuada y permanente para la formación integral de sus estudiantes, por la actualización y el perfeccionamiento de egresados y profesionales.

- Es accesible a los estudiantes de todo el país y del extranjero, egresados de enseñanza media y trabajadores, independientemente de su origen socioeconómico, étnico, de género, confesión religiosa e ideas políticas.
- Desarrolla investigación y creación que genera innovación y transferencia en determinadas áreas del ámbito científico y tecnológico, mediante las cuales apoya la docencia y, en la medida de sus posibilidades, contribuye al desarrollo de la ciencia, la tecnología y al progreso económico y social, vinculando a académicos y estudiantes.
- Incrementa sustancialmente la cobertura de programas de postgrado, institucionales o en alianza con otras universidades, reconocidos en términos de calidad, como resultado del fortalecimiento del pregrado y de la actividad de investigación, y en respuesta a los requerimientos de sus estudiantes y del entorno.
- Tiene un cuerpo académico de alto nivel y en continuo desarrollo, que busca y crea nuevos conocimientos e innovaciones en determinadas áreas del saber, que forma nuevos cuadros académicos, que realiza docencia de pregrado, postgrado y de especialización en una infraestructura que proporciona las condiciones necesarias para su satisfacción y la de los usuarios.
- Está dotada de un personal no académico apoyado por herramientas tecnológicas, con capacitación y perfeccionamiento necesario para mejorar la calidad de los servicios que la Institución proporciona a los estudiantes y a los académicos, fomentándose de esta forma una nueva cultura laboral, que no sólo se hace evidente en una mayor calidad en



los servicios administrativos, sino también, en mejores condiciones de trabajo y mayores oportunidades de superación personal; todo ello evaluado y reconocido a través de efectivos procesos de calificación.

- Dispone de amplios programas de formación en gestión para aquellos que realizan funciones de dirección en las unidades académicas y administrativas, y de programas de estímulos que promuevan la colaboración, motivación y actualización permanente de su personal académico y no académico.

- Valora el ejercicio de la academia, acentuando el compromiso del personal docente con la Institución en base a reglas claras y precisas que definen los perfiles, obligaciones y derechos de cada académico, y en el que existen procesos de evaluación objetivos y eficaces.

- Es reconocida nacional e internacionalmente por contribuir al desarrollo y difusión de la educación a distancia, por la creación, desarrollo y transferencia de plataformas tecnológicas asistidas por las tecnologías de la información y la comunicación, conforme

a las normas y estándares internacionales existentes para asegurar la eficiencia y eficacia requeridas por estudiantes y otros usuarios.

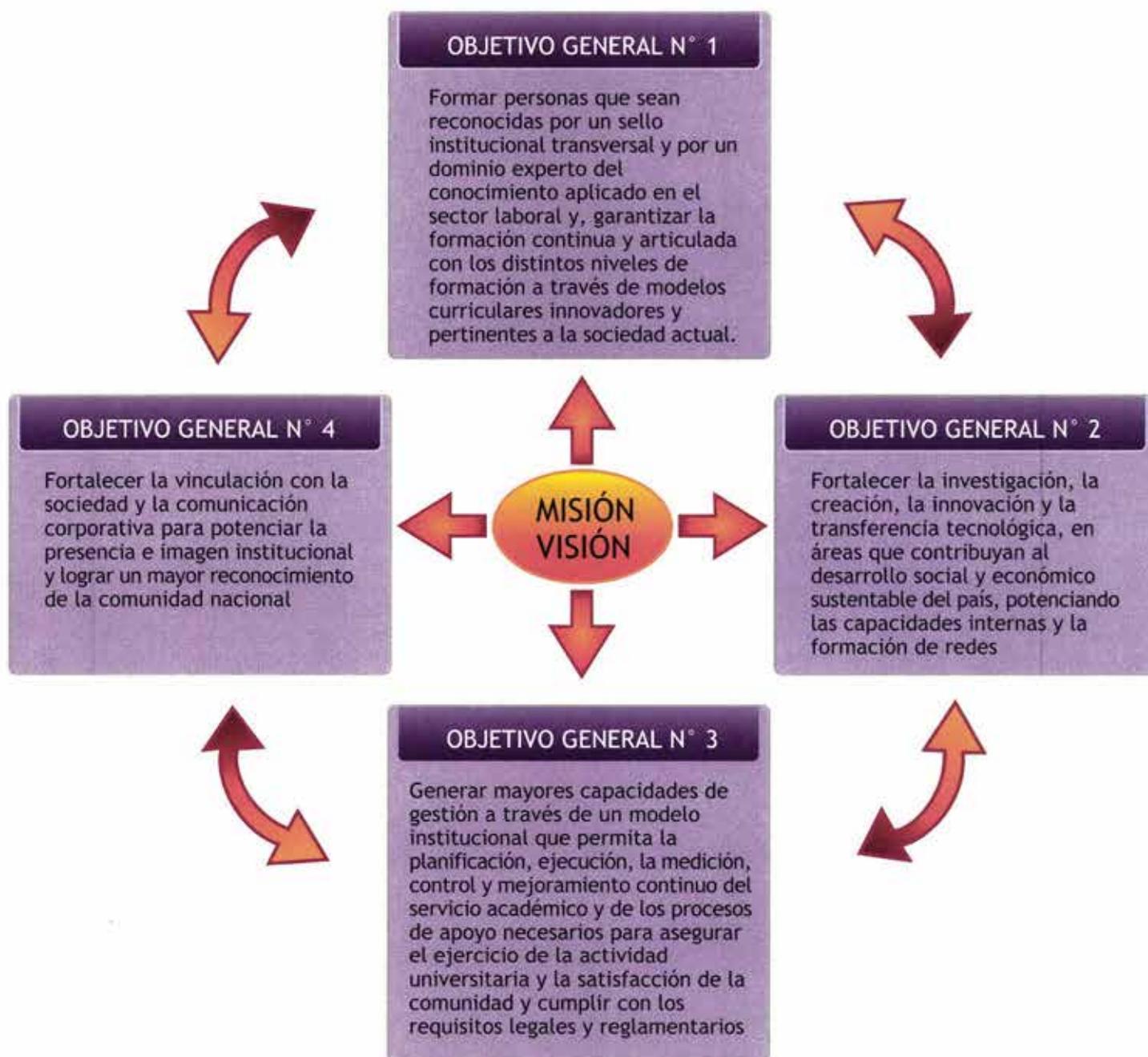
- Cuenta con efectivos convenios de colaboración académica con instituciones de educación superior, nacionales y extranjeras, que facilitan alianzas estratégicas en áreas prioritarias para la institución y el país, permitiendo el intercambio y apertura de nuevos horizontes a académicos y estudiantes; con programas efectivos de vinculación con los distintos sectores de la sociedad, para atender oportuna y eficazmente sus necesidades, y mantiene contacto continuo con sus egresados, brindándoles espacios para el arte y la cultura, oportunidades de continuación de estudios y de perfeccionamiento.

- Provista de una capacidad de gestión que dé sustentabilidad y continuidad al Plan de Desarrollo Estratégico y comprometida con la transparencia y con efectivos mecanismos para el aseguramiento de la calidad de los procesos institucionales y programas académicos, obteniendo el reconocimiento de éstos ante instancias nacionales.

6.3 ESLOGAN

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA
La Tecnológica del Estado de Chile

6.4 Objetivos Generales



6.5 Objetivos Específicos

OBJETIVO GENERAL N° 1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<p>Formar personas que sean reconocidas por un sello institucional transversal y por un dominio experto del conocimiento aplicado en el sector laboral y, garantizar la formación continua y articulada con los distintos niveles de formación a través de modelos curriculares innovadores y pertinentes a la sociedad actual.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Introducir cambios sustanciales al proceso de enseñanza y aprendizaje del pregrado que distinga y fortalezca la formación profesional de los estudiantes de la UTEM.2. Lograr un posicionamiento de los programas de postgrados y de especialización en áreas profesionales para satisfacer la demanda interna y externa de educación continua.3. Consolidar la educación a distancia como una fortaleza de la UTEM, a través de UtemVirtual, en Chile y en el extranjero, aprovechando las condiciones favorables que se derivan del crecimiento exponencial de la educación a distancia, como estrategia para el aprendizaje continuo asistida con tecnologías de infocomunicación.

OBJETIVO GENERAL N° 2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<p>Fortalecer la investigación, la creación, la innovación y la transferencia tecnológica, en áreas que contribuyan al desarrollo social y económico sustentable del país, potenciando las capacidades internas y la formación de redes.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Fortalecer la actividad de investigación al interior de la Universidad para alcanzar posicionamiento en determinadas áreas del conocimiento, en concordancia con la Misión Institucional.2. Desarrollar las capacidades que permitan incrementar las actividades de innovación y transferencia tecnológica, para responder a las necesidades y oportunidades del país, en concordancia con los propósitos Institucionales.

OBJETIVO GENERAL N° 3

Generar mayores capacidades de gestión a través de un modelo institucional que permita la planificación, ejecución, la medición, control y mejoramiento continuo del servicio académico y de los procesos de apoyo necesarios para asegurar el ejercicio de la actividad universitaria y la satisfacción de la comunidad y cumplir con los requisitos legales y reglamentarios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Desarrollar mejores capacidades de gestión Institucional, incorporando “mejores prácticas” de calidad en función de un modelo de gestión que asegure mayores niveles de calidad y una mayor coherencia en la toma de decisiones.
2. Mejorar las capacidades de gestión académica, mediante políticas que orienten los procesos académicos a un mejoramiento continuo y al desarrollo y aplicación homogénea de mecanismos de aseguramiento de la calidad, para lograr mejores niveles de coherencia entre la actividad académica y la Misión Institucional y un mayor reconocimiento público de la comunidad interna y externa.
3. Desarrollar en las personas, mayores capacidades de gestión, fortaleciendo sus habilidades y competencias, para facilitar su progreso profesional y brindar una mejor calidad de los servicios universitarios.
4. Fortalecer las capacidades de gestión económica-financiera y mejorar la eficiencia en la provisión y uso de los recursos disponibles, para asegurar el crecimiento y desarrollo Institucional, conforme a su Plan Estratégico.
5. Mejorar las capacidades de gestión en infraestructura, para satisfacer los requerimientos derivados de la actividad universitaria, de acuerdo a estándares de calidad.
6. Reforzar el control interno de la gestión Institucional, mediante la verificación del cumplimiento de las normativas, políticas y procedimientos que regulan el funcionamiento de la Universidad, para mejorar las capacidades de gestión Institucional.

OBJETIVO GENERAL N° 4

Fortalecer la comunicación corporativa de la institución y su vinculación con la sociedad, para retroalimentar su quehacer fundamental y fortalecer su imagen institucional a nivel nacional e internacional, como la Universidad Tecnológica del Estado de Chile.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Fortalecer e incrementar las actividades de vinculación efectiva con comunidades nacionales e internacionales para fortalecer y retroalimentar el quehacer académico dentro de la Misión Institucional.
2. Fortalecer, ampliar, y profundizar las comunicaciones con el medio nacional, e internacional, para un mejor conocimiento y valoración por parte de la comunidad, sobre las actividades académicas de la Universidad.
3. Fortalecer la comunicación interna, para alcanzar mayores niveles de autoconocimiento del pensar y hacer de la organización, que potencie la coherencia en su accionar, sentido de pertenencia y autoestima.

6.5.1 Objetivos Específicos y Metas:

OBJETIVO GENERAL N° 1	OBJETIVO ESPECÍFICO N°1	METAS	
<p>Formar personas que sean reconocidas por un sello institucional transversal y por un dominio experto del conocimiento aplicado en el sector laboral y, garantizar la formación continua y articulada con los distintos niveles de formación a través de modelos curriculares innovadores y pertinentes a la sociedad actual.</p>	<p>Introducir cambios sustanciales al proceso de enseñanza y aprendizaje del pregrado que distinga y fortalezca la formación profesional de los estudiantes de la UTEM.</p>	<p>Agosto 01/2007 Diciembre 31/2008</p>	<p>Enero 01/2009 Diciembre 31/2011</p>
		<p>100% de los planes de estudios de las carreras con ingreso vía PSU actualizados según los lineamientos de la reforma curricular de pregrado.</p>	<p>Reforma Curricular de Pregrado 100% consolidada y aplicación en estado de régimen.</p>
		<p>30% de académicos jornada completa con curso de capacitación en formación por competencias, pedagogía universitaria y uso de TIC's en la docencia.</p>	<p>100% de los académicos que realizan docencia en la UTEM con cursos de capacitación realizados en materias de formación por competencias, pedagogía universitaria y uso de TIC's en la docencia.</p>
		<p>Definidas y formuladas las actividades curriculares que serán parte de la formación personal, social y cultural de los estudiantes de la UTEM, contemplada en la Reforma Curricular.</p>	<p>100% en funcionamiento y aplicación en estado de régimen de las actividades curriculares de la formación personal, social y cultural, contempladas en el nuevo curriculum, como sello distintivo del estudiantado UTEM.</p>
<p>Definidas las actividades curriculares del plan de estudio de cada carrera, con ingreso vía PSU, que serán impartidas a través de la plataforma tecnológica de la Utemvirtual.</p>	<p>Tener 100% en funcionamiento la bimodalidad de los planes de estudio de la UTEM.</p>		
	<p>No menos 70% de alumnos satisfechos por la formación recibida</p>		

OBJETIVO GENERAL N° 1	OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2	METAS	
<p>Formar personas que sean reconocidas por un sello institucional transversal y por un dominio experto del conocimiento aplicado en el sector laboral y, garantizar la formación continua y articulada con los distintos niveles de formación a través de modelos curriculares innovadores y pertinentes a la sociedad actual.</p>	<p>Lograr un posicionamiento de los programas de postgrados y de especialización en áreas profesionales para satisfacer la demanda interna y externa de educación continua.</p>	<p>Agosto 01/2007 Diciembre 31/2008</p>	<p>Enero 01/2009 Diciembre 31/2011</p>
		<p>Definidas las actividades curriculares del último ciclo de formación profesional que serán comunes con los programas de magister, en la articulación del pregrado con el postgrado.</p>	<p>100% de los programas del ciclo de magister, contemplado en la Reforma Curricular, formulados y articulados con los correspondientes programas de pregrado.</p>
		<p>100% de los programas de postgrados impartidos a través de la plataforma de educación virtual autoevaluados.</p>	<p>100% de los programas de postgrados vigentes en proceso de autoevaluación permanente.</p>
		<p>Diseñados, al menos, 5 programas de diploma o postítulo que proporcionen oportunidades de especialización a estudiantes del área de las ingenierías.</p>	<p>Incrementar al menos en un 100% el número de estudiantes de postgrado y de especialización, respecto al año 2006.</p>
		<p>Contar con 40 programas de Capacitación y Formación Continua. Implementar 2 programas de Capacitación y Formación Continua en modalidad Semi-presencial.</p>	<p>No menos 70% de alumnos de programas de postgrado y especialización satisfechos por la formación recibida.</p>
			<p>Tener en marcha al menos 2 programas de doctorados UTEM. Crear 5 programas anuales de Capacitación y Formación Continua.</p>

OBJETIVO GENERAL N°1	OBJETIVO ESPECÍFICO N°3	METAS	
<p>Formar personas que sean reconocidas por un sello institucional transversal y por un dominio experto del conocimiento aplicado en el sector laboral. Garantizar la formación continua y articulada con los distintos niveles de formación a través de modelos curriculares innovadores y pertinentes a la sociedad actual.</p>	<p>Consolidar la educación a distancia como una fortaleza de la UTEM, a través de UtemVirtual, en Chile y en el extranjero, aprovechando las condiciones favorables que se derivan del crecimiento exponencial de la educación a distancia como estrategia para el aprendizaje continuo asistida con tecnologías de infocomunicación.</p>	<p>Agosto 01/2007 Diciembre 31/2008</p>	<p>Enero 01/2009 Diciembre 31/2011</p>
		<p>Utemvirtual certificada con Norma ISO 9001/2000.</p>	<p>Plataforma Tecnológica Utemvirtual certificada internacionalmente con estándar Sharable Content Object Reference Model - SCORM.</p>
		<p>Software institucional del pregrado DRWB UTEM certificado con Norma ISO 27000 para protección y seguridad informática de información confidencial de alumnos y docentes de UTEM.</p>	<p>Al menos 90% de alumnos y académicos suscritos al DRWEB UTEM.</p>
		<p>Capacitados al menos, un 30% de los académicos de jornada completa en uso de plataformas para la educación a distancia.</p>	<p>100% de académicos capacitados en uso de plataformas para la educación a distancia.</p>
		<p>Diseñado el proyecto de apoyo técnico y pedagógico para la virtualización de las actividades curriculares contempladas en la reforma del pregrado.</p>	<p>Plataforma Tecnológica para discapacitados visuales o personas con trastornos de la visión en funcionamiento.</p>
		<p>Diseñados y formulados los cursos de capacitación en Técnicas de Estudio para el Aprendizaje Autónomo en modalidad a distancia para los alumnos de la UTEM.</p>	<p>Al menos 70% de alumnos capacitados en técnicas de estudio para el aprendizaje autónomo en modalidad a distancia.</p>
		<p>30% de incremento en la matrícula de alumnos de programas de magister de Utemvirtual.</p>	<p>Duplicar, al menos, los alumnos de postgrados de los programas impartidos a través de la plataforma tecnológica Utemvirtual.</p>

OBJETIVO GENERAL N°2	OBJETIVO ESPECÍFICO N°1	METAS	
<p>Fortalecer la investigación, la creación, la innovación y la transferencia tecnológica, en áreas que contribuyan al desarrollo social y económico sustentable del país, potenciando las capacidades internas y la formación de redes.</p>	<p>Fortalecer la actividad de investigación al interior de la Universidad para alcanzar posicionamiento en determinadas áreas del conocimiento, en concordancia con la Misión Institucional</p>	<p>Agosto 01/2007 Diciembre 31/2008</p> <p>Determinadas las áreas prioritarias de desarrollo de la investigación en que la Universidad concentrará sus esfuerzos, alineadas con la misión institucional y las políticas y prioridades nacionales.</p> <p>Nuevas políticas y criterios institucionales para el desarrollo de la investigación establecida.</p>	<p>Enero 01/2009 Diciembre 31/2011</p> <p>Plan de ejecución de la investigación institucional elaborado.</p> <p>Formados los equipos interdisciplinarios que desarrollarán investigación en las áreas prioritarias definidas.</p> <p>Proyectos de investigación en ejecución con financiamiento externo e interno en el 100% de las áreas prioritarias definidas.</p> <p>No menos de 10 publicaciones indexadas como resultado de la investigación en cada una de las áreas prioritarias definidas.</p>
	OBJETIVO ESPECÍFICO N°2	METAS	
	<p>Desarrollar las capacidades que permitan incrementar las actividades de innovación y transferencia tecnológica, para responder a las necesidades y oportunidades del país, en concordancia con los propósitos Institucionales.</p>	<p>Agosto 01/2007 Diciembre 31/2008</p> <p>Formulada la política de fomento al desarrollo de proyectos de innovación y transferencia tecnológica.</p> <p>Definidos los incentivos para el desarrollo de proyectos de innovación y transferencia tecnológica.</p>	<p>Enero 01/2009 Diciembre 31/2011</p> <p>En funcionamiento un plan que fomenta el desarrollo de la cultura de innovación y emprendimiento en la Universidad.</p> <p>Centros de Servicios dependientes de la VTTE con certificación de calidad.</p> <p>Incrementar al menos en un 200% los ingresos provenientes de las actividades de innovación y transferencia tecnológica, con respecto al 2007.</p>

OBJETIVO GENERAL N°3	OBJETIVO ESPECÍFICO N°1	METAS	
<p>Generar mayores capacidades de gestión a través de un modelo institucional que permita la planificación, ejecución, la medición, control y mejoramiento continuo del servicio académico y de los procesos de apoyo necesarios para asegurar el ejercicio de la actividad universitaria y la satisfacción de la comunidad y cumplir con los requisitos legales y reglamentarios.</p>	<p>Desarrollar mejores capacidades de gestión Institucional, incorporando “mejores prácticas” de calidad en función de un modelo de gestión que asegure mayores niveles de calidad y una mayor coherencia en la toma de decisiones.</p>	<p>Agosto 01/2007 Diciembre 31/2008</p> <p>Modelo de Gestión Institucional Elaborados y puesto en marcha.</p> <p>Unidad de Análisis Institucional creada con modelo e instrumentos de seguimiento y evaluación funcionando.</p> <p>Difundido y socializado el plan de desarrollo estratégico en la institución. Elaborados los planes de las Facultades y sus estructuras componentes.</p> <p>Formuladas las políticas de calidad institucional.</p>	<p>Enero 01/2009 Diciembre 31/2011</p> <p>100% en funcionamiento y aplicación en estado de régimen del Modelo de Gestión Institucional.</p> <p>En funcionamiento un sistema de seguimiento y control de proyectos basado en tecnologías de información.</p> <p>100% en funcionamiento y aplicación en estado de régimen de las políticas de calidad institucional.</p> <p>Rediseñada y 100% en funcionamiento la estructura organizativa de la institución, en todos los niveles, para facilitar la práctica de mecanismos de aseguramiento de la calidad en la gestión y los servicios universitarios.</p>

OBJETIVO GENERAL N° 3	OBJETIVO ESPECÍFICO N°2	METAS	
<p>Generar mayores capacidades de gestión a través de un modelo institucional que permita la planificación, ejecución, la medición, control y mejoramiento continuo del servicio académico y de los procesos de apoyo necesarios para asegurar el ejercicio de la actividad universitaria y la satisfacción de la comunidad y cumplir con los requisitos legales y reglamentarios.</p>	<p>Mejorar las capacidades de gestión académica, mediante políticas que orienten los procesos académicos a un mejoramiento continuo y al desarrollo y aplicación homogénea de mecanismos de aseguramiento de la calidad, para lograr mejores niveles de coherencia entre la actividad académica y la Misión Institucional y un mayor reconocimiento público de la Comunidad interna y externa.</p>	<p>Agosto 01/2007 Diciembre 31/2008</p>	<p>Enero 01/2009 Diciembre 31/2011</p>
		<p>Redefinidos los criterios de selección de estudiantes.</p>	<p>100% en funcionamiento y aplicación en estado de régimen de las medidas correctivas para disminuir las tasas de repetición, deserción y abandono de los estudiantes.</p>
		<p>Creado el sistema de seguimiento de egresados de carreras de la UTEM.</p>	<p>100% en funcionamiento programa de ayudantes tutores para la orientación y asistencia de los estudiantes que ingresan a primer año.</p>
		<p>Implementada la dirección de postgrado institucional.</p>	<p>100% de cuerpo académico regido por la normativa de la carrera académica formulada conforme a nuevos criterios y políticas.</p>
		<p>Elaborado el nuevo plan de perfeccionamiento del personal académico.</p>	<p>Estructura de remuneraciones del cuerpo académico rediseñada y en funcionamiento.</p>
		<p>Unidad de Apoyo al ejercicio docente en funcionamiento.</p>	<p>100% en funcionamiento y aplicación en estado de régimen de los procesos de evaluación del desempeño académico.</p>
		<p>Desarrollado el proceso de autoevaluación institucional y presentada la Universidad al proceso de acreditación.</p>	<p>100% de los procesos administrativos docentes automatizados.</p>
		<p>Diseñado el modelo de autoevaluación de programas de pregrado, de manera de asegurar la calidad de los servicios y la docencia.</p>	<p>100% de actuales carreras de pregrado con ingreso regular acreditadas.</p>
		<p>50% de las carreras de pregrado vía de ingreso PSU Autoevaluadas y con planes de mejoramiento establecidos para alcanzar los estándares competitivos establecidos por la Universidad.</p>	
		<p>30% de las carreras autoevaluadas inician el proceso de acreditación, conforme a la normativa vigente, con el propósito de dar garantía pública de la calidad de la formación profesional entregada por la universidad.</p>	
<p>Creado Documento comprensivo de la carrera académica.</p>			

OBJETIVO GENERAL N° 3	OBJETIVO ESPECÍFICO N°3	METAS	
<p>Generar mayores capacidades de gestión a través de un modelo institucional que permita la planificación, ejecución, la medición, control y mejoramiento continuo del servicio académico y de los procesos de apoyo necesarios para asegurar el ejercicio de la actividad universitaria y la satisfacción de la comunidad y cumplir con los requisitos legales y reglamentarios.</p>	<p>Desarrollar en las personas mayores capacidades de gestión, fortaleciendo sus habilidades y competencias, para facilitar su progreso profesional y brindar una mejor calidad de los servicios Universitarios.</p>	<p>Agosto 01/2007 Diciembre 31/2008</p>	<p>Enero 01/2009 Diciembre 31/2011</p>
	<p>Elaborado un Plan para mejorar las capacidades de gestión del personal académico y no académico.</p>	<p>100% en funcionamiento planes de formación para el cuerpo académico y no académico para mejorar la gestión universitaria.</p>	
	OBJETIVO ESPECÍFICO N°4	METAS	
	<p>Fortalecer las capacidades de gestión económica-financiera y mejorar la eficiencia en la provisión y uso de los recursos disponibles, para asegurar el crecimiento y desarrollo Institucional conforme a su Plan Estratégico.</p>	<p>Agosto 01/2007 Diciembre 31/2008</p>	<p>100% de actividades no esenciales tercerizadas.</p> <p>100% en funcionamiento la asignación de recursos a iniciativas de mejoramiento en las unidades académicas y no académicas mediante convenio de desempeño.</p> <p>100% en funcionamiento los procesos presupuestarios usando tecnologías de información.</p>
<p>Sistema de indicadores financieros incorporados a los procesos organizativos institucionales y alineados al vaciado financiero bancario.</p>	<p>Política de racionalización y optimización del gasto, en aplicación.</p>		
<p>50% de actividades no esenciales tercerizadas.</p>	<p>100% de actividades no esenciales tercerizadas.</p>		
<p>Controles de eficiencia de la gestión de ingresos por aranceles, en funcionamiento.</p>	<p>100% en funcionamiento la asignación de recursos a iniciativas de mejoramiento en las unidades académicas y no académicas mediante convenio de desempeño.</p>		
<p>Rediseñados los procesos presupuestarios de la institución usando tecnologías de información y comunicación.</p>	<p>100% en funcionamiento los procesos presupuestarios usando tecnologías de información.</p>		

OBJETIVO GENERAL N° 3	OBJETIVO ESPECÍFICO N°5	METAS	
<p>Generar mayores capacidades de gestión a través de un modelo institucional que permita la planificación, ejecución, la medición, control y mejoramiento continuo del servicio académico y de los procesos de apoyo necesarios para asegurar el ejercicio de la actividad universitaria y la satisfacción de la comunidad y cumplir con los requisitos legales y reglamentarios.</p>	<p>Mejorar las capacidades de gestión en infraestructura, para satisfacer los requerimientos derivados de la actividad universitaria, de acuerdo a estándares de calidad.</p>	<p>Agosto 01/2007 Diciembre 31/2008</p>	<p>Enero 01/2009 Diciembre 31/2011</p>
		<p>Elaborado el Plan de Mejoramiento de la infraestructura física, con referencia a estándares de calidad definidos y avanzado en un 10%.</p>	<p>Avance en un 70% en el Plan de Mejoramiento.</p>
		<p>Elaborado el Plan Informático 2007 - 2011.</p>	<p>Infraestructura física administrada formalmente en base a manual y mediante el uso de sistema de información especializado.</p>
			<p>Definido Plan Maestro de Infraestructura física y estrategia de financiamiento definida.</p>
			<p>Elaborado y en ejecución gradual plan de inversión en equipamiento para talleres y laboratorios docentes.</p> <p>100% del Plan Informático implementado.</p>
	OBJETIVO ESPECÍFICO N°6	METAS	
	<p>Reforzar el control interno de la gestión institucional, mediante la verificación del cumplimiento de las normativas, políticas y procedimientos que regulan el funcionamiento de la Universidad, para mejorar las capacidades de gestión institucional.</p>	<p>Agosto 01/2007 Diciembre 31/2008</p>	<p>Enero 01/2009 Diciembre 31/2011</p>
		<p>Elaborado el Plan de modernización de la Contraloría Interna.</p>	<p>100% en ejecución Plan de Modernización de la Contraloría Interna.</p>

OBJETIVO GENERAL N° 4	OBJETIVO ESPECÍFICO N°1	METAS	
<p>Fortalecer la comunicación corporativa de la institución y su vinculación con la sociedad, para retroalimentar su quehacer fundamental y fortalecer su imagen institucional a nivel nacional e internacional, como la Universidad Tecnológica del Estado de Chile.</p>	<p>Fortalecer e incrementar las actividades de vinculación efectiva con comunidades nacionales e internacionales para fortalecer y retroalimentar el quehacer académico dentro de la Misión Institucional.</p>	<p>Agosto 01/2007 Diciembre 31/2008</p> <p>Diseñadas las nuevas políticas de vinculación con el medio nacional.</p> <p>Diseñado el plan de vinculación con el sector educacional, productivo, de servicios, político, ex-alumnos y de gobierno, e iniciada su implementación</p> <p>Diseñado plan de difusión científica y tecnológica y promoción cultural de la UTEM, e iniciada su implementación.</p>	<p>Enero 01/2009 Diciembre 31/2011</p> <p>Se habrá establecido un sistema de evaluación y ajuste permanente de las políticas de vinculación con el medio nacional.</p> <p>Implementación total y diseño ajustado del plan de vinculación. En el periodo se habrá alcanzado una relación permanente con los distintos sectores, expresado en proyectos conjuntos y relaciones protocolares. Se habrán mejorado las oportunidades de transferencia y el posicionamiento de la UTEM. Se habrán implementado los Centros de Ex-Alumnos con participación activa en proyectos de desarrollo institucional, como el rediseño planes de estudio.</p> <p>Plan de difusión científica-tecnológica y de promoción cultural, totalmente implementado, en acciones y distintos soportes y medios. Se habrá alcanzado reconocimiento del quehacer científico y tecnológico de la UTEM, en sectores de profesionales, investigadores e instituciones afines, y reconocimiento público de la UTEM como un lugar del acontecer cultural general y particularmente relacionado con el ámbito tecnológico.</p>

		<p>Diseñado e implementado plan de relaciones públicas y comunicación Institucional.</p>	<p>Evaluado y revisado el diseño e implementación de plan de relaciones públicas y comunicación Institucional. LA UTEM habrá alcanzado una fluida y permanente relación protocolar, logrando un reconocimiento de la UTEM, por parte de organismos públicos y privados, como una organización interesada en el dialogo y construcción de proyectos; y un claro reconocimiento público, ubicándose entre las 10 universidades más reconocidas del país.</p>
--	--	--	--

OBJETIVO GENERAL N°4	OBJETIVO ESPECÍFICO N°2	METAS	
<p>Fortalecer la comunicación corporativa de la institución y su vinculación con la sociedad, para retroalimentar su quehacer fundamental y fortalecer su imagen institucional a nivel nacional e internacional, como la Universidad Tecnológica del Estado de Chile.</p>	<p>Fortalecer, ampliar y profundizar las comunicaciones con el medio nacional, e internacional, para un mejor conocimiento y valoración por parte de la Comunidad, sobre las actividades académicas de la Universidad.</p>	<p>Agosto 01/2007 Diciembre 31/2008</p> <p>Políticas de comunicación corporativa formuladas.</p> <p>Diseñada nueva imagen gráfica y estrategia de medios de comunicación corporativos e iniciada su implementación.</p> <p>Nuevo plan de difusión de productos educativos de pregrado diseñado e implementado.</p>	<p>Enero 01/2009 Diciembre 31/2011</p> <p>Políticas de comunicación evaluadas y rediseñadas. Reconocida e implementada por la comunidad UTEM.</p> <p>Estarán totalmente aplicados y evaluados los nuevos criterios de imagen gráfica corporativa en todos los productos y medios de comunicación institucionales. Con la nueva imagen gráfica se habrá alcanzado un claro reconocimiento dentro de la comunidad estudiantil universitaria y secundaria nacional.</p> <p>Implementado sistema de evaluación y rediseño anual del plan de difusión e incorporado todos los productos educativos de la Universidad. Se alcanza cada año una mayor precisión sobre los públicos objetivos de interés para UTEM, expresado en las correspondientes mediciones de impacto.</p>

OBJETIVO GENERAL N°4	OBJETIVO ESPECÍFICO N°3	METAS	
<p>Fortalecer la comunicación corporativa de la institución y su vinculación con la sociedad, para retroalimentar su quehacer fundamental y fortalecer su imagen institucional a nivel nacional e internacional, como la Universidad Tecnológica del Estado de Chile.</p>	<p>Fortalecer la comunicación interna, para alcanzar mayores niveles de autoconocimiento del pensar y hacer de la organización, que potencie la coherencia en su accionar, sentido de pertenencia y autoestima.</p>	<p>Agosto 01/2007 Diciembre 31/2008</p> <p>Diagnóstico del estado de las comunicaciones internas realizado.</p> <p>Acciones de fortalecimiento de la comunicación interna definidas.</p> <p>Iniciada la implementación de los nuevos medios para el fortalecimiento de la comunicación interna.</p>	<p>Enero 01/2009 Diciembre 31/2011</p> <p>Estará implementado un sistema de monitoreo permanente de las comunicaciones institucionales internas, que permita una oportuna reacción ante los acontecimientos y deficiencias sistémicas.</p> <p>Las acciones de fortalecimiento comunicacional estarán totalmente aplicadas y evaluadas, las que deberán permitir alcanzar una fluida comunicación organizacional, expresado en una comunidad interna oportunamente informada, con su opinión canalizada, con un claro reconocimiento hacia el interés de las autoridades interesadas por su participación. Tanto en la comunidad académica, estudiantil y funcionaria.</p> <p>Los nuevos medios estarán totalmente implementados y evaluados. Alcanzando un comportamiento de publicación fluido y permanente.</p>

6.6 Lineamientos Estratégicos de Acción

OBJETIVO GENERAL N° 1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS N° 1	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN
<p>Formar personas que sean reconocidas por un sello institucional transversal y por un dominio experto del conocimiento aplicado en el sector laboral y, garantizar la formación continua y articulada con los distintos niveles de formación a través de modelos curriculares innovadores y pertinentes a la sociedad actual.</p>	<p>Introducir cambios sustanciales al proceso de enseñanza y aprendizaje del pregrado que distinga y fortalezca la formación profesional de los estudiantes de la UTEM.</p>	<p>LEA 1: Elaborar y describir la situación curricular de las carreras de la UTEM. (FODA del plan de estudio).</p> <p>LEA 2: Enmarcar la reforma curricular de la UTEM, de acuerdo al contexto social, político, económico y cultural.</p> <p>LEA 3: Aprobación de la propuesta en los cuerpos colegiados de la UTEM.</p> <p>LEA 4: Comunicar y sensibilizar acerca de la Reforma Curricular en la UTEM.</p> <p>LEA 5: Asegurar el seguimiento y monitoreo del desarrollo del proyecto de Reforma Curricular Institucional.</p> <p>LEA 6: Realización de los estudios y análisis financieros y administrativos de los alcances de la reforma curricular en la UTEM y su impacto en el ejercicio presupuestario.</p> <p>LEA 7: Definición del currículo personal, social y cultural que la reforma curricular de la UTEM establece como sello institucional y que se incorporará en todos los planes de estudio de las carreras de la UTEM.</p> <p>LEA 8: Diseñar los planes de estudio curriculares de las carreras de la UTEM.</p>



OBJETIVO GENERAL N° 1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS N° 2	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN
<p>Formar personas que sean reconocidas por un sello institucional transversal y por un dominio experto del conocimiento aplicado en el sector laboral y, garantizar la formación continua y articulada con los distintos niveles de formación a través de modelos curriculares innovadores y pertinentes a la sociedad actual.</p>	<p>Lograr un posicionamiento de los programas de postgrados y de especialización en áreas profesionales para satisfacer la demanda interna y externa de educación continua.</p>	<p>LEA 1: Reestructurar la oferta de postgrado y de especialización para asegurar su calidad y pertinencia.</p> <p>LEA 2: Incrementar y diversificar la oferta del postgrado en concurrencia y concordancia a los lineamientos institucionales del nuevo currículo.</p> <p>LEA 3: Promover la implementación de programas de especialización y postgrados utilizando las estrategias de la educación a distancia.</p> <p>LEA 4: Incrementar y diversificar la oferta de postítulos de especialización en concurrencia y concordancia a los lineamientos institucionales del currículo oficial.</p>
	<p>OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3</p> <p>Consolidar la educación a distancia como una fortaleza de la UTEM, a través de UtemVirtual, en Chile y en el extranjero, aprovechando las condiciones favorables que se derivan del crecimiento exponencial de la educación a distancia como estrategia para el aprendizaje continuo asistida con tecnologías de infocomunicación.</p>	<p>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN</p> <p>LEA 1: Establecer mecanismos de apropiación de la educación a distancia en los académicos y estudiantes de la UTEM, para apoyar la puesta en marcha de la Reforma Curricular.</p> <p>LEA 2: Establecer mecanismos de aseguramiento de la calidad de los servicios y productos que Utemvirtual pueda crear, diseñar y producir para el cliente interno y externo.</p> <p>LEA 3: Realizar I+D e innovación tecnológica en productos asociados a la educación a distancia.</p> <p>LEA 4: Realizar acciones que permitan consolidar a Utemvirtual como líder en disciplinas de contingencia nacional como "gobierno electrónico, informática educativa, e-Learning, educación a distancia".</p>

OBJETIVO GENERAL N° 2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS N° 1	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN
Fortalecer la investigación, la creación, la innovación y la transferencia tecnológica, en áreas que contribuyan al desarrollo social y económico sustentable del país, potenciando las capacidades internas y la formación de redes.	Fortalecer la actividad de investigación al interior de la Universidad para alcanzar posicionamiento en determinadas áreas del conocimiento, en concordancia con la Misión Institucional.	<p>LEA 1: Definir áreas prioritarias para la investigación, en donde la Universidad concentrará sus esfuerzos.</p> <p>LEA 2: Establecer nuevas políticas de fomento a la elaboración y desarrollo de proyectos de Investigación en las áreas prioritarias definidas.</p> <p>LEA 3: Apoyar el desarrollo de proyectos de investigación en las áreas prioritarias definidas.</p>
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS N° 2	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN
	Desarrollar las capacidades que permitan incrementar las actividades de innovación y transferencia tecnológica, para responder a las necesidades y oportunidades del país, en concordancia con los propósitos Institucionales.	<p>LEA 1: Desarrollar una política de fomento al desarrollo de proyectos de innovación y transferencia tecnológica.</p> <p>LEA 2: Fomentar el emprendimiento e innovación al interior de la Universidad.</p> <p>LEA 3: Fortalecer la oferta de servicios derivados de las actividades de innovación y transferencia tecnológica.</p>

OBJETIVO GENERAL N° 3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS N° 1	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN
Generar mayores capacidades de gestión a través de un modelo institucional que permita la planificación, ejecución, la medición, control y mejoramiento continuo del servicio académico y de los procesos de apoyo necesarios para asegurar el ejercicio de la actividad universitaria y la satisfacción de la comunidad y cumplir con los requisitos legales y reglamentarios	Desarrollar mejores capacidades de gestión Institucional, incorporando “mejores prácticas” de calidad en función de un modelo de gestión que asegure mayores niveles de calidad y una mayor coherencia en la toma de decisiones.	<p>LEA 1: Desarrollar un modelo que integre el conjunto de actividades académicas y de apoyo.</p> <p>LEA 2: Implementar un sistema que permita el monitoreo del entorno interno y externo, para la toma de decisiones.</p> <p>LEA 3: Asegurar la coherencia de las decisiones entre los distintos niveles de la Institución en el cumplimiento de objetivos, metas y políticas Institucionales.</p> <p>LEA 4: Fortalecer la gestión de proyectos institucionales, para facilitar el cumplimiento del Plan Estratégico.</p> <p>LEA 5: Incorporar la cultura de una gestión de calidad, para responder eficiente y eficazmente a los desafíos gestionarios y facilite la toma de decisiones en forma oportuna e informada.</p> <p>LEA 6: Adecuar la estructura organizacional y los procesos internos para propender a mayores niveles de calidad en la gestión y los servicios universitarios.</p>

OBJETIVO GENERAL N° 3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS N° 2	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN
<p>Generar mayores capacidades de gestión a través de un modelo institucional que permita la planificación, ejecución, la medición, control y mejoramiento continuo del servicio académico y de los procesos de apoyo necesarios para asegurar el ejercicio de la actividad universitaria y la satisfacción de la comunidad y cumplir con los requisitos legales y reglamentarios</p>	<p>Mejorar las capacidades de gestión académica, mediante políticas que orienten los procesos académicos a un mejoramiento continuo y al desarrollo y aplicación homogénea de mecanismos de aseguramiento de la calidad, para lograr mejores niveles de coherencia entre la actividad académica y la Misión Institucional y un mayor reconocimiento público de la comunidad interna y externa</p>	<p>LEA 1: Optimizar los sistemas de selección e ingreso de los estudiantes.</p> <p>LEA 2: Potenciar la oferta educativa relevante y pertinente, en aquellas áreas que respondan a las demandas de la sociedad.</p> <p>LEA 3: Asegurar mejores resultados en el rendimiento académico en la formación de pregrado.</p> <p>LEA 4: Impulsar mecanismos de acompañamiento en la formación de pregrado y seguimiento de egresados.</p> <p>LEA 5: Implementación de procesos administrativos relacionados con la docencia de pregrado, con mayores niveles de efectividad, de manera de facilitar y mejorar la gestión curricular.</p> <p>LEA 6: Apoyar el desarrollo del postgrado, en áreas prioritarias conforme a los Planes de Desarrollo de las Facultades.</p> <p>LEA 7: Generar mayor capacidad académica para el desarrollo de la investigación y el postgrado.</p> <p>LEA 8: Mejorar la formación docente del profesorado en materias pedagógicas y uso de tecnologías, como complemento a la docencia.</p> <p>LEA 9: Mejorar las competencias del cuerpo académico en materias de gestión universitaria.</p> <p>LEA 10: Establecer y aplicar criterios de ingreso, permanencia, promoción y desvinculación del personal académico.</p> <p>LEA 11: Institucionalizar un sistema de aseguramiento de la calidad de las actividades académicas, sobre la base de indicadores de desempeño.</p> <p>LEA 12: Desarrollar procesos de autoevaluación permanente en los programas docentes de pregrado, con propósitos de mejoramiento interno y de acreditación externa.</p> <p>LEA 13: Desarrollar procesos de acreditación permanentes en las carreras de pregrado, con propósitos de transparentar públicamente y mejorar la calidad de las mismas.</p> <p>LEA 14: Desarrollar los procesos de Autoevaluación y Acreditación Institucional.</p>

OBJETIVO GENERAL N° 3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS N° 3	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN
<p>Generar mayores capacidades de gestión a través de un modelo institucional que permita la planificación, ejecución, la medición, control y mejoramiento continuo del servicio académico y de los procesos de apoyo necesarios para asegurar el ejercicio de la actividad universitaria y la satisfacción de la comunidad y cumplir con los requisitos legales y reglamentarios</p>	<p>Desarrollar en las personas mayores capacidades de gestión, fortaleciendo sus habilidades y competencias, para facilitar su progreso profesional y brindar una mejor calidad de los servicios universitarios.</p>	<p>LEA 1: Diseñar planes de formación para el personal Académico y No Académico, para aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión universitaria.</p> <p>LEA 2: Rediseñar una dotación de personal, adecuada a estándares de calidad de servicios.</p>
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS N° 4	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN
	<p>Fortalecer las capacidades de gestión económica-financiera y mejorar la eficiencia en la provisión y uso de los recursos disponibles, para asegurar el crecimiento y desarrollo Institucional, conforme a su Plan Estratégico.</p>	<p>LEA 1: Incrementar los recursos Institucionales en función de las Políticas Públicas en Educación Superior.</p> <p>LEA 2: Diversificar las iniciativas para mejorar la captación de recursos, para el financiamiento de las actividades de la Universidad.</p> <p>LEA 3: Fortalecer los actuales mecanismos de generación de ingresos y de eficiencia administrativa y financiera.</p> <p>LEA 4: Optimizar el proceso presupuestario Institucional.</p>

OBJETIVO GENERAL N° 3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS N° 5	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN
<p>Generar mayores capacidades de gestión a través de un modelo institucional que permita la planificación, ejecución, la medición, control y mejoramiento continuo del servicio académico y de los procesos de apoyo necesarios para asegurar el ejercicio de la actividad universitaria y la satisfacción de la comunidad y cumplir con los requisitos legales y reglamentarios</p>	<p>Mejorar las capacidades de gestión en infraestructura, para satisfacer los requerimientos derivados de la actividad universitaria, de acuerdo a estándares de calidad.</p>	<p>LEA 1: Mejorar y mantener la infraestructura física de acuerdo a estándares y un Plan de Mejoramiento de corto plazo, que brinde a la actividad universitaria niveles homogéneos de calidad.</p> <p>LEA 2: Optimizar el uso de infraestructura para obtener una mejor contribución a la calidad de la actividad universitaria.</p> <p>LEA 3: Evaluar una integración territorial de la universidad que permita economías de escala en su desarrollo y una mayor identidad corporativa.</p> <p>LEA 4: Fortalecer la dotación de equipamiento de talleres y laboratorios, que permita avanzar hacia estándares de calidad y satisfaga los requerimientos del proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>LEA 5: Proveer de infraestructura física y de equipamiento para la investigación en áreas prioritarias, en función de las capacidades de financiamiento Institucionales.</p> <p>LEA 6: Ampliar la infraestructura, los recursos de información y los servicios del Sistema de Biblioteca.</p> <p>LEA 7: Proveer de normativas internas sobre el mejor uso de los servicios e infraestructura tecnológica disponible.</p> <p>LEA 8: Mejorar los servicios de tecnologías de información y comunicación, para contribuir a la eficacia y eficiencia de la actividad universitaria.</p>
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS N° 6	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN
	<p>Reforzar el control interno de la gestión Institucional, mediante la verificación del cumplimiento de las normativas, políticas y procedimientos que regulan el funcionamiento de la Universidad, para mejorar las capacidades de gestión Institucional .</p>	<p>LEA 1: Revisión y actualización de normativas internas de la Institución.</p> <p>LEA 2: Modernizar la labor de Contraloría Interna.</p> <p>LEA 3: Promover una cultura de control a nivel Institucional.</p>

OBJETIVO GENERAL N° 4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS N° 1	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN
<p>Fortalecer la comunicación corporativa de la institución y su vinculación con la sociedad, para retroalimentar su quehacer fundamental y fortalecer su imagen institucional a nivel nacional e internacional, como la Universidad Tecnológica del Estado de Chile.</p>	<p>Fortalecer e incrementar las actividades de vinculación efectiva con comunidades nacionales e internacionales para fortalecer y retroalimentar el quehacer académico dentro de la Misión Institucional.</p>	<p>LEA 1: Fortalecer la gestión de la vinculación Institucional con el ámbito nacional e internacional.</p> <p>LEA 2: Potenciar la vinculación con el sector educacional de enseñanza superior y media.</p> <p>LEA 3: Fortalecer la vinculación con empresas e instituciones del sector público y privado.</p> <p>LEA 4: Fomento de las relaciones con autoridades políticas y gubernamentales.</p> <p>LEA 5: Implementar mecanismos de vinculación con ex alumnos de la Universidad.</p> <p>LEA 6: Fortalecer la difusión del conocimiento tecnológico académico y estudiantil, en comunidades científicas y sociales.</p> <p>LEA 7: Promocionar y fortalecer la presencia de la UTEM en el ámbito cultural nacional e internacional.</p> <p>LEA 8: Ampliar la presencia de la UTEM en el ámbito internacional.</p>
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS N° 2	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN
	<p>Fortalecer, ampliar y profundizar las comunicaciones con el medio nacional e internacional, para un mejor conocimiento y valoración por parte de la comunidad, sobre las actividades académicas de la Universidad.</p>	<p>LEA 1: Fortalecer la planificación y coordinación de la comunicación institucional.</p> <p>LEA 2: Mejorar los instrumentos comunicacionales y la información acerca de las actividades Institucionales.</p> <p>LEA 3: Mejorar y ampliar la difusión de la oferta académica dirigida al sector educacional secundario y profesional.</p>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS N° 3	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN	<p>LEA 1: Fortalecer la planificación y coordinación de la comunicación institucional interna.</p>

6.7 Acciones Operativas

OBJETIVO GENERAL	1	Formar personas que sean reconocidas por un sello institucional transversal y por un dominio experto del conocimiento aplicado en el sector laboral y, garantizar la formación continua y articulada con los distintos niveles de formación a través de modelos curriculares innovadores y pertinentes a la sociedad actual.
-------------------------	---	--

OBJETIVO ESPECÍFICO	1	Introducir cambios sustanciales al proceso de enseñanza y aprendizaje del pregrado que distinga y fortalezca la formación profesional de los estudiantes de la UTEM.
----------------------------	---	--

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	1	Elaborar y describir la situación curricular de las carreras de la UTEM. (FODA del plan de estudio).
----------------------------------	---	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Realización de estudio descriptivo del currículo de las carreras de la UTEM.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Cada carrera elabora un estudio descriptivo acerca del currículo propio y de las particularidades que la carrera tiene, identificando las fortalezas y debilidades que tiene respecto al medio laboral y social.		
Fecha de Inicio	01 Agosto 2007	Fecha de Término	30 Octubre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.1.1	Responsables	VRAC/Decano/ Director de Escuela
INDICADORES	Nº total de encuestas A titulados	Fuente de Verificación	VRAC
	Informe Diagnóstico x Carreras		
	Nº total de encuestas a Empleadores		

ACCIÓN OPERATIVA	2	Elaboración del diagnóstico Institucional del Curriculum UTEM	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora un diagnóstico general de las actuales bases curriculares de la UTEM, en base al estudio descriptivo del currículo propio y de sus particularidades, entregado por cada carrera, lo que da origen al diagnóstico institucional del Curriculum UTEM.		
Fecha de Inicio	30 octubre 2007	Fecha de Término	30 noviembre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.1.2	Responsables	VRAC
INDICADORES	INFORME DIAGNÓSTICO CURRICULAR PLANES ESTUDIO UTEM (terminado)	Fuente de Verificación	VRAC

ACCIÓN OPERATIVA	3	Elaboración del Estado del Arte de las Reformas Curriculares de la Educación Superior en el contexto de la sociedad de la información	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se realiza una investigación descriptiva que sirva para identificar las variables que se han considerado en otras universidades de países desarrollados y que son consideradas por el medio educativo internacional como buenas prácticas.		
Fecha de Inicio	1 Agosto 2007	Fecha de Término	30 Agosto 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.1.3	Responsables	VRAC
INDICADORES	Estado del arte de las reformas curriculares en la educación superior	Fuente de Verificación	VRAC
	Nº fuentes utilizadas		
	Nº visitas hechas a otras IES"		

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	2	Enmarcar la reforma curricular de la UTEM, de acuerdo al contexto social, político, económico y cultural.	
---------------------------	---	---	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Elaboración del Marco de Referencia de la Reforma Curricular: Determinantes y dimensiones del currículo.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se describen y determinan los factores internos y externos que determinan y condicionan la reforma curricular de la UTEM, dando origen a un Marco de Referencia, que se constituirá en un documento de trabajo de las comunidades académicas vinculadas a la formación profesional.		
Fecha de Inicio	1 Agosto 2007	Fecha de Término	30 septiembre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.2.1	Responsables	VRAC
INDICADORES	Documento Determinantes y Dimensiones (documento final)	Fuente de Verificación	VRAC

ACCIÓN OPERATIVA	2	Elaboración de documento definitivo de Bases y Propuesta de Curriculum UTEM.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se realiza una revisión y discusión experta sobre la base de las primeras iniciativas elaboradas en el año 2006 y del diagnóstico Institucional del currículo que integra la visión de todas las carreras. Se analiza el contexto, se determinan factores condicionantes y se dimensiona el curriculum de acuerdo a la realidad de la UTEM, finalizando con un documento de Base y Propuesta de Curriculum UTEM.			
Fecha de Inicio	1 octubre 2007	Fecha de Término	30 Octubre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.2.2	Responsables	VRAC	
INDICADORES	DOCUMENTO FINAL: BASES Y PROPUESTA DE CURRÍCULUM UTEM TERMINADO	Fuente de Verificación	VRAC	
	PROYECTO REFORMA CURRICULAR UTEM 2007 TERMINADO			

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	3	Aprobación de la propuesta en los cuerpos colegiados de la UTEM.		
---------------------------	---	--	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Exponer las bases curriculares definidas por los expertos a los cuerpos colegiados de la UTEM y recoger sugerencias al proyecto.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se exponen las bases y los fundamentos de la Reforma Curricular de la UTEM ante los cuerpos colegiados, para que éstos tomen conocimiento y aporten sugerencias pertinentes y acordes al modelo.			
Fecha de Inicio	1 noviembre 2007	Fecha de Término	15 noviembre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.3.1	Responsables	VRAC	
INDICADORES	ACTA DE CONSEJO ACADÉMICO	Fuente de Verificación	SECRETARÍA GENERAL	
	ACTA DE CONSEJO SUPERIOR			

ACCIÓN OPERATIVA	2	Elaborar el documento definitivo sobre Bases y Propuesta del Currículum UTEM.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	El equipo técnico que ha trabajado en la propuesta base de la Reforma Curricular UTEM, incorpora las sugerencias pertinentes provenientes de los cuerpos colegiados, y elabora el documento definitivo llamado Bases y Propuesta del Currículum UTEM.			
Fecha de Inicio	15 noviembre 2007	Fecha de Término	30 diciembre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.3.2	Responsables	VRAC	
INDICADORES	DOCUMENTO BASES Y PROPUESTA DE CURRÍCULUM UTEM DEFINITIVO.	Fuente de Verificación	VRAC	

ACCIÓN OPERATIVA	3	Aprobación de Bases y Propuesta del Currículum UTEM por parte de los Cuerpos Colegiados.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se somete a aprobación del Consejo Académico y del Consejo Superior el documento definitivo sobre Bases y Propuesta del Currículum UTEM, para dar inicio formal al proceso.			
Fecha de Inicio	30 diciembre 2007	Fecha de Término	15 enero 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.3.3	Responsables	Rector	
INDICADORES	Aprobación del consejo académico	Fuente de Verificación	Secretaria General	
	Aprobación del consejo superior			

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

4

Comunicar y sensibilizar acerca de la Reforma Curricular en la UTEM.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Elaboración de Portal Web llamado: Panorama Curricular.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se pone en funcionamiento un Portal Web que describe, informa y orienta a la comunidad UTEM acerca de la reforma curricular. Incluye un cronograma de actividades, una sección de preguntas frecuentes y además un foro que registre las opiniones y sugerencias de la comunidad UTEM.			
Fecha de Inicio	01 enero 2008	Fecha de Término	NA	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.4.1	Responsables	VRAC	
INDICADORES	Portal web reforma curricular publicado	Fuente de Verificación	UTEMVIRTUAL	
	Grado de conocimiento alcanzado por autoridades-académicos-alumnos y administrativos		VRAC	
	%Satisfacción en la comunidad utem por información y comunicación recibida respecto a la implementación de la reforma curricular utem			

ACCIÓN OPERATIVA	2	Realizar Ciclo de Charlas de Sensibilización.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se inicia un ciclo de charlas mediante la cual se dan a conocer los alcances y las implicancias de la reforma curricular para que la comunidad pueda realizar directamente al equipo técnico las consultas necesarias para disminuir la incertidumbre y socializar el proceso.			
Fecha de Inicio	1 octubre 2007	Fecha de Término	30 octubre 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.4.2	Responsables	VRAC/Decanos	
INDICADORES	Nº DE CHARLAS O ACTIVIDADES DE SENSIBILIZACIÓN REALIZADAS	Fuente de Verificación	VRAC	

ACCIÓN OPERATIVA	3	Imprimir y distribuir los ejemplares de documentos Bases y propuesta del Curriculum UTEM.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se imprime y distribuye el documento que contiene toda la información necesaria para que la comunidad pueda conocer qué significa la reforma curricular, sus alcances y fines institucionales.		
Fecha de Inicio	30 diciembre de 2007	Fecha de Término	15 enero 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.4.3	Responsables	VRAC
INDICADORES	Nº EJEMPLARES IMPRESOS DISTRIBUIDOS/TOTAL DE EJEMPLARES IMPRESOS	Fuente de Verificación	VRAC

ACCIÓN OPERATIVA	4	Realizar Seminario Internacional: Educación Superior y las reformas curriculares: muestra de buenas prácticas internacionales.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Asumiéndose el compromiso con la reforma curricular, disponen recursos y se organiza un Seminario a través del cual se da a conocer a la comunidad académica las buenas prácticas de reformas realizadas en Canadá, Francia, Australia y España.		
Fecha de Inicio	1 octubre 2007	Fecha de Término	30 octubre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.4.4	Responsables	RECTOR
INDICADORES	SEMINARIO INTERNACIONAL REALIZADO	Fuente de Verificación	RECTORÍA

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

5

Asegurar el seguimiento y monitoreo del desarrollo del proyecto de Reforma Curricular Institucional.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Elaboración de un Sistema de Seguimiento y monitoreo del Proceso de Reforma Curricular UTEM.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	La UTEM, a través de Utemvirtual, implementará una plataforma tecnológica sincrónica que permita el monitoreo y seguimiento de las distintas etapas del proyecto a través de Ontime, que es un sistema informático en red que permite la comunicación sincrónica y que deja evidencia de las acciones que realiza cada participante. El sistema contempla el seguimiento de las reuniones de trabajo.			
Fecha de Inicio	1 agosto 2007	Fecha de Término	30 octubre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.5.1	Responsables	RECTOR	
INDICADORES	PLATAFORMA TECNOLÓGICA TERMINADA Y OPERATIVA	Fuente de Verificación	UTEMVIRTUAL	
	Nº INDICADORES DEFINIDOS PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PROYECTO REFORMA CURRICULAR		RECTORÍA	

ACCIÓN OPERATIVA	2	Realizar una Matriz de Indicadores de procesos, de resultado y de impacto del proyecto Reforma Curricular UTEM.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Con el objeto de monitorear, analizar y medir en forma permanente el proyecto, se establecen los indicadores del proyecto con sus respectivas formas de medición (línea base y metas), dando origen a una Matriz que oriente y facilite el monitoreo del proceso de la reforma.			
Fecha de Inicio	1 agosto 2007	Fecha de Término	30 octubre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.5.2	Responsables	RECTOR	
INDICADORES	REPOSITORIO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO TERMINADO Y OPERATIVO	Fuente de Verificación	RECTORÍA	

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

6

Realizar los estudios y análisis financieros y administrativos de los alcances de la reforma curricular en la UTEM y su impacto en el ejercicio presupuestario.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Definir los alcances presupuestarios de la reforma curricular.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	El equipo técnico de la reforma curricular establece los alcances presupuestarios que significa la puesta en marcha de la reforma curricular, para que las autoridades pertinentes asignen los recursos al proyecto, se establezcan las prioridades y las fuentes de financiamiento de cada etapa.		
Fecha de Inicio	1 agosto 2007	Fecha de Término	30 octubre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.6.1	Responsables	VRAC
INDICADORES	PRESUPUESTO APROBADO PARA EL PROYECTO REFORMA CURRICULAR 2007 - 2011	Fuente de Verificación	VRAF
	PRESUPUESTO Y FLUJO DE CAJA 2007 ASIGNADO AL PROYECTO REFORMA CURRICULAR Y APROBADO.		
	TOTAL PRESUPUESTO GASTADO / TOTAL PRESUPUESTO SOLICITADO		

ACCIÓN OPERATIVA	2	Elaboración del Plan de Acción para la puesta en marcha de la reforma curricular UTEM.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora un Plan de Acción para asegurar la eficacia y eficiencia de las actividades consideradas para la puesta en marcha de la reforma curricular, en donde se establecen: metas, recursos según fuentes y uso, responsables, indicadores de proceso, de resultado y de impacto de la puesta en marcha de la reforma curricular UTEM. Dicho plan se realiza en Ms Project para facilitar el monitoreo, seguimiento, administración de recursos y tareas del Plan de Acción.		
Fecha de Inicio	15 agosto 2007	Fecha de Término	31 octubre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.6.2	Responsables	RECTOR
INDICADORES	PROYECTO REFORMA CURRICULAR UTEM 2007/2008 TERMINADO/MsProject	Fuente de Verificación	RECTORÍA

ACCIÓN OPERATIVA	3	Elaboración de presupuesto estimado del proyecto Reforma Curricular 2008 - 2011.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se realiza una proyección financiera al 2011 para controlar la provisión de recursos necesarios para que la reforma curricular sea un proyecto sustentable en el corto y mediano plazo.		
Fecha de Inicio	15 agosto 2007	Fecha de Término	15 octubre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.6.3	Responsables	VRAF
INDICADORES	Presupuesto Anual 2007 aprobado	Fuente de Verificación	VRAF
	Presupuesto proyectado 2008 - 2011		

ACCIÓN OPERATIVA	4	Elaboración de Flujo de caja 2008 para la implementación de la Reforma Curricular UTEM.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora el flujo de caja mensual de ingresos y gastos asociado a la implementación de la Reforma Curricular de pregrado para el año 2008.		
Fecha de Inicio	15 agosto 2007	Fecha de Término	15 octubre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.6.4	Responsables	VRAF
INDICADORES	Flujo Caja mensual del proyecto aprobado.	Fuente de Verificación	VRAF

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

7

Definición del currículo personal, social y cultural que la reforma curricular de la UTEM establece como sello institucional y que se incorporará en todos los planes de estudio de las carreras de la UTEM.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Definición y fundamentación de las áreas que serán parte del sello UTEM para la formación personal, social y cultural de los estudiantes de la UTEM.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se definen y desarrollan las fundamentaciones de las áreas que darán origen a las actividades curriculares de la formación, personal, social y cultural que constituirá el sello distintivo del egresado UTEM, en concordancia con los principios y perspectivas definidas en las bases de la reforma curricular. Para la ejecución de esta acción se constituirá un equipo de trabajo representativo de las áreas involucradas.		
Fecha de Inicio	1 octubre 2007	Fecha de Término	30 marzo 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.7.1	Responsables	VRAC
INDICADORES	DOCUMENTO CON DECLARACIÓN DEL SELLO DISTINTIVO DEL EGRESADO UTEM.	Fuente de Verificación	VRAC

ACCIÓN OPERATIVA	2	Selección y organización de contenidos, de las actividades curriculares definidas para la formación personal, social y cultural del estudiantado UTEM.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se realiza la selección, organización y jerarquización de los contenidos curriculares de las actividades definidas para la mediación pedagógica de la formación personal, social y cultural del estudiantado UTEM, que se brindará en paralelo a la formación profesional. Para ello se constituirá un equipo representativo de las diversas áreas involucradas.		
Fecha de Inicio	30 de marzo 2008	Fecha de Término	30 de mayo 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.7.2	Responsables	VRAC
INDICADORES	Nº DE CURSOS DISEÑADOS Y APROBADOS PARA SELLO UTEM	Fuente de Verificación	VRAC

ACCIÓN OPERATIVA	3	Revisión y aprobación de la oferta de actividades curriculares de la formación personal, social y cultural, por parte de la Vicerrectoría Académica.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se revisan los programas de las actividades curriculares para la formación personal, social y cultural del estudiantado UTEM, para verificar la coherencia con los principios y perspectivas establecidas en las bases de la reforma curricular.		
Fecha de Inicio	01 junio 2008	Fecha de Término	30 junio 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.7.3	Responsables	VRAC/Consejo Académico
INDICADORES	Informe de aprobación	Fuente de Verificación	VRAC

ACCIÓN OPERATIVA	4	Integración de la oferta transversal de actividades curriculares para la formación personal, social y cultural con las actividades curriculares de formación profesional de las carreras de la UTEM.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se formaliza la integración de las actividades curriculares de la formación personal, social y cultural con las actividades curriculares de la formación profesional en cada una de las carreras en que se aplicará la reforma, para dar origen a los nuevos planes de estudios de la UTEM.		
Fecha de Inicio	01 julio 2008	Fecha de Término	30 agosto 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.7.4	Responsables	VRAC/Decanos
INDICADORES	Nº Planes de Estudios Reformulados	Fuente de Verificación	VRAC
	Nº Actividades curriculares para la FPSC		

ACCIÓN OPERATIVA	5	Plan de Requerimientos de Infraestructura y equipamiento tecnológico para la dictación de los cursos de formación personal, social y cultural.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora el Plan de Requerimientos para la puesta en marcha de la dictación de las actividades curriculares para la formación personal, social y cultural de los nuevos planes de estudios aprobados.		
Fecha de Inicio	30 julio 2008	Fecha de Término	30 septiembre 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.7.5	Responsables	VRAC/Decanos
INDICADORES	Plan de Requerimientos para la FPSC terminado y presentado a la VRAF Aprobación del Plan de Requerimientos para la FPSC	Fuente de Verificación	VRAC

ACCIÓN OPERATIVA	6	Plan de Perfeccionamiento y capacitación docente para los académicos que dictarán las actividades curriculares de la formación personal, social y cultural.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora un Plan de Capacitación de todos los académicos que realizan su ejercicio docente como profesores de actividades curriculares para la formación personal, social y cultural de los nuevos planes de estudio aprobados.		
Fecha de Inicio	30 julio 2008	Fecha de Término	30 septiembre 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.7.6	Responsables	VRAC/Decanos
INDICADORES	Plan de Perfeccionamiento aprobado	Fuente de Verificación	VRAC
	Nº de docentes capacitados		

ACCIÓN OPERATIVA	7	Plan de normativa y reglamentación interna de las actividades curriculares de la formación personal, social y cultural del curriculum UTEM.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elaboran los reglamentos y aspectos normativos relativos a las actividades curriculares de la formación personal, social y cultural; y regula las acciones de los estudiantes, de los docentes, de las evaluaciones y de los legales y reglamentarios asociados.		
Fecha de Inicio	30 junio 2008	Fecha de Término	30 septiembre 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.7.7	Responsables	VRAC/Consejo Académico
INDICADORES	Plan de Normativa y Reglamentación de la Formación personal, social y cultural terminado y aprobado	Fuente de Verificación	VRAC

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

8

Diseñar los planes de estudio curriculares de las carreras de la UTEM.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Estudio de coherencia con el sector laboral y social al que apunta la carrera.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se desarrolla un estudio de coherencia de los planes de estudio con el sector laboral y social para validar las propuestas aprobadas.			
Fecha de Inicio	01 abril 2008	Fecha de Término	30 junio 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.8.1	Responsables	VRAC/Decano/ Director de Escuela	
INDICADORES	ESTUDIOS REALIZADOS POR CARRERA	Fuente de Verificación	VRAC	
	VALIDACIONES LOGRADAS EN EL MEDIO LABORAL			

ACCIÓN OPERATIVA	2	Definición del perfil profesional como elemento referencial y guía para la construcción del plan de estudios.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se definirá el perfil profesional como elemento referencial y guía para la construcción coherente con el plan de estudio y propósitos institucionales. Todo ello en base a un formato que facilite la visión holística de las carreras participantes del proceso.			
Fecha de Inicio	20 junio 2008	Fecha de Término	20 agosto 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.8.2	Responsables	VRAC/Decanos	
INDICADORES	PERFILES PROFESIONALES TERMINADOS Y APROBADOS	Fuente de Verificación	VRAC	

ACCIÓN OPERATIVA	3	Definición de fundamentos y justificación de cada carrera en función del estudio de coherencia y perfiles de egreso.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se fundamenta y justifica cada plan de estudio, considerando la coherencia entre perfil de egreso, plan de estudio, misión y propósitos institucionales. Todo ello en base a una matriz que tiene como propósito facilitar y homogeneizar el planteamiento de la fundamentación y justificación de los planes de estudio de cada carrera.		
Fecha de Inicio	30 Junio 2008	Fecha de Término	30 agosto 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.8.3	Responsables	VRAC/Decano/Director de Escuela
INDICADORES	Matriz de coherencia de planes de estudio con propósitos institucionales.	Fuente de Verificación	VRAC
	Lista de Chequeo por cada plan de estudio de cumplimiento de criterios contenidos en la Matriz.		

ACCIÓN OPERATIVA	4	Elaboración de Matriz CH (conocimientos y habilidades) de cada carrera.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Cada carrera determina una Matriz de Conocimiento y Habilidades específicos que caractericen el perfil propuesto, los cuales serán traducidos en contenidos que formarán parte de los diversos programas de estudio.		
Fecha de Inicio	30 Junio 2008	Fecha de Término	30 agosto 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.8.4	Responsables	VRAC/Decano/Director de Escuela
INDICADORES	Matriz CH, definida en cada carrera.	Fuente de Verificación	VRAC

ACCIÓN OPERATIVA	5	Elaboración de una Matriz de Objetivos de cada ciclo del plan de estudio.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Cada carrera define los objetivos de los ciclos considerados en los planes de estudio, en base a una matriz que operativiza su planteamiento.		
Fecha de Inicio	30 Junio 2008	Fecha de Término	30 agosto 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.8.5	Responsables	VRAC/Decano/Director de Escuela
INDICADORES	Matriz O, de cada carrera definida.	Fuente de Verificación	VRAC

ACCIÓN OPERATIVA	6	Elección y jerarquización de los contenidos.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Cada carrera elabora la estructura de contenidos y jerarquiza la selección realizada.			
Fecha de Inicio	30 agosto 2008	Fecha de Término	20 septiembre 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.8.6	Responsables	VRAC/Decano/ Director de Escuela	
INDICADORES	Matriz de Contenidos Jerarquizada por cada carrera.	Fuente de Verificación	VRAC	

ACCIÓN OPERATIVA	7	Elaboración de la secuencia curricular.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora la secuencia curricular dando origen a las mallas curriculares, en las cuales se definen detalles, tales como, la organización de los contenidos en sus dimensiones de verticalidad y horizontalidad, el número de cursos por bimestres, los cursos obligatorios y optativos. Dichas mallas se revisan por parte del equipo de técnicos y luego serán rediseñadas de acuerdo a las observaciones y alcances que estos realicen.			
Fecha de Inicio	30 agosto 2008	Fecha de Término	1 octubre 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.8.7	Responsables	VRAC/Decano/Director de Escuela	
INDICADORES	Mallas curriculares terminadas por cada carrera.	Fuente de Verificación	VRAC	
	Mallas aprobadas por la VRAC.			

ACCIÓN OPERATIVA	8	Integrar los planes de estudio curriculares con el sistema de formación social, personal y cultural.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Cada carrera realiza la integración de sus respectivos planes con la oferta de cursos de formación personal, social y cultural.			
Fecha de Inicio	30 agosto 2008	Fecha de Término	20 septiembre 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.8.8	Responsables	VRAC/Decano/Director de Escuela	
INDICADORES	Matriz de Contenidos integrada con cursos para la formación personal, social y cultural.	Fuente de Verificación	VRAC	
	Mallas curriculares por carrera terminadas.			
	Mallas curriculares por carreras aprobadas por la VRAC.			

ACCIÓN OPERATIVA	9	Aprobación de los Planes de Estudios y Programas de las carreras reformada por parte de los Cuerpos Colegiados.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Los planes de estudio definitivos, ya integrados la formación profesional, personal, social y cultural, se someten a la aprobación de los Cuerpos Colegiados.			
Fecha de Inicio	20 septiembre 2008	Fecha de Término	1 Octubre 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.1.8.9	Responsables	Rector/Consejo Académico/Consejo Superior	
INDICADORES	APROBACIÓN DEL CONSEJO ACADÉMICO	Fuente de Verificación	Secretaría General	
	APROBACIÓN DEL CONSEJO SUPERIOR			

OBJETIVO ESPECÍFICO	2	Lograr un posicionamiento de los programas de postgrados y de especialización en áreas profesionales para satisfacer la demanda interna y externa de educación continua.
----------------------------	----------	--

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	1	Reestructurar la oferta de postgrado y de especialización para asegurar su calidad y pertinencia.
----------------------------------	----------	---

ACCIÓN OPERATIVA	1	Implementar procesos de autoevaluación de los programas de postgrados vigentes	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se desarrollan procesos de autoevaluación de los programas de postgrados que la Universidad imparte, con el propósito de asegurar la coherencia entre los contenidos de los mismos y la demanda del sector laboral y social y en efecto, mejorar la calidad de los postgrados.		
Fecha de Inicio	31 agosto 2007	Fecha de Término	1 marzo 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.2.1.1	Responsables	VRAC/Decanos
INDICADORES	Informes de autoevaluación, realizados.	Fuente de Verificación	VRAC

ACCIÓN OPERATIVA	2	Diseñar la nueva oferta de postgrados.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora una oferta de programas de postgrados en función de la demanda y las fortalezas institucionales, con especial énfasis en áreas que refuercen el carácter tecnológico de la Universidad.		
Fecha de Inicio	31 de agosto 2007	Fecha de Término	31 diciembre 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.2.1.2	Responsables	VRAC/Decanos
INDICADORES	Programas de postgrados implementados por facultad	Fuente de Verificación	VRAC

ACCIÓN OPERATIVA	3	Diseño, implementación y puesta en marcha de Programas de Formación Continua y Capacitación, en modalidad presencial y semi-presencial que respondan a la Misión Institucional.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Elaborar y desarrollar una oferta de programas de calidad acordes a los requerimientos del mercado laboral, social y productivo a nivel nacional e internacional, y del mundo privado y público.		
Fecha de Inicio	01 septiembre 2007	Fecha de Término	15 enero 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.2.1.3	Responsables	VTTE - DIR. DIRECAP
INDICADORES	Programas Elaborados e Implementados.	Fuente de Verificación	DIRECAP

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	2	Incrementar y diversificar la oferta del postgrado en concurrencia y concordancia a los lineamientos institucionales del nuevo currículo.	
---------------------------	---	---	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Estudio prospectivo de áreas profesionales para el desarrollo de postgrados.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se realiza un estudio prospectivo que identifique las áreas emergentes y tendencias de la sociedad para seleccionar aquellas pertinentes a la misión y propósitos institucionales, y a partir de ello socializar y orientar a las comunidades académicas para el planteamiento de programas de postgrados.		
Fecha de Inicio	31 agosto 2007	Fecha de Término	1 marzo 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.2.2.1	Responsables	VRAC
INDICADORES	Estudio prospectivo realizado.	Fuente de Verificación	VRAC

ACCIÓN OPERATIVA	2	Diseñar los programas del ciclo de postgrado, articulados con los correspondientes programas de pregrado.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	En cada facultad se diseña y desarrollan programas de magister articulados con los planes de estudio de pregrado de las distintas carreras, posibilitando y motivando la educación continua y la formación de capital humano avanzado.		
Fecha de Inicio	1 de marzo 2008	Fecha de Término	30 septiembre 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.2.2.2	Responsables	VRAC/Decano
INDICADORES	Programas de magister formulados y articulados.	Fuente de Verificación	VRAC

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**3**

Promover la implementación de programas de especialización y postgrados utilizando las estrategias de la educación a distancia

ACCIÓN OPERATIVA**1**

Diseñar nuevos programas de especialización y postgrado en modalidad a distancia a través de plataformas tecnológicas.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA

Se agregan nuevos programas de diplomas o postítulos y magister, en concordancia con la misión institucional, para impartirse a través de plataformas tecnológicas y satisfacer la demanda de educación continua de segmento de la población que aspiran a mayores niveles de conocimiento, con grados de aprendizaje flexible.

Fecha de Inicio

1 de enero 2008

Fecha de Término

31 de diciembre 2008

Código de la Acción Operativa

AO - 1.2.3.1

Responsables

VRAC

INDICADORES

Nuevos programas de especialización implementados.

Fuente de Verificación

VRAC

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**4**

Incrementar y diversificar la oferta de postítulos de especialización en concurrencia y concordancia a los lineamientos institucionales del currículo oficial.

ACCIÓN OPERATIVA**1**

Diseñar los programas de postítulos articulados e inmersos con las correspondientes carreras.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA

En cada facultad se diseña y desarrollan programas de postítulos integrados con los planes de estudio de pregrado de las distintas carreras, posibilitando una especialización que le agregue valor a su formación de pregrado.

Fecha de Inicio

31 junio 2008

Fecha de Término

30 septiembre 2008

Código de la Acción Operativa

AO - 1.2.4.1

Responsables

VRAC/Decanos

INDICADORES

Programas de postítulos diseñados.

Fuente de Verificación

VRAC

OBJETIVO ESPECÍFICO	3	Consolidar la educación a distancia como una fortaleza de la UTEM, a través de UtemVirtual, en Chile y en el extranjero, aprovechando las condiciones favorables que se derivan del crecimiento exponencial de la educación a distancia como estrategia para el aprendizaje continuo asistida con tecnologías de infocomunicación.
----------------------------	----------	--

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	1	Establecer mecanismos de apropiación de la educación a distancia en los académicos y estudiantes de la UTEM, para apoyar la puesta en marcha de la Reforma Curricular.
----------------------------------	----------	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Implementar un Programa de Capacitación Docente en “estrategias y didácticas de la educación a distancia” para los académicos de la UTEM.
-------------------------	----------	---

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se realiza un Programa de Capacitación en tres niveles: básico, medio y avanzado, denominado PROCAD 2007 - 2011, orientado a conocer y manejar distintas “estrategias didácticas” utilizadas en la educación a distancia como una forma de fortalecer las capacidades académicas del pregrado, capacitando a los principales agentes de cambio: los docentes de la UTEM		
---	---	--	--

Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	NA
-----------------	----------------	------------------	----

Código de la Acción Operativa	AO - 1.3.1.1	Responsables	RECTOR/VRAC/ Director Utemvirtual
-------------------------------	--------------	--------------	--------------------------------------

INDICADORES	Programa de Capacitación Docente implementado	Fuente de Verificación	Utemvirtual
	Nº de docentes capacitados		

ACCIÓN OPERATIVA	2	Diseño e implementación de un curso de Técnicas de Estudio para el Aprendizaje Autónomo en modalidad a distancia para todos los alumnos de la UTEM.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se diseña y realiza un curso abierto -a través del Drweb - utilizando la instrucción programada en un módulo de autoaprendizaje denominado Técnicas de Estudio para el Aprendizaje Autónomo para todos los alumnos de la UTEM, con el propósito de generar capacidades que les permitan participar más activamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje.		
Fecha de Inicio	1 de agosto de 2007	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 1.3.1.2	Responsables	RECTOR/VRAC/ Director Utemvirtual
INDICADORES	Curso Técnicas de Estudio para el Aprendizaje Autónomo diseñado y virtualizado en Drweb.	Fuente de Verificación	Utemvirtual
	Nº de alumnos capacitados por año.		

ACCIÓN OPERATIVA	3	Implementar un Programa de Orientación de Usuarios para uso del Drweb, tanto para alumnos como docentes de la UTEM.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Para facilitar el uso del software institucional Drweb, se implementa un curso para la Orientación de Usuarios del mismo. Se diseña un manual impreso para los docentes y un tutorial en línea para alumnos. En ambos casos, con el propósito de propiciar la ubicuidad de la plataforma en el eje enseñanza y en el eje aprendizaje del proceso educativo Institucional.		
Fecha de Inicio	01 de agosto 2007	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	1.3.1.3	Responsables	RECTOR/VRAC/ Director Utemvirtual
INDICADORES	Programa de Orientación de Usuarios para el uso del Drweb implementado.	Fuente de Verificación	Utemvirtual
	Manual del docente impreso		
	Tutorial en línea activo		

ACCIÓN OPERATIVA	4	Creación de la Unidad de Asesoría Técnica DRWEB para docentes y estudiantes UTEM.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Atendiendo los 10 mil usuarios registrados actualmente en el software, en Utemvirtual se crea la Unidad de Asesoría Técnica de atención exclusiva a usuarios de Drweb y así fortalecer la herramienta asincrónica institucional.			
Fecha de Inicio	01 de enero de 2008	Fecha de Término	NA	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.3.1.4	Responsables	RECTOR/Director Utemvirtual	
INDICADORES	Unidad de Asesoría Técnica Drweb implementada	Fuente de Verificación	Utemvirtual	

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	2	Establecer mecanismos de aseguramiento de la calidad de los servicios y productos que Utemvirtual pueda crear, diseñar y producir para el cliente interno y externo		
---------------------------	---	---	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Realizar una revisión del Sistema de Calidad de Utemvirtual certificado con la Norma ISO 9001 para establecer acciones de mejoramiento continuo para la recertificación.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se revisa el modelo de gestión basado en procesos de ciclo conocido para la mejora continua del quehacer de Utemvirtual, planificando, haciendo, verificando y evaluando permanentemente el desempeño de los procesos a través de la matriz de indicadores definida por Utemvirtual.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 noviembre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.3.2.1	Responsables	RECTOR/Director Utemvirtual	
INDICADORES	Sistema de Gestión de Calidad Utemvirtual certificado con la Norma ISO 9001	Fuente de Verificación	Utemvirtual	

ACCIÓN OPERATIVA	2	Incorporar los cambios del SGC al Manual de Procesos y Procedimientos inherentes al quehacer de la Utemvirtual.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se diseña y elabora un Manual de Procesos y Procedimientos asociados al sistema de gestión de calidad.			
Fecha de Inicio	01 de agosto de 2007	Fecha de Término	30 octubre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.3.2.2	Responsables	RECTOR/Director Utemvirtual	
INDICADORES	Manual de Calidad aprobado	Fuente de Verificación	Utemvirtual	

ACCIÓN OPERATIVA	3	Incorporar modificaciones al Manual de Comunicaciones Internas y Externas de Utemvirtual, producto de las acciones de mejora del sistema de gestión de calidad.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se diseña y elabora un Manual que normalice el flujo de comunicación de las interacciones con clientes internos y externos de la Utemvirtual.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 noviembre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 1.3.2.3	Responsables	RECTOR/Director Utemvirtual
INDICADORES	Manual de Comunicaciones Internas y Externas aprobado	Fuente de Verificación	Utemvirtual

ACCIÓN OPERATIVA	4	Elaborar la Política y Objetivos de Calidad que sustenten el sistema de aseguramiento de la calidad de Utemvirtual.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora una Política de Calidad que oriente las acciones del sistema de gestión de calidad que sirva como marco de referencia para los objetivos y metas estratégicas de corto y mediano plazo.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 octubre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 1.3.2.4	Responsables	RECTOR/Director Utemvirtual
INDICADORES	Política de Calidad de Utemvirtual definida y aprobada.	Fuente de Verificación	Utemvirtual

ACCIÓN OPERATIVA	5	Elaborar una matriz de indicadores para Utemvirtual	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se definen los indicadores líderes para Utemvirtual que permitan medir la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de gestión de la calidad de Utemvirtual.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 octubre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 1.3.2.5	Responsables	RECTOR/Director Utemvirtual
INDICADORES	Matriz de indicadores terminada	Fuente de Verificación	Utemvirtual

ACCIÓN OPERATIVA	6	Someter a la Utemvirtual a un proceso de auditoria externa con el objetivo de obtener la Certificación ISO 9001/2000.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se hacen los preparativos y se practica la auditoria por parte de una empresa externa, para obtener como resultado de la misma, la Certificación ISO 9001/2000.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 octubre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.3.2.6	Responsables	RECTOR/Director Utemvirtual	
INDICADORES	Certificación ISO 9001 /2000 lograda	Fuente de Verificación	Utemvirtual	

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	3	Realizar I+D e innovación tecnológica en productos asociados a la educación a distancia.		
----------------------------------	----------	--	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Certificar internacionalmente la Plataforma Tecnológica Utemvirtual con estándar SCORM.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se validan las herramientas tecnológicas desarrolladas íntegramente en Utemvirtual para su posterior transferencia tecnológica a la industria del e-Learning y la educación a distancia corporativa, para lo cual se inicia el proceso de certificación internacional Learning Management System, con el objetivo de certificar la Utemvirtual con estándares SCORM, Scharable Content Object Reference Model, en Inglaterra.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	31 noviembre de 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.3.3.1	Responsables	RECTOR/Director Utemvirtual	
INDICADORES	Plataforma LMS de Utemvirtual certificada en Inglaterra	Fuente de Verificación	Utemvirtual	

ACCIÓN OPERATIVA	2	Creación de un software para la automatización del proceso de diseño instruccional y virtualización para sistemas abiertos de educación a distancia.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se crea, diseña y produce un software para la virtualización de contenidos de cursos y programas abiertos a distancia para solucionar los problemas que actualmente existen en los procesos de diseño instruccional y virtualización de programas académicos y cursos a distancia en Chile y en el extranjero.		
Fecha de Inicio	1 de marzo 2008	Fecha de Término	31 diciembre 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.3.3.2	Responsables	RECTOR/Director Utemvirtual
INDICADORES	Software VICO (Virtual Content) testeado y operativo	Fuente de Verificación	Utemvirtual

ACCIÓN OPERATIVA	3	Crear, diseñar y producir una plataforma tecnológica para el aprendizaje continuo de los discapacitados visuales o personas con trastornos de la visión.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se realiza una investigación descriptiva y exploratoria que permita identificar las variables que intervienen en el acceso a la información de los discapacitados visuales para el diseño posterior de una plataforma tecnológica para el aprendizaje continuo de personas con trastornos de la visión.		
Fecha de Inicio	01 enero de 2008	Fecha de Término	31 diciembre 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.3.3.3	Responsables	RECTOR/Director Utemvirtual
INDICADORES	Plataforma para ciegos testeada y operativa	Fuente de Verificación	Utemvirtual

ACCIÓN OPERATIVA	4	Crear, diseñar y producir un Diario Mural Electrónico de última generación.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se crea un sistema hipermedial sustentado en nodos y enlaces descentralizados que permita la publicación minuto a minuto de las principales noticias institucionales y de los hitos más relevantes de las mismas, para ser exhibidos en un plasma central.		
Fecha de Inicio	15 agosto 2007	Fecha de Término	31 de enero 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.3.3.4	Responsables	RECTOR/Director Utemvirtual
INDICADORES	Diario Mural Electrónico operativo	Fuente de Verificación	Utemvirtual

ACCIÓN OPERATIVA	5	Crear, diseñar y producir herramientas para E-Learning Alive.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se crean, diseñan y producen sistemas de aprendizaje móvil a través de tecnologías y conceptualizaciones en torno a E-Learning Alive (Aprendizaje Vivo) y que sustenten diversas innovaciones didácticas en la educación a distancia como Mobile Learning, Workflow Learning y e-Learning working.		
Fecha de Inicio	Enero de 2008	Fecha de Término	31 diciembre 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 1.3.3.5	Responsables	RECTOR/Director Utemvirtual
INDICADORES	Sistemas de aprendizaje móvil creados y operativos	Fuente de Verificación	Utemvirtual

ACCIÓN OPERATIVA	6	Crear la Revista Electrónica de Utemvirtual llamada NODO EDUCATIVO.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se crea, diseña y edita la estructura hipermedial de nodos y enlaces para la publicación mensual de una revista electrónica de carácter académico que propicie la divulgación del quehacer de Utemvirtual y de las publicaciones derivadas de los alumnos tesistas de los postgrados que la UTEM imparte en Chile y en el extranjero a través de la plataforma tecnológica.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 diciembre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 1.3.3.6	Responsables	RECTOR/Director Utemvirtual
INDICADORES	Revista Nodo Educativo creada y circulando el primer volumen.	Fuente de Verificación	Utemvirtual

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

4

Realizar acciones que permitan consolidar a Utemvirtual como líder en disciplinas de contingencia nacional como “gobierno electrónico, informática educativa, e-Learning, educación a distancia”.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Fortalecer los programas de magister que imparte la UTEM a través de Utemvirtual, atendiendo las exigencias que plantea la Reforma Curricular UTEM.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se realiza un estudio de la coherencia de los actuales programas de postgrados que lideran sus áreas con la demanda actual, para identificar y reconocer el impacto de los mismos en el sector laboral y social. Para este estudio se toma como referencia los indicadores de impacto que Utemvirtual definió en su matriz de indicadores.			
Fecha de Inicio	30 de octubre de 2007	Fecha de Término	15 enero 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.3.4.1	Responsables	RECTOR/Director Utemvirtual	
INDICADORES	Estudios de coherencia realizados por cada magister existente en Utemvirtual.	Fuente de Verificación	Utemvirtual	

ACCIÓN OPERATIVA	2	Realizar el rediseño del perfil de egreso de alumnos de postgrados de los programas de magister que se imparten a través de Utemvirtual.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Los responsables de cada programa dictado a través de Utemvirtual elaboran o rediseñan el perfil de egreso de los alumnos que están cursando actualmente en Chile y en el extranjero, atendido el estudio de coherencia que cada magister realiza.			
Fecha de Inicio	30 de agosto de 2007	Fecha de Término	31 de diciembre de 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 1.3.4.2	Responsables	RECTOR/Director Utemvirtual	
INDICADORES	Perfiles de egreso definidos por cada magister existente.	Fuente de Verificación	Utemvirtual	

OBJETIVO GENERAL	2	Fortalecer la investigación, la creación, la innovación y la transferencia tecnológica, en áreas que contribuyan al desarrollo social y económico sustentable del país, potenciando las capacidades internas y la formación de redes
-------------------------	---	--

OBJETIVO ESPECÍFICO:	1	Fortalecer la actividad de investigación al interior de la Universidad para alcanzar posicionamiento en determinadas áreas del conocimiento, en concordancia con la Misión Institucional
-----------------------------	---	--

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	1	Definir áreas prioritarias para la investigación, en donde la Universidad concentrará sus esfuerzos.
----------------------------------	---	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Elaborar un catastro de áreas relevantes para el desarrollo del País y sus políticas de fomento en materia de I+D+i.
-------------------------	---	--

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora un catastro de las áreas que define el país como prioritarias, para darlas a conocer y socializarlas a los investigadores y alumnos de la UTEM, a través de charlas seminarios y medios tecnológicos de comunicación. Esto se realizará en concordancia a las áreas de desarrollo priorizadas en la Estrategia Nacional establecida por la Presidenta y el Consejo Nacional de innovación para la competitividad.		
---	--	--	--

Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	15 enero 2008
-----------------	----------------	------------------	---------------

Código de la Acción Operativa	AO - 2.1.1.1	Responsables	VTTE-Director TT
-------------------------------	--------------	--------------	------------------

INDICADORES	Catastro de áreas relevantes para el desarrollo del País y sus políticas de fomento en materia de I+D+i terminado	Fuente de Verificación	DTT
	Actividades de difusión realizadas		

ACCIÓN OPERATIVA	2	Definir áreas prioritarias de desarrollo de la investigación en la UTEM, alineadas con su Misión Institucional y las políticas y prioridades nacionales.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora un catastro interno de las actividades I+D+i, para alinear las potencialidades de la UTEM, en función de la Misión Institucional y las políticas y prioridades nacionales. Estas últimas serán definidas en el catastro de áreas relevantes elaborado, en función de la Estrategia Nacional de innovación para la competitividad vigente.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	15 enero 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 2.1.1.2	Responsables	VTTE-Director TT
INDICADORES	Catastro interno de actividades I+D+i terminado	Fuente de Verificación	DTT

ACCIÓN OPERATIVA	3	Elaborar un catastro de fuentes de financiamiento internacionales para el desarrollo de iniciativas I+D+i.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se construye un catastro con las principales fuentes de financiamiento nacionales e internacionales, con los contactos y redes de apoyo para el desarrollo de actividades I+D+i, para la disponibilidad de la comunidad UTEM.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 marzo 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 2.1.1.3	Responsables	VTTE
INDICADORES	Catastro terminado y publicado de fuentes de financiamiento nacionales e internacionales para actividades I+D+i	Fuente de Verificación	VTTE
	Nº fuentes Nacionales		
	Nº fuentes Internacionales		

ACCIÓN OPERATIVA	4	Evaluación e implementación de programas temáticos de Investigación a nivel Institucional.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se evalúan e implementan programas temáticos que agrupen a distintas disciplinas de investigación aplicada, en función de áreas productivas, que permitan la generación de sinergias para el desarrollo de actividades y proyectos I+D+i.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	Mayo 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 2.1.1.4	Responsables	VTTE-Director TT	
INDICADORES	Nº de centros Temáticos conformados Nº de iniciativas por centro	Fuente de Verificación	Centros temáticos	

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	2	Establecer nuevas políticas de fomento a la elaboración y desarrollo de proyectos de Investigación en las áreas prioritarias definidas.		
---------------------------	---	---	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Establecer nuevas políticas y criterios Institucionales para el desarrollo de la investigación.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elaboran políticas de investigación y creación para el fomento y apoyo al desarrollo de las actividades I+D+i al interior de la unidades académicas de la Universidad, en función de la Misión Institucional, las políticas y prioridades nacionales.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	15 enero 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 2.1.2.1	Responsables	VRAC/DECANOS/ CONSEJO ACADÉMICO	
INDICADORES	Documento de Políticas de Investigación y creación terminado	Fuente de Verificación	VRAC	
	Nº de actividades de difusión			
	Nº de académicos y personalidades involucrados			

ACCIÓN OPERATIVA	2	Implementar mecanismos de fomento de la investigación al interior de la Universidad.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se estudia e implementa un conjunto de mecanismos de fomento a las actividades I+D+i de la UTEM, para apoyar el desarrollo de las áreas prioritarias definidas.		
Fecha de Inicio	01 agosto de 2007	Fecha de Término	30 Junio de 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 2.1.2.2	Responsables	VRAC/DECANO
INDICADORES	Nº de mecanismos en funcionamiento	Fuente de Verificación	VRAC

ACCIÓN OPERATIVA	3	Instalar capacidades institucionales para la presentación de proyectos de investigación a fondos concursables.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se diseña una red académica nacional e internacional, para el desarrollo de proyectos de investigación y su presentación ante distintos organismos, con el propósito de obtener recursos para su ejecución.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 Marzo 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 2.1.2.3	Responsables	DTT
INDICADORES	Nº de proyectos adjudicados/Nº Proyectos presentados	Fuente de Verificación	Proyectos adjudicados
	Nº de redes efectivas generadas		Nuevas redes generadas
	Nº de convenios generados/Nº convenios		Convenios nacionales e internacionales

ACCIÓN OPERATIVA	4	Diseñar e implementar Sistema de Información sobre proyectos de investigación.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se establece un sistema de información Institucional sobre los proyectos de investigación y su productividad, facilitando así su registro y control (boletín electrónico de información permanente y actualizada de proyectos en ejecución, instrumentos y fuentes de financiamiento de proyectos, becas de perfeccionamiento y post grado).		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 marzo 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 2.1.2.4	Responsables	VRAC
INDICADORES	Sistema de Información Operativo	Fuente de Verificación	VRAC
	Nº usuarios del sistema registrados		SISEI

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	3	Apoyar el desarrollo de proyectos de investigación en las áreas prioritarias definidas.
----------------------------------	----------	---

ACCIÓN OPERATIVA	1	Constituir un NODO académico para la presentación de proyectos de investigación.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se identifican y definen las redes y NODOS académicas, potencialmente activas al entorno regional y global, para fortalecer las capacidades institucionales de investigación en las áreas prioritarias definidas por la Institución.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 marzo 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 2.1.3.1	Responsables	VRAC/DECANOS
INDICADORES	Nº de acuerdos y protocolos firmados	Fuente de Verificación	VRAC
	Nº de académicos involucrados		

OBJETIVO ESPECÍFICO:	2	Desarrollar las capacidades que permitan incrementar las actividades de innovación y transferencia tecnológica, para responder a las necesidades y oportunidades del país, en concordancia con los propósitos Institucionales.
-----------------------------	----------	--

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	1	Desarrollar una política de fomento al desarrollo de proyectos de innovación y transferencia tecnológica.
----------------------------------	----------	---

ACCIÓN OPERATIVA	1	Diseño de política de transferencia tecnológica de la Universidad.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora una política de transferencia tecnológica de la Universidad, que permita fomentar y enmarcar las actividades de transferencia tecnológica de la Universidad.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	Diciembre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 2.2.1.1	Responsables	VTTE/DECANOS
INDICADORES	Políticas de Transferencia Tecnológica elaborada y difundida	Fuente de Verificación	VTTE
	Nº de académicos UTEM involucrados en el diseño de la política de TT		
	Nº de Líderes de Opinión externos involucrados en el diseño de la política de TT		

ACCIÓN OPERATIVA	2	Establecer incentivos para el desarrollo de proyectos de innovación y transferencia de tecnología.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se definen un conjunto de incentivos que promueven y facilitan el desarrollo de proyectos de transferencia tecnológica, así como el patentamiento y licenciamiento de resultados de actividades investigativas.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 diciembre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 2.2.1.2	Responsables	VTTE/DECANOS
INDICADORES	Nº de incentivos para el desarrollo de proyectos de Transferencia Tecnológica aplicados	Fuente de Verificación	VTTE
	Nº de patentes generadas		

ACCIÓN OPERATIVA	3	Desarrollar un reglamento interno de propiedad industrial y de desarrollo de empresas (spin-off), al interior de la Universidad.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se implementa un reglamento que permite a los académicos y emprendedores externos patentar sus creaciones, a través del Programa de propiedad intelectual e industrial de la VTTE y potenciarlos y desarrollarlos mediante la incubadora de negocios.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 diciembre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 2.2.1.3	Responsables	VTTE
INDICADORES	Reglamento de fomento al patentamiento elaborado	Fuente de Verificación	VTTE
	Nº de proyectos Incubados		

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

2

Fomentar el emprendimiento e innovación al interior de la Universidad.

ACCIÓN OPERATIVA

1

Implementar un observatorio de nuevas tendencias tecnológicas, basado en tecnologías de información y comunicación.

**BREVE DESCRIPCIÓN
DE LA ACCIÓN
OPERATIVA**

Se realiza una prospectiva en I+D+i con apoyo de tecnologías de información de nuevas tendencias tecnológicas, mercados y áreas de desarrollo del País, para la difusión de información en la comunidad universitaria, como complemento a las labores de investigación y fomento al emprendimiento y la innovación.

Fecha de Inicio

01 agosto 2007

Fecha de Término

30 Diciembre 2007

**Código de la Acción
Operativa**

AO - 2.2.2.1

Responsables

VTTE

INDICADORES

Nº de informes de
prospectiva generados

**Fuente de
Verificación**

VTTE

Portal Web
implementado

Intranet UTEM

Nº de visitas al portal

ACCIÓN OPERATIVA

2

Generar un plan de acción que fomente el desarrollo de la cultura de innovación y emprendimiento en la Universidad.

**BREVE DESCRIPCIÓN
DE LA ACCIÓN
OPERATIVA**

Se desarrolla e implementa un plan de acción tendiente a desarrollar la cultura de innovación y emprendimiento al interior de la Universidad, a través de programas de difusión permanentes, incorporación de actividades curriculares y otro conjunto amplio de iniciativas.

Fecha de Inicio

01 agosto 2007

Fecha de Término

30 Diciembre 2007

**Código de la Acción
Operativa**

AO - 2.2.2.2

Responsables

VTTE-Director TT

INDICADORES

Plan de acción
aprobado

**Fuente de
Verificación**

Dirección de
Transferencia
Tecnológica

ACCIÓN OPERATIVA	3	Implementar el plan de acción de fomento al desarrollo de la cultura de innovación y emprendimiento en la Universidad	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se pone en funcionamiento el conjunto de iniciativas contempladas en el Plan de acción, en función del programa de actividades definido y el presupuesto asignado.		
Fecha de Inicio	Enero de 2008	Fecha de Término	Diciembre de 2011
Código de la Acción Operativa	AO - 2.2.2.3	Responsables	VTTE-Director TT
INDICADORES	% de avance de ejecución Plan	Fuente de Verificación	Dirección de Transferencia Tecnológica
	Nº de emprendimientos		Programa de Propiedad Industrial
	Nº de proyectos realizados		

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	3	Fortalecer la oferta de servicios derivados de las actividades de innovación y transferencia tecnológica.	
---------------------------	---	---	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Posicionar al CEDETEMA, CEDETAI y CEDESOC como Centros de calidad en sus servicios.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se somete a certificación de calidad la gestión de los Centros dependientes de la VTTE, con el objeto de lograr un mayor posicionamiento de su oferta de servicios en el medio nacional.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	Diciembre 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 2.2.3.1	Responsables	VTTE
INDICADORES	Obtención de certificación de calidad de gestión de cada Centro	Fuente de Verificación	Centros temáticos
	% de incremento en la demanda de servicios		

ACCIÓN OPERATIVA	2	Implementar incubadora de iniciativas que deriven en proyectos de negocios.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se genera una incubadora de negocios en la universidad, que apoye las iniciativas de Spin-Off, a través del desarrollo de planes de negocios, realización de ferias, asistencia legal, asesorías financieras, reuniones con empresarios, marketing y difusión.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	Diciembre 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 2.2.3.2	Responsables	VTT	
INDICADORES	Incubadora operativa	Fuente de Verificación	DTT	
	Nº de proyectos incubados/Nº proyectos presentados.		Incubadora	

ACCIÓN OPERATIVA	3	Desarrollo de programa de servicios a las PYMES.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se desarrollan e implementan programas de servicios tecnológicos y asesorías, mediante consultorías, estudios y asesorías tecnológicas especializadas, con especial énfasis en aquellos sectores productivos emergentes o con alto nivel de vulnerabilidad tecnológica.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	Mayo 2011	
Código de la Acción Operativa	AO - 2.2.3.3	Responsables	VTTE	
INDICADORES	Nuevos servicios Tecnológicos	Fuente de Verificación	DTT	
	Nº de empresas asesoradas			
	Nº de proyectos y asesorías realizadas			

ACCIÓN OPERATIVA	4	Organizar un Plan de vinculación con el sector empresarial mediante el uso de tecnologías de información y comunicación.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se desarrollan actividades de vinculación con los sectores productivos, empresas, instituciones públicas y privadas, a través de herramientas tecnológicas, tales como, correo electrónico, portal de Internet, bases de datos, CRM, boletines electrónicos, otros.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	Marzo 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 2.2.3.4	Responsables	VTTE
INDICADORES	Nº de instituciones asociadas a la UTEM	Fuente de Verificación	DTT
	Nº de proyectos generados		
	Conformación de un consejo empresarial		VTTE
	Nº de redes Generadas		VTTE/DTT

ACCIÓN OPERATIVA	5	Implementar un plan de inscripción y registro de marcas de las unidades institucionales.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Inscribir en el Registro de Marcas, los nombres de los centros tecnológicos, de investigación, programas o unidades de prestación de servicios y Unidades académicas pertinentes de la UTEM, en el Departamento de Propiedad Industrial (DPI) del Ministerio de Economía.		
Fecha de Inicio	01 Marzo 2008	Fecha de Término	30 Diciembre 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 2.2.3.5	Responsables	VTTE
INDICADORES	Nº de registros inscrito/Nº de registros presentados.	Fuente de Verificación	Dirección de Transferencia Tecnológica Oficina de Propiedad Industrial e Intelectual (OPII)

ACCIÓN OPERATIVA	6	Realizar un levantamiento de los procesos de las unidades organizacionales de la Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Identificar, sistematizar y documentar los procesos en las diferentes Direcciones, Centros y Programas dependientes de la VTTE, con el fin de mejorar el servicio a los clientes externos e internos de cada unidad. Se describirán responsabilidades, interrelaciones y documentación a utilizar.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 diciembre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 2.2.3.6	Responsables	VTTE-Director TT- Director Direcap
INDICADORES	Documento Levantamiento de Proceso elaborado.	Fuente de Verificación	Dirección de Transferencia Tecnológica
			Dirección de Capacitación y Post-título.

OBJETIVO GENERAL	3	Generar mayores capacidades de gestión a través de un modelo institucional que permita la planificación, ejecución, la medición, control y mejoramiento continuo del servicio académico y de los procesos de apoyo necesarios para asegurar el ejercicio de la actividad universitaria y la satisfacción de la comunidad y cumplir con los requisitos legales y reglamentarios
-------------------------	---	--

OBJETIVO ESPECÍFICO:	1	Desarrollar mejores capacidades de gestión Institucional, incorporando “mejores prácticas” de calidad en función de un modelo de gestión que asegure mayores niveles de calidad y una mayor coherencia en la toma de decisiones.
-----------------------------	---	--

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	1	Desarrollar un modelo de gestión que integre el conjunto de actividades académicas y de apoyo.
----------------------------------	---	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Diagnosticar y establecer las bases de un nuevo modelo de gestión Institucional.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se desarrolla un levantamiento del modelo actual de gestión Institucional y un estudio de bases teóricas para su rediseño, integrando la implementación del modelo curricular, la gestión de recursos, la gestión de control, la medición de activos intangibles y el monitoreo, seguimiento y control de gestión. Todo ello en concordancia con la Misión y Visión Institucional, tendiente a mejorar la calidad de la gestión.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	31 diciembre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 3.1.1.1	Responsables	RECTOR/Director General de Planificación
INDICADORES	Levantamiento de modelo actual realizado	Fuente de Verificación	Dirección General de Planificación
	Documento de bases teóricas		

ACCIÓN OPERATIVA	2	Implementación del modelo de gestión Institucional.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se pone en funcionamiento el modelo de gestión Institucional rediseñado, para lograr mejores estándares de calidad de la gestión, en base a una planeación que integre las acciones estratégicas y operativas de las diversas áreas y niveles de la Universidad.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 3.1.1.2	Responsables	Director General de Planificación
INDICADORES	% de avance en implementación del modelo	Fuente de Verificación	Dirección General de Planificación.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	2	Implementar un sistema que permita el monitoreo del entorno interno y externo, para la toma de decisiones.
----------------------------------	----------	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Crear Unidad de monitoreo y prospectiva.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se conforma una instancia, para el estudio sistemático de las principales tendencias del entorno nacional y mundial, en educación superior, política pública y mercado, para la generación y rediseño de estrategias Institucionales.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	31 de diciembre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 3.1.2.1	Responsables	Rector
INDICADORES	Unidad creada	Fuente de Verificación	Rectoría
	Sistema prospectiva implementado		

ACCIÓN OPERATIVA	2	Unidad de Análisis Institucional.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se crea la Unidad de Análisis Institucional para el Seguimiento y Evaluación de la Gestión Institucional, que mediante el uso de indicadores asegure la congruencia entre el desarrollo Institucional y el Plan de Desarrollo Estratégico; el mejoramiento de los procesos de la evaluación Institucional, y la formalización de políticas y rediseño de procesos fundamentales para la calidad, productividad, costo-efectividad y eficiencia en la Universidad.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	31 diciembre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 3.1.2.2	Responsables	Rector
INDICADORES	Unidad creada	Fuente de Verificación	Unidad de Análisis Institucional
	Modelo de seguimiento y evaluación diseñado		

ACCIÓN OPERATIVA	3	Construcción e implementación de un sistema integrado de gestión de información (SIG) de apoyo a toma de decisiones estratégica.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se pone en funcionamiento un prototipo de sistema basado en tecnologías de información, de apoyo a los procesos críticos de la actividad universitaria, mediante plataforma de flujo de trabajo que integre la toma de decisiones y la coordinación Institucional a nivel táctico y estratégico. Esta acción es una etapa post Plataforma informática Acuario, la cual apoya la gestión de nivel operacional.		
Fecha de Inicio	01 septiembre 2007	Fecha de Término	30 de noviembre 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 3.1.2.3	Responsables	Director General de Planificación
INDICADORES	% de Avance implementación	Fuente de Verificación	Dirección General de Planificación

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS****3**

Asegurar la coherencia de las decisiones entre los distintos niveles de la Institución en el cumplimiento de objetivos, metas y políticas Institucionales.

ACCIÓN OPERATIVA**1**

Desarrollo e implementación de procedimientos para la verificación de la coherencia de decisiones.

**BREVE DESCRIPCIÓN
DE LA ACCIÓN
OPERATIVA**

Se implementan los procedimientos que permitan asegurar coherencia entre las decisiones de los distintos niveles organizacionales, con las políticas, metas y objetivos Institucionales.

Fecha de Inicio

01 agosto 2007

Fecha de Término

30 diciembre 2007

**Código de la Acción
Operativa**

AO - 3.1.3.1

Responsables

Rector

INDICADORESDocumento con
procedimientos
definidos**Fuente de
Verificación**

Rectoría

ACCIÓN OPERATIVA**2**

Plan de difusión y socialización del Plan Estratégico en las distintas instancias de la Universidad.

**BREVE DESCRIPCIÓN
DE LA ACCIÓN
OPERATIVA**

Se implementa un programa de sensibilización de la comunidad universitaria, mediante instrumentos comunicacionales que apoyen la consolidación de las acciones operativas expresadas en el Plan de Desarrollo, con el compromiso de todos sus actores.

Fecha de Inicio

01 agosto 2007

Fecha de Término

30 septiembre 2007

**Código de la Acción
Operativa**

AO - 3.1.3.2

Responsables

Rector

INDICADORESPrograma de difusión
confeccionado**Fuente de
Verificación**

Secretario General

% de implementación
de programa de difusión
y sensibilizaciónFacultades y Unidades
de la Administración
Central**ACCIÓN OPERATIVA****3**

Elaboración de los planes de las Facultades y sus estructuras componentes.

**BREVE DESCRIPCIÓN
DE LA ACCIÓN
OPERATIVA**

Se realizan jornadas de planificación en las Facultades, para la confección de su Plan de Acción, de ciclo móvil, en función de los objetivos y metas establecidas en el Plan de Desarrollo Institucional.

Fecha de Inicio

30 octubre 2007

Fecha de Término

30 marzo 2008

**Código de la Acción
Operativa**

AO - 3.1.3.3

ResponsablesDirector General de
Planificación**INDICADORES**Planes de Facultades
confeccionados**Fuente de
Verificación**Facultades y Unidades
componentes

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

4

Fortalecer la gestión de proyectos institucionales, para facilitar el cumplimiento del Plan Estratégico.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Creación de Banco de proyectos Institucionales.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se crea un Banco Institucional de Proyectos, como instrumento de conocimiento Institucional apoyado por tecnologías de información o base de conocimiento, para facilitar la formulación de nuevas iniciativas en concordancia con las estrategias de desarrollo.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 marzo 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.1.4.1	Responsables	Director General de Planificación	
INDICADORES	Banco de proyectos creada	Fuente de Verificación	Dirección General de Planificación	
	Sitio Web implementado		Intranet UTEM	

ACCIÓN OPERATIVA	2	Implementación de un sistema de administración y seguimiento de proyectos.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se desarrolla un sistema de seguimiento y control de proyectos, basado en tecnologías de información, para la administración financiera y administrativa de proyectos, que contemple fundamentalmente la confección automatizada de planillas de rendición de cuentas, el apoyo al seguimiento de trámites internos y la evaluación de avance ante instancias internas y externas.			
Fecha de Inicio	1 de septiembre 2007	Fecha de Término	30 de junio 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.1.4.2	Responsables	Director General de Planificación	
INDICADORES	% de avance en implementación de prototipo	Fuente de Verificación	Dirección General de Planificación	
	Sistema implementado		Intranet UTEM	

ACCIÓN OPERATIVA	3	Sistema de gestión de información para la toma de decisiones.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se introducen sistemas computacionales para manejar eficientemente procesos como: programación académica, compromiso académico, jerarquización, contrataciones docentes.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	Diciembre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.1.4.3	Responsables	VRAC / DEA	
INDICADORES	Sistema de programación académica y contratación	Fuente de Verificación	DEA	
	Sistema de compromiso académico			
	Sistema para gestión de jerarquización		VRAC	

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	5	Incorporar la cultura de una gestión de calidad, para responder eficiente y eficazmente a los desafíos gestionarios y facilite la toma de decisiones en forma oportuna e informada.		
---------------------------	---	---	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Diseño e implementación de políticas de calidad Institucional.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se formalizan las políticas y los mecanismos de aseguramiento de la calidad, para la gestión, la actividad académica y los servicios Institucionales, a través de cuya implementación se potencie el aprendizaje Institucional en ciclos de mejoramiento continuo.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	31 de octubre 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.1.5.1	Responsables	Rector	
INDICADORES	Documento de Política confeccionado	Fuente de Verificación	Rectoría	
	% de implementación		Unidades	

ACCIÓN OPERATIVA	2	Diseño y puesta en marcha de un Plan de Formación en Calidad.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se implementa un Plan de Formación en Calidad, a través del cual se sociabilizarán las políticas de calidad y los mecanismos de aseguramiento, para el desarrollo de una cultura de calidad en la Institución.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	31 de diciembre 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.1.5.2	Responsables	Rector	
INDICADORES	Documento de Plan confeccionado	Fuente de Verificación	Rectoría	
	% de avance en implementación de Plan de formación		Unidades involucradas	

ACCIÓN OPERATIVA	3	Desarrollo e implementación de Plan de Comunicación para la difusión de la Cultura de Calidad.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se integran los diversos actores Institucionales mediante instrumentos comunicacionales en torno a la reflexión, el sentido de responsabilidad individual, y la participación comprometida en iniciativas concretas de mejoramiento de los estándares de calidad en las distintas áreas de acción universitaria.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 septiembre 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.1.5.3	Responsables	Secretario General	
INDICADORES	Plan confeccionado	Fuente de Verificación	Secretario General	
	Nº de instrumentos comunicacionales implementados			
	Nº de actores involucrados			

ACCIÓN OPERATIVA	4	Socializar a la comunidad UTEM en el Sistema de Gestión de Calidad en Formación Continua y Capacitación.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	A través de seminarios y/o talleres se difundirá la importancia de la gestión de calidad con respecto a la aplicación de las normas NCh 2728 e ISO 9001:2000 en Formación Continua y Capacitación.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 de diciembre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.1.5.4	Responsables	VTTE	
INDICADORES	Nº de participantes por seminarios y/o talleres realizados. Nº de Seminarios realizados	Fuente de Verificación	DIRECAP	

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	6	Adecuar la estructura organizacional y los procesos internos para propender a mayores niveles de calidad en la gestión y los servicios universitarios.		
---------------------------	---	--	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Estudio y propuesta de una nueva estructura organizativa.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se analiza y rediseña una estructura organizativa que facilite la práctica de mayores niveles de calidad en la gestión y los servicios universitarios, en concordancia con la Misión, la Visión, los objetivos, las metas establecidas en el Plan de Desarrollo y dar satisfacción a los usuarios internos y externos.			
Fecha de Inicio	01 de septiembre 2007	Fecha de Término	30 de mayo 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.1.6.1	Responsables	Rector	
INDICADORES	Propuesta organizativa terminada	Fuente de Verificación	Rectoría Secretaría General	
	Propuesta aprobada			

ACCIÓN OPERATIVA	2	Implementación de estructura organizativa rediseñada.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se pone en funcionamiento la estructura organizativa rediseñada, de manera de asegurar altos niveles de calidad en la gestión, actividades y los servicios universitarios.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2008	Fecha de Término	30 de diciembre 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 3.1.6.2	Responsables	Rector
INDICADORES	% de estructura organizativa implementada	Fuente de Verificación	Unidades involucradas
	Estructura implementada		

ACCIÓN OPERATIVA	3	Publicación y seguimiento del uso de manuales de procesos organizacionales y reglamentación interna.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se implementa la publicación y el seguimiento de uso de documentación relativa a políticas, manuales de procesos, reglamentos y procedimientos administrativos, en base a tecnologías de información, como instrumento de normalización y autocapacitación.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 de junio 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 3.1.6.3	Responsables	Secretario General
INDICADORES	Documentos en Web	Fuente de Verificación	Intranet UTEM
	Documentación virtualizada en base a normas ISO		

OBJETIVO ESPECÍFICO:	2	Mejorar las capacidades de gestión académica, mediante políticas que orienten los procesos académicos a un mejoramiento continuo y al desarrollo y aplicación homogénea de mecanismos de aseguramiento de la calidad, para lograr mejores niveles de coherencia entre la actividad académica y la Misión Institucional y un mayor reconocimiento público de la comunidad interna y externa
-----------------------------	---	--

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	1	Optimizar los sistemas de selección e ingreso de los estudiantes.
----------------------------------	---	---

ACCIÓN OPERATIVA	1	Redefinir criterios de selección para estudiantes con ingreso PSU, conforme a nuevas políticas de gobierno.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se redefinen los criterios de selección de estudiantes con ingreso vía PSU, en base a las políticas y orientaciones emanadas del Mineduc, así como de los acuerdos provenientes del Consejo de Rectores, en coherencia con los objetivos Institucionales.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	15 noviembre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.1.1	Responsables	VRAC	
INDICADORES	Criterios de selección definidos	Fuente de Verificación	VRAC	
	Certificación del Consejo Académico		Secretaría General	

ACCIÓN OPERATIVA	2	Rediseño de sistema de selección para estudiantes de programas regulares con ingreso propio.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se revisa la normativa de ingreso para alumnos con ingreso propio y se pondrá en práctica un sistema unificado de selección de postulantes, basado en instrumentos que cuantifiquen niveles de competencias de ingreso, respetando los criterios particulares de cada carrera.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	15 noviembre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.1.2	Responsables	VRAC	
INDICADORES	Resolución de nueva normativa	Fuente de Verificación	DPV	
	Pruebas de ingreso diseñadas			

ACCIÓN OPERATIVA	3	Redefinir criterios de ingreso para programas de prosecución de estudios.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se definen los criterios de ingreso para personas que desean continuar estudios para obtener un título profesional o reconvertirse profesionalmente, en base a principios de homologación de actividades curriculares, respecto de un Plan de Estudios vigente en la Institución.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 octubre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.1.3	Responsables	VRAC	
INDICADORES	Criterios de ingreso para continuación de estudios definidos	Fuente de Verificación	VRAC	
	Acuerdo del Consejo Académico		VRAC y Secretaría General	

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	2	Potenciar la oferta educativa relevante y pertinente, en aquellas áreas que respondan a las demandas de la sociedad.		
---------------------------	---	--	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Rediseño de métodos y procedimientos para la generación de programas académicos.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se rediseñan los procesos de formulación y aprobación de programas académicos conducentes a títulos profesionales y postgrados, los cuales se formalizarán a través de un manual con sus correspondientes instructivos, con el propósito de asegurar la estandarización de mecanismos de aseguramiento de la calidad.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	15 de octubre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.2.1	Responsables	VRAC	
INDICADORES	Proceso de formulación y aprobación de programas académicos rediseñados	Fuente de Verificación	VRAC	
	Manual e instructivos editados			
	Aprobación de Cuerpos colegiados		Secretaría General	

ACCIÓN OPERATIVA	2	Evaluación, reorientación de la actual oferta académica.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se realizan estudios de pertinencia académica y viabilidad económica de los programas de estudio que permita consolidar o diversificar la oferta actual, como asimismo proyectar nuevos programas que se ajusten a la misión institucional y las necesidades del mundo laboral.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 octubre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.2.2	Responsables	VRAC	
INDICADORES	Estudio de pertinencia realizado	Fuente de Verificación	VRAC	

ACCIÓN OPERATIVA	3	Elaborar un catastro de necesidades de Formación Continua y Capacitación		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elaborará un informe con las áreas de interés del mercado, con la finalidad de desarrollar programas de Formación Continua y Capacitación atinentes a las necesidades reales.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 diciembre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.2.3	Responsables	VTTE	
INDICADORES	Cantidad de Programas detectados por segmento objetivo.	Fuente de Verificación	DIRECAP	

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	3	Asegurar mejores resultados en el rendimiento académico en la formación de pregrado.		
---------------------------	---	--	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Identificar y medir el impacto de las variables que inciden en las tasas de repetición, deserción, abandono y en los tiempos de titulación de los estudiantes.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se realiza estudio de los últimos cinco años del avance curricular del estudiante en cada carrera, identificando aspectos críticos, tales como, repetición, deserción, abandono y titulación tardía, como así mismo, identificando niveles de avance según cohorte de ingreso.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	31 de diciembre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.3.1	Responsables	VRAC	
INDICADORES	Nº de carreras con informe realizado	Fuente de Verificación	VRAC	
	Estudio realizado			

ACCIÓN OPERATIVA	2	Implementar medidas correctivas para disminuir las tasas de repetición, deserción, abandono y los tiempos de titulación de los estudiantes, incluyendo incentivos para su mejoramiento.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se ponen en práctica programas remediales en directa relación con los resultados del estudio de variables que intervienen en el rendimiento académico de la formación de pregrado.			
Fecha de Inicio	01 de marzo 2008	Fecha de Término	NA	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.3.2	Responsables	VRAC	
INDICADORES	Programa remedial en funcionamiento	Fuente de Verificación	Escuelas involucradas	
	Nº de acciones correctivas implementadas			
	Variación en las tasas			

ACCIÓN OPERATIVA	3	Implementación de un programa introductorio de mejoramiento de conocimientos básicos para los estudiantes de primer año.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se implementa un Programa introductorio de mejoramiento de conocimientos básicos dirigido a los estudiantes que ingresan a primer año y que provienen de la Enseñanza Media, con el objeto de mejorar las condiciones de incorporación al programa de estudios de la carrera.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 de abril 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.3.3	Responsables	VRAC	
INDICADORES	Programa introductorio en funcionamiento	Fuente de Verificación	Carreras involucradas	
	Nº de alumnos en programa introductorio			

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

4

Impulsar mecanismos de acompañamiento en la formación de pregrado y seguimiento de egresados.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Implementación de programa de ayudantes tutores.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora un programa de orientación y asistencia de estudiantes que ingresan a primer año, mediante tutores estudiantes que se encuentran cursando niveles superiores de la carrera.			
Fecha de Inicio	1 de marzo 2008	Fecha de Término	30 de junio 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.4.1	Responsables	VRAC	
INDICADORES	Número de estudiantes tutores	Fuente de Verificación	VRAC	
	Nº de estudiantes beneficiarios		Carreras involucradas	

ACCIÓN OPERATIVA	2	Creación del Observatorio de Egresados de la UTEM.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se crea un sistema de seguimiento de egresados que facilite la retroalimentación de las carreras, la oferta de programas para la educación continua y el ingreso al mundo laboral.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	31 de diciembre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.4.2	Responsables	VRAC	
INDICADORES	Observatorio del egresado funcionando	Fuente de Verificación	Intranet UTEM	
	% de carreras con egresados en observatorio			

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

5

Implementación de procesos administrativos relacionados con la docencia de pregrado, con mayores niveles de efectividad, de manera de facilitar y mejorar la gestión curricular.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Optimizar el proceso de administración curricular.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se alcanzan mayores niveles de eficiencia en el proceso de administración curricular, mediante el apoyo de sistema de información integrado, en concordancia con la implementación progresiva de la plataforma Acuario		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	31 de diciembre 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.5.1	Responsables	VRAC
INDICADORES	Nº de procedimientos optimizados	Fuente de Verificación	VRAC
	Nº de procedimientos informatizados		

ACCIÓN OPERATIVA	2	Optimizar la administración de recursos de la operación docente.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se revisan, evalúan y actualizan las políticas y los procedimientos relativos a la programación de cursos y secciones, uso de salas y laboratorios y administración de recursos educativos, con apoyo de tecnologías de información.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	31 diciembre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.5.2	Responsables	VRAC
INDICADORES	Políticas y procedimientos actualizados	Fuente de Verificación	VRAC

ACCIÓN OPERATIVA	3	Optimizar procesos administrativos de titulación y graduación, basado en tecnologías de información.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se revisan y adecuan los procedimientos del proceso de titulación, integrándolos a la plataforma informática Acuario, con apoyo de sistemas complementarios.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	31 diciembre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.5.3	Responsables	Secretario General
INDICADORES	Informe de levantamiento de procedimientos	Fuente de Verificación	Unidad de Títulos y Grados
	Cantidad de procesos informatizados		

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

6

Apoyar el desarrollo del postgrado, en áreas prioritarias conforme a los Planes de Desarrollo de las Facultades.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Implementar la Dirección de Postgrado Institucional.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora e implementa un proyecto de creación de la Dirección de Postgrado de la Universidad, que fomente, norme, regule, controle los programas de postgrado que se generen en las estructuras académicas de la Institución, y facilite a la vez, la articulación entre los distintos niveles y la relación administrativa con el estudiante.			
Fecha de Inicio	30 noviembre 2007	Fecha de Término	30 abril 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.6.1	Responsables	VRAC	
INDICADORES	Proyecto de Dirección de Postgrado	Fuente de Verificación	VRAC	
	Acuerdo de Cuerpos Colegiados		Secretario General	
	Dirección de Postgrado en funcionamiento		VRAC	

ACCIÓN OPERATIVA	2	Elaboración de marco regulatorio de los programas de postgrado de la Institución.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se formula el reglamento general de los estudiantes de postgrado, que normará el ingreso, permanencia y egreso, entre otras situaciones; la normativa que regula la administración docente, curricular y la creación de programas, así como las políticas de remuneración de los académicos participantes.			
Fecha de Inicio	01 de noviembre 2007	Fecha de Término	30 abril 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.6.2	Responsables	VRAC	
INDICADORES	Reglamento formulado	Fuente de Verificación	VRAC	
	Políticas formuladas			
	Aprobación de Cuerpos Colegiados		Secretaría General	

ACCIÓN OPERATIVA	3	Establecer alianzas para desarrollar programas de postgrado.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se establecen acuerdos de colaboración con instituciones, tanto nacionales como extranjeras, para la dictación de programas de postgrado en las áreas que la Universidad haya declarado prioritarias y presenten fortalezas.		
Fecha de Inicio	01 de noviembre 2007	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.6.3	Responsables	VRAC
INDICADORES	Nº de acuerdos de colaboración	Fuente de Verificación	VRAC
	Nº de programas de postgrado en funcionamiento		

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	7	Generar mayor capacidad académica para el desarrollo de la investigación y el postgrado.	
---------------------------	---	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Elaborar un Plan de perfeccionamiento del personal académico.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora un Plan de perfeccionamiento académico, concordante con los objetivos y metas establecidas en el Plan de Desarrollo Estratégico, para aumentar el número de académicos con suficiencia investigativa y competencias para el desarrollo del postgrado. Para ello cada Facultad elabora una propuesta de perfeccionamiento, que consigne tipo de estudio, tiempo y necesidades de respaldo económico, y su relación con las directrices institucionales.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	15 enero 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.7.1	Responsables	VRAC
INDICADORES	Planes elaborados	Fuente de Verificación	Facultades

ACCIÓN OPERATIVA	2	Implementar Plan de perfeccionamiento académico, vinculado a la investigación y el postgrado.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se establecen las bases y se define el financiamiento para la ejecución del Plan de perfeccionamiento del cuerpo académico, en relación con las áreas prioritarias Institucionales.		
Fecha de Inicio	01 de marzo 2008	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.7.2	Responsables	VRAC
INDICADORES	Nº de académicos en perfeccionamiento	Fuente de Verificación	VRAC

ACCIÓN OPERATIVA	3	Atraer capital humano avanzado para la investigación y el postgrado.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se incorpora un mayor número de académicos con grado de doctor y alta productividad académica, para apoyar los programas de postgrado y las áreas de investigación que se determinen en los Planes de Desarrollo.		
Fecha de Inicio	01 de noviembre 2007	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.7.3	Responsables	VRAC
INDICADORES	Nº de profesores con doctorado incorporados a proyectos	Fuente de Verificación	VRAC

ACCIÓN OPERATIVA	4	Implementar un programa de profesores visitantes.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se pone en funcionamiento un Programa de Profesores Visitantes, como incentivo a la movilidad académica hacia la UTEM, para apoyar el desarrollo de la investigación y los programas de postgrado, en las áreas prioritarias definidas en el Plan de Desarrollo Institucional.		
Fecha de Inicio	01 de marzo 2008	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.7.4	Responsables	VRAC
INDICADORES	Nº de profesores visitantes	Fuente de Verificación	VRAC

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS****8**

Mejorar la formación docente del profesorado en materias pedagógicas y uso de tecnologías, como complemento a la docencia.

ACCIÓN OPERATIVA**1**

Creación de Unidad de Apoyo al Ejercicio Docente.

**BREVE DESCRIPCIÓN
DE LA ACCIÓN
OPERATIVA**

Se elabora un proyecto de creación de una Unidad que brinde apoyo a los docentes, a través de cursos en perfeccionamiento en materias de pedagogía universitaria, en utilización de tecnologías como complemento a la docencia y en utilización de aula virtual, como complemento a la docencia presencial. Todo ello, para un servicio de calidad que mejore las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes, en concordancia con el proyecto educativo UTEM.

Fecha de Inicio

01 de abril 2008

Fecha de Término

31 de diciembre 2008

Código de la Acción
Operativa

AO - 3.2.8.1

Responsables

VRAC

INDICADORES

Proyecto
confeccionadoFuente de
Verificación

VRAC

Unidad en
funcionamiento**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS****9**

Mejorar las competencias del cuerpo académico en materias de gestión universitaria.

ACCIÓN OPERATIVA**1**

Programa de capacitación del personal académico en gestión universitaria.

**BREVE DESCRIPCIÓN
DE LA ACCIÓN
OPERATIVA**

Se implementa un programa de capacitación en gestión universitaria, para elevar los estándares de gestión en todos los niveles de la organización, para contribuir al desarrollo de la calidad Institucional.

Fecha de Inicio

01 marzo 2008

Fecha de Término

NA

Código de la Acción
Operativa

AO - 3.2.9.1

Responsables

Rector

INDICADORES

Nº académicos
capacitadosFuente de
Verificación

Facultades

ACCIÓN OPERATIVA	2	Capacitar al cuerpo académico en gestión de proyectos.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se genera y pone en funcionamiento un programa de capacitación en formulación, evaluación y gestión de proyectos, con el propósito de elevar la capacidad interna de generación de iniciativas, que permitan allegar recursos provenientes de fuentes externas, tanto nacionales como internacionales.			
Fecha de Inicio	30 de septiembre 2007	Fecha de Término	NA	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.9.2	Responsables	Rector	
INDICADORES	Programa formulado	Fuente de Verificación	VRAC	
	Nº de académicos capacitados		Facultades	

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	10	Establecer y aplicar criterios de ingreso, permanencia, promoción y desvinculación del personal académico.		
----------------------------------	----	--	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Formulación de carrera académica.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se formula una normativa que regule el ingreso, permanencia y desafiliación del personal académico. En particular se revisa el sistema de jerarquización y evaluación de desempeño.			
Fecha de Inicio	01 noviembre 2007	Fecha de Término	31 julio 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.10.1	Responsables	VRAC	
INDICADORES	Documento elaborado	Fuente de Verificación	DEA	
	Aprobación de Cuerpos Colegiados		Secretaría General	

ACCIÓN OPERATIVA	2	Rediseñar la estructura de remuneraciones del cuerpo académico.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora una nueva estructura de remuneraciones que considere el ejercicio de la actividad, el mérito académico, la jerarquía, grados académicos y el emprendimiento, de tal forma de valorar y recompensar los mayores niveles de trabajo académico.			
Fecha de Inicio	2 de noviembre 2007	Fecha de Término	30 de julio 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.10.2	Responsables	VRAC	
INDICADORES	Estructura de remuneraciones elaborada	Fuente de Verificación	VRAC	
	Estructura de remuneraciones en funcionamiento			

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	11	Institucionalizar un sistema de aseguramiento de la calidad de las actividades académicas, sobre la base de indicadores de desempeño.		
---------------------------	----	---	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Formalizar y fortalecer las políticas y los mecanismos de aseguramiento de la calidad de las actividades académicas.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se profundiza la aplicación de políticas y mecanismos de aseguramiento de calidad en las actividades académicas definidas por la Universidad, como parte del modelo Institucional de aseguramiento de la calidad y en concordancia con las políticas de Educación Superior.			
Fecha de Inicio	01 septiembre 2007	Fecha de Término	30 mayo 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.11.1	Responsables	Rector	
INDICADORES	Políticas y mecanismos formalizados	Fuente de Verificación	VRAC	

ACCIÓN OPERATIVA	2	Implementar un conjunto de indicadores de desempeño y calidad académica.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora un sistema de indicadores para evaluar los resultados de las actividades académicas, estableciendo a partir de ellos los Planes de Mejoramiento que se estimen necesarios.		
Fecha de Inicio	01 de septiembre 2007	Fecha de Término	30 abril 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.11.2	Responsables	Rector
INDICADORES	Sistema de indicadores elaborado	Fuente de Verificación	Rectoría

ACCIÓN OPERATIVA	3	Practicar procesos de evaluación del desempeño académico.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se ejecutan evaluaciones del desempeño académico, conforme al reglamento que para tales fines se establezca por parte de la Institución, todo ello como parte del sistema de aseguramiento de la calidad Institucional.		
Fecha de Inicio	01 noviembre 2007	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.11.3	Responsables	VRAC
INDICADORES	Nº de evaluaciones realizadas	Fuente de Verificación	VRAC

ACCIÓN OPERATIVA	4	Impulsar convenios de desempeño con las Facultades y su seguimiento, como un instrumento de aseguramiento de la calidad.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se apoyan las iniciativas que impulsen las Facultades conforme a sus Planes de Desarrollo, mediante convenios de desempeño, que aseguren resultados en áreas prioritarias, conforme a las metas establecidas en el Plan de Desarrollo.		
Fecha de Inicio	01 de marzo 2008	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.11.4	Responsables	Rector
INDICADORES	Número de convenios de desempeño en funcionamiento.	Fuente de Verificación	Facultades

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

6

Ampliar la infraestructura, los recursos de información y los servicios del Sistema de Biblioteca.

ACCIÓN OPERATIVA

1

Desarrollo de un Plan de ampliación de superficie disponible para el Sistema de Biblioteca Institucional.

**BREVE DESCRIPCIÓN
DE LA ACCIÓN
OPERATIVA**

Se proyecta y ejecuta un Plan de ampliación de espacios en el Sistema de Bibliotecas, para mejorar los estándares relativos a los servicios entregados a los estudiantes en las distintas sedes universitarias.

Fecha de Inicio

01 de septiembre
2007

Fecha de Término

30 de diciembre 2011

**Código de la Acción
Operativa**

AO - 3.5.6.1

Responsables

VRAF / Director
Sistema de Biblioteca

INDICADORES

Plan de ampliación
elaborado

**Fuente de
Verificación**

Sistema de Biblioteca

% de avance de obra

ACCIÓN OPERATIVA

2

Diseñar e implementar un plan de adquisición de bibliografías y bases de datos

**BREVE DESCRIPCIÓN
DE LA ACCIÓN
OPERATIVA**

Se dispone de un Plan que oriente y valore las inversiones del Sistema de Bibliotecas en el corto y mediano plazo, de manera de acortar la brecha respecto de estándar del Consejo de Rectores en cuanto colecciones y bases de datos.

Fecha de Inicio

01 septiembre 2007

Fecha de Término

15 enero 2008

**Código de la Acción
Operativa**

AO - 3.5.6.2

Responsables

VRAC / Director
Sistema de Biblioteca

INDICADORES

Nº de títulos
disponibles en
biblioteca

**Fuente de
Verificación**

Sistema de Biblioteca

% de títulos
obligatorios
disponibles en
biblioteca

Nº de bases y revistas
electrónicas
disponibles en
biblioteca

ACCIÓN OPERATIVA	3	Mejoramiento de las capacidades tecnológicas del Sistema de Biblioteca.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se facilita la administración de recursos y el uso de grandes volúmenes de información digital para apoyo de la docencia, mediante el uso de software especializado de gestión bibliotecaria.			
Fecha de Inicio	1 septiembre 2007	Fecha de Término	30 septiembre 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.6.3	Responsables	VRAC / Sistema de biblioteca	
INDICADORES	Software de gestión en operación	Fuente de Verificación	Sistema de biblioteca	
	% de personal de biblioteca capacitado en uso de software			
	Ampliación de la cobertura del servicio al estudiante			

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	7	Proveer de normativas internas sobre el mejor uso de los servicios e infraestructura tecnológica disponible.		
----------------------------------	----------	---	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Elaborar manual de uso de los servicios y equipos tecnológicos en la UTEM para los usuarios internos.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se pone a disposición de alumnos y docentes, un manual que oriente productivamente el uso de los recursos tecnológicos de la universidad, de manera de aumentar la disponibilidad y cobertura de los requerimientos del estudiante.			
Fecha de Inicio	01 septiembre 2007	Fecha de Término	30 junio 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.7.1	Responsables	VRAF	
INDICADORES	Manuales de uso de servicios y equipos tecnológicos elaborados	Fuente de Verificación	VRAF	
	Nº de personas que utilizan los distintos servicios tecnológicos		Unidades involucradas	

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS****13**

Desarrollar procesos de acreditación permanentes en las carreras de pregrado, con propósitos de transparentar públicamente y mejorar la calidad de las mismas.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Revisión de la autoevaluación, mediante ensayos con pares evaluadores externos.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se revisa el proceso de autoevaluación de las carreras de pregrado y se preparan los equipos de académicos que intervienen en dicho proceso, mediante prácticas de evaluaciones previas con pares evaluadores externos, que permitan superar las debilidades antes de la visita formal de los pares evaluadores de las agencias acreditadoras, así como elevar los niveles de confianza para afrontar esta etapa.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.13.1	Responsables	RECTOR / Directora General de Autoevaluación y Acreditación
INDICADORES	Nº de ensayos realizados	Fuente de Verificación	Dirección General de Autoevaluación y Acreditación

ACCIÓN OPERATIVA	2	Acreditación de Carreras a través de Agencias Acreditadoras Nacionales.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se someten a acreditación carreras de pregrado de la Universidad, conforme a las nuevas normativas, con el propósito de dar garantía pública de la calidad de la formación profesional entregada por la Universidad.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.13.2	Responsables	RECTOR / Directora General de Autoevaluación y Acreditación
INDICADORES	Nº de carreras acreditadas o reacreditadas	Fuente de Verificación	Dirección General de Autoevaluación y Acreditación / Escuelas

ACCIÓN OPERATIVA	3	Desarrollar e implementar un sistema de medición de la satisfacción de los estudiantes que participan en los programas de Formación Continua y Capacitación.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Implementar encuestas docentes para medir el desempeño a través de indicadores de gestión. De esta forma se analizarán los servicios no conformes.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 diciembre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.13.3	Responsables	VTTE	
INDICADORES	Nº de servicios no conformes por Nº de Programas realizados.	Fuente de Verificación	DIRECAP	

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	14	Desarrollar los procesos de Autoevaluación y Acreditación Institucional.		
---------------------------	----	--	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Desarrollo del Proceso de Autoevaluación y Acreditación Institucional.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se desarrolla el proceso de Autoevaluación Institucional y se realizan las acciones necesarias para presentar la Universidad al Proceso de Acreditación, en las áreas de docencia y gestión institucional, para dar garantía pública de su calidad. Todo ello, conforme a la nueva normativa que regula el proceso de acreditación a aplicarse a partir del año 2007.			
Fecha de Inicio	Marzo de 2007	Fecha de Término	Julio de 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.2.14.1	Responsables	RECTOR / Directora General de Autoevaluación y Acreditación	
INDICADORES	Informe de Autoevaluación Institucional UTEM.	Fuente de Verificación	Dirección General de Autoevaluación y Acreditación	
	Acuerdo de Acreditación de CNA			

OBJETIVO ESPECÍFICO:	3	Desarrollar en las personas, mayores capacidades de gestión, fortaleciendo sus habilidades y competencias, para facilitar su progreso profesional y brindar una mejor calidad de los servicios universitarios.
-----------------------------	---	--

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	1	Diseñar planes de formación para el personal Académico y No Académico, para aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión universitaria
----------------------------------	---	---

ACCIÓN OPERATIVA	1	Elaborar un plan de formación del Personal No Académico.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora y pone en práctica un Plan de formación general para el personal No Académico de la UTEM, apoyado por los recursos TIC de la Universidad, para incrementar la productividad y eficiencia de la gestión administrativa institucional.			
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	31 de diciembre 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.3.1.1	Responsables	VRAF / Jefe Dpto. Recursos Humanos	
INDICADORES	Plan elaborado	Fuente de Verificación	Unidad de Recursos Humanos	
	Porcentaje del personal No Académico en formación		Unidades involucradas	

ACCIÓN OPERATIVA	2	Elaborar un plan de formación en gestión para académicos en funciones directivas.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se diseña e implementa un plan de formación en competencias críticas para la gestión, destinado a los académicos en funciones directivas, con el propósito de fortalecer su desempeño y liderazgo.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 julio 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.3.1.2	Responsables	Rector/ VRAF	
INDICADORES	Plan diseñado	Fuente de Verificación	VRAF	
	Porcentaje de avance en Plan		Unidad de Recursos Humanos	

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

2

Rediseñar una dotación de personal, adecuada a estándares de calidad de servicios.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Estudio de Planta Administrativa.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se estudia la dotación y organización del personal administrativo, para realizar las adecuaciones necesarias derivadas de los requerimientos de la ejecución del Plan de Desarrollo Estratégico de la Institución.		
Fecha de Inicio	01 septiembre 2007	Fecha de Término	30 Junio 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 3.3.2.1	Responsables	VRAF / Jefe Dpto. Recursos Humanos
INDICADORES	Estudio terminado	Fuente de Verificación	VRAF
	Porcentaje de avance de las adecuaciones		Unidad de Recursos Humanos

ACCIÓN OPERATIVA	2	Desarrollo de Manual de descripciones de cargos y funciones.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora un levantamiento de cargos y funciones de la Institución, para la construcción de un Manual de Descripción de Cargos y Funciones, alineados con el Plan Estratégico.		
Fecha de Inicio	01 septiembre 2007	Fecha de Término	30 Junio 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 3.3.2.2	Responsables	VRAF / Jefe Dpto. Recursos Humanos
INDICADORES	Manual elaborado	Fuente de Verificación	Departamento de Recursos Humanos

ACCIÓN OPERATIVA	3	Rediseño de políticas de selección y contratación de funcionarios No Académicos, conforme a perfiles de competencias y descripciones de cargos y funciones.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se adecuan las políticas de selección y contratación, conforme a competencias y perfiles de cargo previamente definidos, que posibiliten mayores niveles de eficiencia en la gestión administrativa, conforme a la estrategia de calidad a que aspira la Institución.		
Fecha de Inicio	Junio 2007	Fecha de Término	Junio 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 3.3.2.3	Responsables	VRAF / Jefe Dpto. Recursos Humanos
INDICADORES	Perfiles de cargo definidos	Fuente de Verificación	Unidad de Recursos Humanos
	Nº de contratos ejecutados de acuerdo a perfiles		

ACCIÓN OPERATIVA	4	Diseño e implementación de Plan de retiro, de acuerdo a Ley 20044		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se implementa, de acuerdo a la Ley 20044, un Plan de Retiro que brinde un reconocimiento, junto a la posibilidad de ejercer su alejamiento voluntario de la Institución.			
Fecha de Inicio	1 de marzo 2007	Fecha de Término	30 junio 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.3.2.4	Responsables	VRAF / Jefe Dpto. Recursos Humanos	
INDICADORES	Plan de retiro implementado	Fuente de Verificación	VRAF	
	Porcentaje de personas beneficiadas		Unidad de Recursos Humanos	

OBJETIVO ESPECÍFICO:	4	Fortalecer las capacidades de gestión económica-financiera y mejorar la eficiencia en la provisión y uso de los recursos disponibles, para asegurar el crecimiento y desarrollo institucional conforme a su Plan Estratégico.		
----------------------	---	---	--	--

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	1	Incrementar los recursos Institucionales en función de las Políticas Públicas en Educación Superior.		
---------------------------	---	--	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Diseñar e implementar una nueva política de atraktividad de estudiantes.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se evalúan y ponen en funcionamiento mecanismos que permitan atraer a la Universidad estudiantes con capacidades académicas, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos en que las políticas de financiamiento para la Educación Superior han focalizado su atención.			
Fecha de Inicio	01 septiembre 2007	Fecha de Término	NA	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.4.1.1	Responsables	VRAC	
INDICADORES	Variación anual en ingresos provenientes de AFI	Fuente de Verificación	VRAF	
	Variación anual en ingresos provenientes de Becas			
	Variación anual en ingresos provenientes de Crédito			

ACCIÓN OPERATIVA	2	Fomento a la participación de proyectos de investigación aplicada y la innovación.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se fomentan las actividades I + D + i de emprendimiento en la comunidad universitaria, promocionando fuentes de financiamiento, proyectos realizados, en ejecución, redes de trabajo nacionales e internacionales, que permitan adjudicar más y nuevos proyectos.			
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	NA	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.4.1.2	Responsables	VTTE	
INDICADORES	Nº de proyectos externos adjudicados	Fuente de Verificación	VTTE	
	Porcentaje de aumento de Fondos Adjudicados			

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	2	Diversificar las iniciativas para mejorar la captación de recursos, para el financiamiento de las actividades de la Universidad.		
---------------------------	---	--	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Crear portafolio Institucional de proyectos para concursos a fondos externos, conforme a Plan Estratégico.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se desarrollan un conjunto de proyectos que vayan en directa relación con los requerimientos de los Planes de Desarrollo de las Facultades y de la Institución, que estén disponibles para ser presentados a distintas fuentes de financiamiento. Ello, con el apoyo técnico brindado por la estructura central.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	NA	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.4.2.1	Responsables	Rector	
INDICADORES	Número anual de proyectos formulados y evaluados	Fuente de Verificación	Validación del Portafolio por Rectoría	

ACCIÓN OPERATIVA	2	Generar programas de capacitación y de especialización que den respuesta a requerimientos y características de públicos objetivos.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se evalúan los requerimientos de necesidades de capacitación y especialización provenientes de las empresas para generar una oferta de programas pertinentes a la demanda.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 3.4.2.2	Responsables	VTTE / Director Direcap
INDICADORES	Estudios de la demanda	Fuente de Verificación	Direcap
	Número de servicios académicos contratados por externos		
	Ingresos generados por la nueva oferta de programas.		VRAF

ACCIÓN OPERATIVA	3	Apoyar la formulación de proyectos con financiamiento externo.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se brinda asistencia técnica para la formulación, evaluación y gestión de proyectos destinados a participar en fondos concursables, con el propósito de atraer recursos a la Institución mediante esta vía.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 3.4.2.3	Responsables	VTTE
INDICADORES	Número de proyectos asistidos	Fuente de Verificación	VTTE

ACCIÓN OPERATIVA	4	Apoyar la formulación de proyectos con financiamiento interno.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se implementa y desarrolla la capacidad profesional de la Unidad de Estudios de la VRAF que permitan ofertar el servicio de asistencia técnica para la formulación, evaluación y gestión de proyectos que concursen a financiamiento interno.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 3.4.2.4	Responsables	VRAF
INDICADORES	Número de proyectos asistidos	Fuente de Verificación	VRAF

ACCIÓN OPERATIVA	5	Fomento a proyectos conjuntos con empresas e instituciones.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se desarrollan mecanismos que permitan y fomenten la generación de alianzas empresariales, tendientes al desarrollo de proyectos I + D+i y de nuevos negocios, como una forma de atraer recursos a la Universidad.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 3.4.2.5	Responsables	VTTE
INDICADORES	Número de proyectos adjudicados en alianzas	Fuente de Verificación	VTTE

ACCIÓN OPERATIVA	6	Iniciativas "spin-off" con sector empresarial.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se apoyan iniciativas tendientes a crear empresas tecnológicas, en las cuales la Universidad dará participación a los investigadores para fomentar las labores de I + D + i, a modo de incubadora de negocios.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 3.4.2.6	Responsables	VTTE
INDICADORES	Número de iniciativas "spin-off" funcionando por año	Fuente de Verificación	VTTE

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	3	Fortalecer los actuales mecanismos de generación de ingresos y de eficiencia administrativa y financiera.	
---------------------------	---	---	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Mejorar la gestión de ingresos por aranceles.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se implementan en forma continua controles a la eficiencia de la gestión de ingresos por aranceles, integrando TIC y buenas prácticas que permitan mejorar la calidad y oportunidad de nuestra relación con los estudiantes y disminuir los porcentajes de morosidad actuales.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 de diciembre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 3.4.3.1	Responsables	VRAF / Departamento de Contabilidad
INDICADORES	Variación de morosidad.	Fuente de Verificación	Departamento de Contabilidad
	Deuda vigente		

ACCIÓN OPERATIVA	2	Incrementar el "out-sourcing" de actividades no esenciales de la Universidad.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se evalúan e implementan en forma permanente y de acuerdo con la nueva ley de subcontrataciones, las oportunidades para tercerizar actividades no esenciales, que muestren un mercado de proveedores desarrollado y eficiente que asegure a la Universidad una optimización de su gasto y una mejor asignación de los recursos disponibles.			
Fecha de Inicio	01 septiembre 2007	Fecha de Término	NA	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.4.3.2	Responsables	VRAF / Director de Administración	
INDICADORES	Porcentaje de actividades no esenciales tercerizadas	Fuente de Verificación	Dirección de Administración	
	Variación anual en gasto fijo		Dirección de Finanzas	

ACCIÓN OPERATIVA	3	Elaborar y operacionalizar políticas de racionalización y optimización del gasto.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elaboran, difunden e implementan iniciativas destinadas a optimizar el gasto operativo y la racionalización del gasto de administración y ventas de la Universidad, para incrementar por esta vía recursos financieros destinados a la actividad académica de la Universidad.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 marzo 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.4.3.3	Responsables	VRAF	
INDICADORES	Política de racionalización y optimización elaborada	Fuente de Verificación	VRAF	
	Chequeo de listado de insumos críticos			

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

4

Optimizar el proceso presupuestario Institucional.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Rediseño de los procesos presupuestarios de la Institución, usando Tecnologías de Información y Comunicación.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se adecuan los procesos presupuestarios de la UTEM, mediante el uso de la plataforma tecnológica Acuario, implementando su correcto funcionamiento para la gestión presupuestaria, en todos los niveles organizacionales; lo que trae como consecuencia una mayor visibilidad de la ejecución presupuestaria, mejorando la toma de decisiones.			
Fecha de Inicio	En ejecución	Fecha de Término	30 diciembre 2007	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.4.4.1	Responsables	RECTOR / Director General de Planificación	
INDICADORES	Porcentaje del presupuesto ejecutado a través de la plataforma tecnológica Acuario	Fuente de Verificación	Unidades involucradas	

ACCIÓN OPERATIVA	2	Rediseño de mecanismos de asignación de recursos a los Centros de Responsabilidad, de acuerdo a estándares de desempeño, objetivos e impactos medibles.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se implementa la formalización de asignación de recursos a las iniciativas de mejoramiento en las Unidades Académicas y No Académicas, mediante la definición de propósitos e indicadores de impacto en la actividad académica, lo cual permitirá optimizar los recursos y maximizar el impacto en el servicio al estudiante			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	NA	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.4.4.2	Responsables	RECTOR / Director General de Planificación	
INDICADORES	Marco lógico de formulación de iniciativas implementado	Fuente de Verificación	Dirección General de Planificación	
	Incorporación de medición de desempeño para la asignación de recursos		Unidades involucradas	
	N° de iniciativas sujetas a indicadores de impacto			

ACCIÓN OPERATIVA	3	Implementar sistema de indicadores de desempeño económico y financiero de la Universidad en todos sus niveles de responsabilidad y áreas de actividad.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se implanta un sistema de indicadores financieros alineado con el vaciado financiero bancario que identifique responsabilidad y actividad, que permita analizar y mejorar el desempeño económico y financiero de acuerdo a estándares de la actividad universitaria.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	NA	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.4.4.3	Responsables	VRAF	
INDICADORES	Sistema de indicadores terminado	Fuente de Verificación	VRAF	
	100 % del personal de la VRAF capacitado en vaciado financiero			

OBJETIVO ESPECÍFICO:	5	Mejorar las capacidades de gestión en infraestructura, para satisfacer los requerimientos derivados de la actividad universitaria, de acuerdo a estándares de calidad.		
-----------------------------	---	--	--	--

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	1	Mejorar y mantener la infraestructura física de acuerdo a estándares y un Plan de Mejoramiento de corto plazo, que brinde a la actividad universitaria niveles homogéneos de calidad.		
----------------------------------	---	---	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Establecer estándares de calidad para la infraestructura física Institucional		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se definen estándares de referencia en infraestructura física a alcanzar por la Institución, en concordancia con las normativas nacionales y criterios internacionales en educación superior, los cuales serán difundidos e internalizados por la comunidad universitaria.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	15 enero 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.1.1	Responsables	VRAF	
INDICADORES	Conjunto de estándares de infraestructura definidos	Fuente de Verificación	VRAF	

ACCIÓN OPERATIVA	2	Establecer las diferencias que existen entre la situación actual y los estándares de calidad definidos por la Universidad.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	A partir del levantamiento de la infraestructura física actual, se identifica la brecha respecto de los estándares definidos por la Institución, y se elabora un Plan que permita transitar a la situación deseada.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	15 enero 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.1.2	Responsables	VRAF	
INDICADORES	Documento de trabajo sobre la brecha en infraestructura física	Fuente de Verificación	VRAF	

ACCIÓN OPERATIVA	3	Elaborar y ejecutar un Plan de Mejoramiento incremental tendiente a alcanzar los estándares definidos por la Institución.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora y se pone en ejecución un Plan de Mejoramiento 2007-2011 para avanzar hacia los estándares de infraestructura física definidos, priorizando el ejercicio de la actividad académica y el servicio al estudiante			
Fecha de Inicio	01 septiembre 2007	Fecha de Término	30 de Junio 2011	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.1.3	Responsables	VRAF	
INDICADORES	Plan de mejoramiento elaborado	Fuente de Verificación	VRAF	
	% de avance ejecución del plan de mejoramiento			

ACCIÓN OPERATIVA	4	Elaboración y puesta en marcha de un Plan anual de mantención de infraestructura física.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora y se pone en marcha un Plan anual de mantención de infraestructura física, que permita sostener niveles adecuados de operatividad, de acuerdo a los requerimientos de cada Facultad y la Administración Central.		
Fecha de Inicio	En operación	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.1.4	Responsables	VRAF
INDICADORES	Plan de mantención elaborado	Fuente de Verificación	VRAF
	% de avance del Plan		Unidades involucradas

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	2	Optimizar el uso de infraestructura para obtener una mejor contribución a la calidad de la actividad universitaria.	
---------------------------	---	---	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Elaboración de un manual de uso e intervención de la infraestructura física.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora un manual de uso e intervención de infraestructura física, que permita gestionar ordenadamente los espacios, en concordancia con las proyecciones establecidas en el Plan de mejoramiento de la Institución.		
Fecha de Inicio	01 septiembre 2007	Fecha de Término	30 abril 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.2.1	Responsables	VRAF
INDICADORES	Manual de uso e intervención de infraestructura en operación.	Fuente de Verificación	VRAF

ACCIÓN OPERATIVA	2	Implementar un sistema de administración de infraestructura física basado en tecnologías de información.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se incorpora software especializado a las funciones de administración de la infraestructura física, con el propósito de mejorar su disponibilidad y uso.		
Fecha de Inicio	01 septiembre 2007	Fecha de Término	30 diciembre 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.2.2	Responsables	VRAF
INDICADORES	Software funcionando	Fuente de Verificación	VRAF
	Ocupación óptima de recintos		Unidades involucradas

ACCIÓN OPERATIVA	3	Elaborar un plan de señalética de seguridad y uso de infraestructura física.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora Plan de señalética que facilite el reconocimiento y la circulación al interior de los espacios universitarios, en condiciones de seguridad acorde con las exigencias derivadas de las normativas vigentes.		
Fecha de Inicio	01 septiembre 2007	Fecha de Término	30 marzo 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.2.3	Responsables	VRAF / Director de Administración
INDICADORES	Plan de señalética, seguridad y uso de infraestructura física diseñado	Fuente de Verificación	VRAF

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	3	Evaluar una integración territorial de la universidad que permita economías de escala en su desarrollo y una mayor identidad corporativa.	
---------------------------	---	---	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Elaborar un Plan Maestro de infraestructura física de la UTEM.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora Plan Maestro que contenga la evaluación de distintas estrategias de proyección territorial y de infraestructura de la universidad.		
Fecha de Inicio	01 septiembre 2007	Fecha de Término	30 de junio 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.3.1	Responsables	VRAF
INDICADORES	Plan Maestro diseñado	Fuente de Verificación	VRAF

ACCIÓN OPERATIVA	2	Prospectar una estrategia de financiamiento del Plan Maestro, con el sistema financiero nacional.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se investigan estrategias de financiamiento que posibiliten la implementación del Plan Maestro de Infraestructura Física, conforme a la realidad Institucional, las estrategias de desarrollo de la Universidad y las oportunidades de mercado.		
Fecha de Inicio	01 de septiembre 2007	Fecha de Término	30 octubre 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.3.2	Responsables	VRAF
INDICADORES	Estrategias de financiamiento identificadas	Fuente de Verificación	VRAF

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

4

Fortalecer la dotación de equipamiento de talleres y laboratorios, que permita avanzar hacia estándares de calidad y satisfaga los requerimientos del proceso de enseñanza y aprendizaje.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Elaborar diagnóstico de la situación actual y definir estándares de equipamiento de talleres y laboratorios docentes.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	De acuerdo al levantamiento de la realidad actual de los laboratorios y talleres, se elabora un diagnóstico compartido con las Facultades, dando origen a estándares a alcanzar por la Universidad, en concordancia con los aceptados en Educación Superior.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 de diciembre 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.4.1	Responsables	VRAF
INDICADORES	Diagnóstico de situación actual realizado	Fuente de Verificación	VRAF
	Estándares de equipamiento de talleres y laboratorios definidos		

ACCIÓN OPERATIVA	2	Elaborar y ejecutar un Plan de inversión en equipamiento para talleres y laboratorios docentes.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora y ejecuta un Plan que permita avanzar anualmente hacia los estándares de referencia definidos por la Institución, para un desarrollo eficiente de su actividad docente, todo ello en coherencia con las condiciones presupuestarias de la Institución.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.4.2	Responsables	VRAF
INDICADORES	Plan anual de inversión en equipamiento elaborado	Fuente de Verificación	VRAF
	% de laboratorios y talleres que cuentan con dotación de equipamiento según estándar fijado.		Unidades involucradas

ACCIÓN OPERATIVA	3	Elaborar un Plan anual de mantención y recuperación de equipamientos y laboratorios docentes.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Sobre la base del diagnóstico efectuado, se elabora un plan de mantención y recuperación de equipamiento de talleres y laboratorios docentes, que permita garantizar condiciones óptimas de servicio al estudiante.		
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.4.3	Responsables	VRAF
INDICADORES	Plan anual de mantención y recuperación de equipamiento elaborado	Fuente de Verificación	VRAF
	% de equipos mantenidos y recuperados		Unidades involucradas

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	5	Proveer de infraestructura física y de equipamiento para la investigación en áreas prioritarias, en función de las capacidades de financiamiento Institucionales.	
---------------------------	---	---	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Diagnosticar la situación base en infraestructura para investigación en las áreas prioritarias definidas por la Institución.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se realiza un levantamiento de la infraestructura base existente en la Institución, para impulsar el desarrollo de la investigación en las áreas que la Universidad declare prioritarias y busque posicionarse en el mediano plazo a nivel nacional. Todo ello en función de las capacidades de financiamiento Institucional		
Fecha de Inicio	01 de marzo 2008	Fecha de Término	31 de diciembre 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.5.1	Responsables	VRAC
INDICADORES	Levantamiento de situación base realizado	Fuente de Verificación	VRAC

ACCIÓN OPERATIVA	2	Estrategia y plan de inversiones en infraestructura y equipamiento para el desarrollo de la investigación en áreas prioritarias.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora un Plan de Inversiones que dé respuesta a la demanda de infraestructura física y de equipamiento, para el desarrollo de la investigación en las áreas prioritarias definidas por la Universidad, el cual deberá considerar aportes de recursos externos.		
Fecha de Inicio	01 de enero 2009	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.5.2	Responsables	VRAF
INDICADORES	Plan de inversiones elaborado	Fuente de Verificación	VRAF

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

6

Ampliar la infraestructura, los recursos de información y los servicios del Sistema de Biblioteca.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Desarrollo de un Plan de ampliación de superficie disponible para el Sistema de Biblioteca Institucional.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se proyecta y ejecuta un Plan de ampliación de espacios en el Sistema de Bibliotecas, para mejorar los estándares relativos a los servicios entregados a los estudiantes en las distintas sedes universitarias.			
Fecha de Inicio	01 de septiembre 2007	Fecha de Término	30 de diciembre 2011	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.6.1	Responsables	VRAF / Director Sistema de Biblioteca	
INDICADORES	Plan de ampliación elaborado	Fuente de Verificación	Sistema de Biblioteca	
	% de avance de obra			

ACCIÓN OPERATIVA	2	Diseñar e implementar un plan de adquisición de bibliografías y bases de datos		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se dispone de un Plan que oriente y valore las inversiones del Sistema de Bibliotecas en el corto y mediano plazo, de manera de acortar la brecha respecto de estándar del Consejo de Rectores en cuanto colecciones y bases de datos.			
Fecha de Inicio	01 septiembre 2007	Fecha de Término	15 enero 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.6.2	Responsables	VRAC / Director Sistema de Biblioteca	
INDICADORES	Nº de títulos disponibles en biblioteca	Fuente de Verificación	Sistema de Biblioteca	
	% de títulos obligatorios disponibles en biblioteca			
	Nº de bases y revistas electrónicas disponibles en biblioteca			

ACCIÓN OPERATIVA	3	Mejoramiento de las capacidades tecnológicas del Sistema de Biblioteca.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se facilita la administración de recursos y el uso de grandes volúmenes de información digital para apoyo de la docencia, mediante el uso de software especializado de gestión bibliotecaria.			
Fecha de Inicio	1 septiembre 2007	Fecha de Término	30 septiembre 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.6.3	Responsables	VRAC / Sistema de biblioteca	
INDICADORES	Software de gestión en operación	Fuente de Verificación	Sistema de biblioteca	
	% de personal de biblioteca capacitado en uso de software			
	Ampliación de la cobertura del servicio al estudiante			

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	7	Proveer de normativas internas sobre el mejor uso de los servicios e infraestructura tecnológica disponible.		
---------------------------	---	--	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Elaborar manual de uso de los servicios y equipos tecnológicos en la UTEM para los usuarios internos.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se pone a disposición de alumnos y docentes, un manual que oriente productivamente el uso de los recursos tecnológicos de la universidad, de manera de aumentar la disponibilidad y cobertura de los requerimientos del estudiante.			
Fecha de Inicio	01 septiembre 2007	Fecha de Término	31 junio 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.7.1	Responsables	VRAF	
INDICADORES	Manuales de uso de servicios y equipos tecnológicos elaborados	Fuente de Verificación	VRAF	
	Nº de personas que utilizan los distintos servicios tecnológicos		Unidades involucradas	

**LÍNEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

8

Mejorar los servicios de tecnologías de información y comunicación, para contribuir a la eficacia y eficiencia de la actividad universitaria.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Elaborar un Plan Informático para período 2007-2011.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora un Plan de introducción de tecnologías de información y comunicación en la UTEM para el periodo 2007 - 2011, que oriente las inversiones e integre los distintos habilitantes tecnológicos que genera el Plan de Desarrollo Institucional.		
Fecha de Inicio	01 septiembre 2007	Fecha de Término	30 abril 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.8.1	Responsables	Rector / Director General de Planificación
INDICADORES	Plan de desarrollo elaborado	Fuente de Verificación	Dirección General de Planificación
	% de avance ejecución del plan informático		Unidades involucradas

ACCIÓN OPERATIVA	2	Desarrollo de estrategia de financiamiento del Plan Informático.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se investigan estrategias de financiamiento que posibiliten la implementación anual del Plan Informático, conforme a las prioridades Institucionales y los niveles de obsolescencia de la tecnología.		
Fecha de Inicio	01 de agosto 2007	Fecha de Término	31 de diciembre 2011
Código de la Acción Operativa	AO - 3.5.8.2	Responsables	VRAF
INDICADORES	Estrategia de financiamiento del Plan Informático, definida.	Fuente de Verificación	VRAF
	% de avance de Plan Informático		Unidades involucradas

OBJETIVO ESPECÍFICO	6	Reforzar el control interno de la gestión Institucional, mediante la verificación del cumplimiento de las normativas, políticas y procedimientos que regulan el funcionamiento de la Universidad, para mejorar las capacidades de gestión Institucional .
----------------------------	----------	---

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	1	Revisión y actualización de normativas internas de la Institución.
----------------------------------	----------	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Elaboración de Manual de Reglamentación Interna.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora un Manual de Reglamentación Interna de manera que contenga una recopilación completa y actualizada de los reglamentos vigentes de la Universidad, que se pondrá a disposición de la comunidad vía página Web y será objeto de actualización permanente.			
Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 marzo 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.6.1.1	Responsables	Contralora	
INDICADORES	Manual editado	Fuente de Verificación	Departamento de Control de Legalidad	
	Página Web, N° de visitas		SISEI	
	N° de actualizaciones		Departamento de Control de Legalidad	

ACCIÓN OPERATIVA	2	Elaboración y publicación de un Manual de Procedimientos.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora un Manual que describa los principales procedimientos del área administrativa de la Universidad, que se pondrá a disposición de la comunidad en formato electrónico.			
Fecha de Inicio	01 septiembre 2007	Fecha de Término	30 abril 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.6.1.2	Responsables	Contralora	
INDICADORES	Manual editado	Fuente de Verificación	Departamento de Auditoría Interna	
	Manual publicado vía página Web		Secretaría General	
	N° de visitas		SISEI	

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

2

Modernizar la labor de Contraloría Interna.

ACCIÓN OPERATIVA

1

Elaboración del Plan de Modernización de la Contraloría Interna.

**BREVE DESCRIPCIÓN
DE LA ACCIÓN
OPERATIVA**

Se elabora un Plan que apunta a la Modernización de la estructura, procedimientos y criterios de operación de la Contraloría Interna, para optimizar sus servicios y dar mayores garantías de la actividad contralora.

Fecha de Inicio

01 septiembre 2007

Fecha de Término

15 enero 2008

**Código de la Acción
Operativa**

AO - 3.6.2.1

Responsables

Contralora

INDICADORES

Plan elaborado y aprobado

**Fuente de
Verificación**

Contraloria

ACCIÓN OPERATIVA

2

Implementación del Plan de Modernización de Contraloria Interna de la Universidad.

**BREVE DESCRIPCIÓN
DE LA ACCIÓN
OPERATIVA**

Se implementan las acciones descritas en el Plan de Modernización de Contraloria Interna de la Universidad, de acuerdo al cronograma y presupuesto definido en el mismo.

Fecha de Inicio

01 marzo 2008

Fecha de Término

30 de Diciembre 2008

**Código de la Acción
Operativa**

AO - 3.6.2.2

Responsables

Contralora

INDICADORES

% de avance en ejecución del Plan de Modernización

**Fuente de
Verificación**

Contraloría

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

3

Promover una cultura de control a nivel Institucional.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Ejecución de un plan de capacitación Institucional en mecanismos de control y normativas internas.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se realizan talleres a directivos, profesionales y técnicos de las áreas administrativas del nivel central, fundamentalmente, sobre sistema de control basado en enfoque de riesgo y sobre temas específicos de control por área de desempeño			
Fecha de Inicio	En operación	Fecha de Término	Marzo 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.6.3.1	Responsables	Contralora	
INDICADORES	N° de talleres ejecutados	Fuente de Verificación	Contraloría	
	N° de directivos, profesionales y técnicos capacitados			
	Encuesta de opinión			

ACCIÓN OPERATIVA	2	Desarrollo de instrumentos comunicacionales de apoyo al monitoreo y control Institucional.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se construye una página Web que permite a todos lo estamentos de la Universidad relacionarse interactivamente con la Contraloría Interna y obtener información oportuna y pertinente.			
Fecha de Inicio	En operación	Fecha de Término	15 enero 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 3.6.3.2	Responsables	Contralora	
INDICADORES	Página Web operativa	Fuente de Verificación	Intranet UTEM	
	N° de visitas a sitio Web		SISEI	

OBJETIVO GENERAL	4	Fortalecer la comunicación corporativa de la Institución y su vinculación con la sociedad, para retroalimentar su quehacer fundamental y fortalecer su imagen, a nivel nacional e internacional, como la Universidad Tecnológica del Estado de Chile.
-------------------------	---	---

OBJETIVO ESPECÍFICO	1	Fortalecer e incrementar las actividades de vinculación efectiva con comunidades nacionales e internacionales para fortalecer y retroalimentar el quehacer académico dentro de la Misión Institucional.
----------------------------	---	---

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	1	Fortalecer la gestión de la vinculación Institucional con el ámbito nacional e internacional.
----------------------------------	---	---

ACCIÓN OPERATIVA	1	Diseñar política de relaciones con el ámbito nacional e internacional, para el período 2007-2011.
-------------------------	---	---

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se diagnostica el estado de las relaciones nacionales e internacionales y de transferencia tecnológica, de la Universidad y se diseña Política integrada para el período. Participando para ello, la Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales, la Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión, la Dirección de Investigación y Perfeccionamiento Académico y la Dirección de Asuntos Estudiantiles.		
---	--	--	--

Fecha de Inicio	01 agosto 2007	Fecha de Término	30 abril 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 4.1.1.1	Responsables	Rector
INDICADORES	Política aprobada	Fuente de Verificación	Unidades involucradas

ACCIÓN OPERATIVA	2	Implementar un plan de Relaciones Públicas y Comunicación institucional para mejorar la vinculación con el medio externo.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se diseña e implementa plan de comunicación informativo y protocolar con el medio externo, involucrando centros de investigación, centros de desarrollo tecnológico, centros de extensión, universidades nacionales y extranjeras, unidades afines de nivel ministerial, empresas y sociedades de fomento empresarial. El proyecto debe considerar agenda anual para el envío de información y visitas protocolares por directivos superiores.			
Fecha de Inicio	01 noviembre 2007	Fecha de Término	NA	
Código de la Acción Operativa	AO - 4.1.1.2	Responsables	RECTOR / Secretario General	
INDICADORES	Plan elaborado	Fuente de Verificación	Unidades involucradas	
	Nº de visitas protocolares		Secretaría General	
	Nº de acciones comunicativas		Secretaría General	

ACCIÓN OPERATIVA	3	Crear el Comité Asesor Social y Empresarial.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se convoca a representantes de distintos sectores empresariales, organismos gremiales, colegios profesionales, relacionados con las áreas de conocimiento de la Universidad; para constituir un Comité Asesor Social y Empresarial, que sea participe de las estrategias de vinculación y generación de alianzas estratégicas, nuevos proyectos de innovación e iniciativas de emprendimiento.			
Fecha de Inicio	01 noviembre 2007	Fecha de Término	30 marzo 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 4.1.1.3	Responsables	Rector	
INDICADORES	Resolución aprobatoria de constitución del Comité	Fuente de Verificación	Archivo Institucional	
	Reuniones desarrolladas		Secretaría General	

ACCIÓN OPERATIVA	4	Desarrollar e implementar un plan de fomento a la participación de la comunidad universitaria e instancias de debate de temas de interés nacional.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se contempla promover diferentes actividades de participación de la comunidad UTEM en rondas de debate y discusión de temas relevantes de alto impacto país, de manera que la UTEM se posicione como referente de opinión en temas de estrategia institucional. Las instancias pueden ser de iniciativas internas o generadas externamente (como comités industriales, ministeriales, sociedades científicas, consejos asesores empresariales, entre otras).			
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	Diciembre 2011	
Código de la Acción Operativa	AO - 4.1.1.4	Responsables	VTTE/Director TT/Director Direcap	
INDICADORES	Nº de actividades desarrolladas por UTEM	Fuente de Verificación	Dirección de Transferencia Tecnológica	
	Nº de actividades externas con participación de UTEM		Dirección de Capacitación y postítulos	
	Plan de fomento implementado		Centros temáticos	

ACCIÓN OPERATIVA	5	Desarrollar e implementar un plan de difusión y promoción de proyectos que resalten el carácter tecnológico de la UTEM en medios de comunicación masiva.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se utilizarán medios de comunicación masiva para la promoción y difusión de de actividades institucionales destacadas en el ámbito de desarrollo tecnológico, como revistas de circulación industrial, científica, programas de televisión, prensa escrita, entrevistas, encuentros y seminarios.			
Fecha de Inicio	En operación	Fecha de Término	Diciembre 2011	
Código de la Acción Operativa	AO - 4.1.1.5	Responsables	VTTE/Director TT/Director Direcap	
INDICADORES	Plan de difusión y promoción implementado	Fuente de Verificación	Dirección de Transferencia Tecnológica	
	Nº de actividades institucionales promovidas en medios de comunicación masiva		Dirección de Capacitación y postítulos Centros temáticos	

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

2

Potenciar la vinculación con el sector educacional de enseñanza superior y media.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Diseño de plan de vinculación con sector educacional de nivel secundario y terciario.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se diseña plan de actividades para estudiantes secundarios y de educación superior, en torno a temas de interés, que fortalezca el posicionamiento de la UTEM entre los estudiantes de la Región.			
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	15 enero 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 4.1.2.1	Responsables	Secretario General	
INDICADORES	Plan documentado	Fuente de Verificación	Unidades involucradas	
	Nº de actividades			

ACCIÓN OPERATIVA	2	Hacer de la UTEM "Un lugar de encuentro de los estudiantes de enseñanza media".		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora e implementa plan de actividades dirigidas a los estudiantes de enseñanza media, invitándoles a participar de distintas presentaciones vinculadas al mundo profesional, cultural o de interés nacional, constituyéndose la UTEM en un espacio de vinculación con los estudiantes de enseñanza media.			
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	NA	
Código de la Acción Operativa	AO - 4.1.2.2	Responsables	Secretario General	
INDICADORES	Plan elaborado	Fuente de Verificación	Programa de Comunicaciones	
	Nº de actividades			
	Nº de visitantes			

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	3	Fortalecer la vinculación con empresas e instituciones del sector público y privado.
----------------------------------	----------	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Implementar Plan de vinculación con sectores productivos y de servicios.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se desarrolla un Plan de acción con múltiples actividades tendientes a mejorar la vinculación con el medio externo para desarrollar nuevas redes, nuevos proyectos, nuevas empresas y consorcios.		
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	30 de diciembre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 4.1.3.1	Responsables	VTTE
INDICADORES	Plan de acción elaborado	Fuente de Verificación	VTTE

ACCIÓN OPERATIVA	2	Estudio de necesidades de capacitación, con franquicia Sence.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se aplican encuestas de detección de requerimientos y áreas de interés de empresas y servicios públicos, para adecuar y aumentar la calidad de los servicios de formación continua y las ventas de los mismos.		
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 4.1.3.2	Responsables	VTTE
INDICADORES	N° de encuestados	Fuente de Verificación	VTTE
	N° de programas elaborados en función de sondeo		VTT

ACCIÓN OPERATIVA	3	Firmas de convenios de capacitación con empresas Públicas y Privadas.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se realizarán alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas para desarrollar programas de Capacitación y Formación Continua atinentes a las necesidades reales.		
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	30 de agosto 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 4.1.3.3	Responsables	VTTE
INDICADORES	N° Convenios	Fuente de Verificación	DIRECAP
	N° de Programas realizados por N° de convenios.		

ACCIÓN OPERATIVA	4	Implementar un Portal de Internet, de vinculación entre la universidad y las empresas.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se desarrolla un Portal Web de vinculación, integrado a los portales UTEM, que permita encuentros de comunidades virtuales generadas en empresas y universidades y facilite la asociatividad para el desarrollo de diversas iniciativas de emprendimiento.		
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	30 abril 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 4.1.3.4	Responsables	VTTE
INDICADORES	Portal Web implementado	Fuente de Verificación	Portal UTEM
	N° de visitas a página web		

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	4	Fomento de las relaciones con autoridades políticas y gubernamentales.	
---------------------------	---	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Implementar plan de difusión y de relaciones protocolares, con parlamentarios y autoridades de gobierno.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se diseña e implementa plan de comunicación informativo y protocolar, con sectores políticos, parlamentarios, autoridades de gobierno nacional, regional y comunal, orientado a informarles respecto del quehacer Institucional. Definiendo una planificación anual de envío de información, visitas protocolares semestrales e invitaciones a eventos institucionales.		
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 4.1.4.1	Responsables	RECTOR
INDICADORES	Plan diseñado	Fuente de Verificación	Rectoría
	N° de visitas protocolares		Agenda de autoridades
	N° de comunicaciones dirigidas al sector		Secretaría General

ACCIÓN OPERATIVA	2	Incorporar líderes de opinión y personeros destacados en programas institucionales de alto impacto público.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se implementará un plan de incorporación de líderes de opinión y personeros destacados del mundo científico, político y empresarial, que aporten experiencia y conocimientos para programas o proyectos que generen redes de colaboración y vinculación estratégica a nivel nacional e internacional.			
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	31 de diciembre de 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 4.1.4.2	Responsables	VTTE	
INDICADORES	Nº de programas institucionales operando	Fuente de Verificación	VTTE	
	Nº de líderes de opinión vinculados			

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	5	Implementar mecanismos de vinculación con ex alumnos de la Universidad.		
---------------------------	---	---	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Constituir Centros de Ex Alumnos por Facultad e Institucional.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se establece un Plan, a través del cual las Secretarías de Facultad convocan a los ex alumnos de sus respectivas carreras a constituir el centro de ex alumnos de la Facultad, sobre cuya base se constituirá el centro de ex alumnos institucional.			
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	30 diciembre 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 4.1.5.1	Responsables	Secretario General	
INDICADORES	Nº de Centros constituidos	Fuente de Verificación	Secretarías de Facultad	
	Nº Reuniones desarrolladas			

ACCIÓN OPERATIVA	2	Implementar Portal Web de ex-alumnos UTEM.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se diseña en conjunto con el centro de ex alumnos institucional, portal Web que entregue información y preste servicios necesarios relacionados con la Universidad y sus ex alumnos, con el objeto de mejorar y producir un mayor acercamiento con los egresados.		
Fecha de Inicio	01 de agosto de 2007	Fecha de Término	31 de agosto de 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 4.1.5.2	Responsables	Secretario General
INDICADORES	Comité editorial del portal Web constituido	Fuente de Verificación	Programa Comunicaciones
	Página Web implementada		Portal Web Institucional
	Número de visitas al sitio		

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	6	Fortalecer la difusión del conocimiento tecnológico académico y estudiantil, en comunidades científicas y sociales	
---------------------------	---	--	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Plan de difusión científica y tecnológica de la UTEM.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se implementa un conjunto de iniciativas tendientes a fortalecer el carácter tecnológico de la Universidad en el medio nacional, dando a conocer el resultado de la actividad científica y tecnológica de académicos y estudiantes		
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	31 marzo 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 4.1.6.1	Responsables	VTTE
INDICADORES	Plan con conjunto de iniciativas diseñado	Fuente de Verificación	VTTE

ACCIÓN OPERATIVA	2	Reposicionar la Revista Trilogía como medio de difusión de la producción científica y tecnológica de la UTEM.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se desarrolla un proyecto que reoriente la revista Trilogía y la transforme en un medio que contribuya a reforzar el posicionamiento tecnológico de la Universidad.		
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	15 enero 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 4.1.6.2	Responsables	Secretario General
INDICADORES	Proyecto elaborado	Fuente de Verificación	Secretaría General
	Revista editada de acuerdo a nuevo formato		

ACCIÓN OPERATIVA	3	Crear Revista Trilogía Estudiantil.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se desarrolla proyecto Revista Trilogía Estudiantil, con el propósito de difundir la actividad científica y tecnológica proveniente de los estudiantes de la UTEM, tanto al interior de la Universidad, como a otras comunidades de interés.		
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	30 de junio 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 4.1.6.3	Responsables	Secretario General
INDICADORES	Proyecto elaborado	Fuente de Verificación	Secretaría General
	Primer número impreso		Programa de Comunicaciones

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

7

Promocionar y fortalecer la presencia de la UTEM en el ámbito cultural nacional e internacional.

ACCIÓN OPERATIVA

1

Generar política de promoción cultural, en concordancia con la misión institucional.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA

Se diseña política de promoción cultural y plan anual de acción, que posicione a la UTEM como un espacio para el debate y la cultura en temas de relevancia nacional, invitando a participar a diversas audiencias locales, regionales y nacionales.

Fecha de Inicio

1 octubre 2007

Fecha de Término

NA

Código de la Acción Operativa

AO - 4.1.7.1

Responsables

Secretario General.

INDICADORES

Publicación y difusión de política

Fuente de Verificación

Secretaría General

Plan anual elaborado

Número de eventos por año académico

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

8

Ampliar la presencia de la UTEM en el ámbito internacional.

ACCIÓN OPERATIVA

1

Fortalecer la vinculación con universidades tecnológicas extranjeras.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA

Se establecen redes de relaciones con universidades del ámbito internacional, con las cuales se tengan áreas comunes para promover el trabajo conjunto en actividades de investigación, pregrado, postgrado e intercambio académico y estudiantil.

Fecha de Inicio

01 octubre 2007

Fecha de Término

NA

Código de la Acción Operativa

AO - 4.1.8.1

Responsables

Rector

INDICADORES

N° de universidades relacionadas

Fuente de Verificación

Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales

OBJETIVO ESPECÍFICO	2	Fortalecer, ampliar y profundizar las comunicaciones con el medio nacional e internacional, para un mejor conocimiento y valorización por parte de la comunidad, sobre las actividades académicas de la Universidad.
----------------------------	----------	--

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	1	Fortalecer la planificación y coordinación de la comunicación institucional.
----------------------------------	----------	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Formular política de comunicación corporativa.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se propone una política de comunicación corporativa, que permita orientar las acciones comunicativas tanto del nivel central como de las Facultades, y se implementa un plan de difusión de estas políticas para conocimiento de actores relevantes de la comunidad universitaria.		
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	15 enero 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 4.2.1.1	Responsables	Secretario General
INDICADORES	Política elaborada y aprobada	Fuente de Verificación	Secretaría General
	% de avance en ejecución de Plan de difusión de Políticas entre actores relevantes.		Programa de Comunicaciones
	Número de actores informados		

ACCIÓN OPERATIVA	2	Rediseño de la imagen gráfica y productos comunicacionales corporativos de la institución	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se propone un plan de renovación a la imagen gráfica de los productos comunicacionales corporativos, como: página web en versión bilingüe, medios de información para el exterior; uso de símbolos corporativos como isotipo, logotipo e imagotipo gráfico y animado, en papelería institucional y criterios para el diseño de avisos en medios de comunicación impresos, todo expresado en un Manual de Gráfica Corporativa. El plan incluye criterios de uso del material impreso.		
Fecha de Inicio	En operación	Fecha de Término	30 de diciembre 2007
Código de la Acción Operativa	AO - 4.2.1.2	Responsables	Secretario General
INDICADORES	Manual de Gráfica Corporativa elaborado	Fuente de Verificación	Secretaría General
	Impresión de nueva papelería con nuevo diseño		Programa Comunicaciones
	Publicación digital del Manual de Gráfica Corporativa		Documento publicado en Portal UTEM.

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

2

Mejorar los instrumentos comunicacionales y la información acerca de las actividades Institucionales.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Diseñar e Implementar plan de información hacia actores sociales relevantes.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se diseña e implementa un Plan, que permita mantener informada a la comunidad nacional, tales como medios de comunicación, sector público y privado, la industria, los servicios, la educación, la política, organizaciones sociales y centros de desarrollo tecnológico, líderes, profesionales y técnicos, acerca del acontecer universitario en la UTEM; como actividades académicas, decisiones relevantes de los cuerpos colegiados, actividades de Rectoría y estudiantiles.			
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	NA	
Código de la Acción Operativa	AO - 4.2.2.1	Responsables	Secretario General	
INDICADORES	Plan diseñado	Fuente de Verificación	Secretaria General	
	Número y frecuencia de Medios usados		Programa Comunicaciones	
	Listado de actores relevantes externos informados			

ACCIÓN OPERATIVA	2	Implementar el CRM (customer relationship management) como herramienta de gestión en actividades de capacitación y formación continua.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	A través del CRM se podrá fortalecer las relaciones con los clientes, optimizar la información y los recursos.			
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	30 de junio 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 4.2.2.2	Responsables	VTTE	
INDICADORES	Nº de solicitudes de información mensual. Cantidad de alumnos inscritos/Cantidad de clientes informados Sistema Implementado	Fuente de Verificación	DIRECAP	

**LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS**

3

Mejorar y ampliar la difusión de la oferta académica dirigida al sector educacional secundario y profesional.

ACCIÓN OPERATIVA	1	Establecer mecanismos de coordinación y rediseñar los programas de difusión de toda la oferta académica.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Los encargados de la oferta de los distintos niveles (pregrado, postítulos y postgrados) establecen mecanismos de coordinación para estandarizar criterios y evaluar y rediseñar los programas de difusión en pos de establecer una proyección de imagen institucional más coherente.			
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	NA	
Código de la Acción Operativa	AO - 4.2.3.1	Responsables	Secretaría General	
INDICADORES	Nº reuniones de coordinación	Fuente de Verificación	Actas	
	Coherencia grafica		Documentos publicados	
	Coherencia editorial			

ACCIÓN OPERATIVA	2	Implementar Plan comunicacional de los productos de pregrado		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se evalúan campañas publicitarias anteriores y se implementa un nuevo Plan comunicacional dirigido a estudiantes de enseñanza media y sus familias			
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	NA	
Código de la Acción Operativa	AO - 4.2.3.2	Responsables	Secretario General	
INDICADORES	Plan Elaborado.	Fuente de Verificación	Secretario General	
	% de avance de Plan comunicacional		Programa Comunicaciones	

OBJETIVO ESPECÍFICO:	3	Fortalecer la comunicación interna, para alcanzar mayores niveles de autoconocimiento del pensar y hacer de la organización, que potencie la coherencia en su accionar, sentido de pertenencia y autoestima.
-----------------------------	---	--

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	1	Fortalecer la planificación y coordinación de la comunicación institucional interna.
----------------------------------	---	--

ACCIÓN OPERATIVA	1	Constituir un Comité de coordinación para las comunicaciones internas.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se constituye un Comité de Coordinación que articule la comunicación entre los distintos estamentos de la Universidad.			
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	NA	
Código de la Acción Operativa	AO - 4.3.1.1	Responsables	RECTORÍA / Secretaría General	
INDICADORES	Constitución del Comité	Fuente de Verificación	Secretaría General	

ACCIÓN OPERATIVA	2	Diagnóstico del estado interno de las comunicaciones de la organización y plan de acción.		
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se realiza diagnóstico del estado de las comunicaciones internas hacia los estudiantes, funcionarios y académicos, en términos de información, redes y medios, y se diseña nuevo plan de información; lo que implica definir contenidos a tratar por estamento, rediseñar los medios existentes como Panorama en Línea, UTEM al día, sistema de distribución y evaluar creación nuevos medios como Blog UTEM, Boletín Estudiantil.			
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	30 abril 2008	
Código de la Acción Operativa	AO - 4.3.1.2	Responsables	Secretario General / Director Programa Comunicaciones	
INDICADORES	Diagnóstico realizado	Fuente de Verificación	Programa Comunicaciones	
	Plan diseñado			
	% de avance en ejecución del plan			

ACCIÓN OPERATIVA	3	Fortalecimiento de la comunicación organizacional.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se elabora agenda anual de visitas de las autoridades unipersonales a las Facultades y a distintas instancias de la organización, así como organismos colegiados y gremiales, directivos intermedios, con líderes de la comunidad académica, funcionaria y estudiantil, para dar a conocer proyectos y conocer propuestas e inquietudes.		
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	NA
Código de la Acción Operativa	AO - 4.3.1.3	Responsables	Secretario General
INDICADORES	Número de visitas	Fuente de Verificación	Secretaría General
	Número de organizaciones visitadas		

ACCIÓN OPERATIVA	4	Crear la @genda UTEM.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Se crea un sistema de coordinación de actividades internas en línea, como instrumento que de registro y coordinación de acciones de la Universidad, como eventos, seminarios, encuentros, capacitación, participaciones, celebraciones, matrículas, pago de aranceles, entre otras, e informar a la comunidad interna y externa oportunamente, para potenciar la participación y facilitar la coordinación. Lo anterior permitirá tener información actualizada en las porterías, página web, infocentros, entregando con ello un mejor servicio a nuestros usuarios.		
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	30 de mayo 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 4.3.1.4	Responsables	Secretario General
INDICADORES	@genda funcionando	Fuente de Verificación	Portal UTEM

ACCIÓN OPERATIVA	5	Diseñar e implementar interfaz gráfica de Intranet UTEM.	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN OPERATIVA	Para Plataforma Informática Acuario, se diseña e implementa interfaz gráfica, acorde con requerimiento de los usuarios y de imagen corporativa institucional.		
Fecha de Inicio	01 octubre 2007	Fecha de Término	Diciembre 2008
Código de la Acción Operativa	AO - 4.3.1.5	Responsables	Secretario General
INDICADORES	Interfaz funcionando	Fuente de Verificación	Portal UTEM



UTEM

UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA
METROPOLITANA

La Tecnológica del Estado de Chile

2007 - 2011



Plan de
Desarrollo
Estratégico
Utem
2007 - 2011