



UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

INFORME DE IMPLEMENTACIÓN

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL 2016-2020

DOCUMENTO
DE TRABAJO
EN REVISIÓN

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO
NOVIEMBRE 2020

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	4
II. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL PDEI 2016-2020	7
2.1 MISIÓN Y VISIÓN.	8
2.2 VALORES INSTITUCIONALES.	8
2.3 ESTRUCTURA DEL PDEI.	9
III. SISTEMA DE SEGUIMIENTO DEL PDEI 2016-2020	11
3.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.....	12
3.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PDEI.	14
3.3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL INFORME DE SEGUIMIENTO.	15
IV. PRINCIPALES AVANCES Y LOGROS DEL PDEI 2016-2020	17
4.1 DESAFÍOS ENFRENTADOS POR LA INSTITUCIÓN.	18
4.2 PRINCIPALES LOGROS Y AVANCES.	19
4.3 PORCENTAJE DE AVANCE PDEI 2016-2020.	20
V. AVANCES ESPECÍFICOS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO	22
AVANCES OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1	23
AVANCES OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2	34
AVANCES OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3	50
AVANCES OBJETIVO ESTRATÉGICO N°4	55
AVANCES OBJETIVO ESTRATÉGICO N°5	60
VI. INDICADORES	65
6.1 DETALLE DE LOS RESULTADOS POR INDICADOR.	66
6.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS INDICADORES.	67
VII. EVALUACIÓN GENERAL Y DESAFÍOS FUTUROS	69
7.1 EVALUACIÓN GENERAL DEL PDEI 2016-2020.....	70
7.2 PRINCIPALES DIFICULTADES EVIDENCIADAS.	70
7.3 APRENDIZAJES INSTITUCIONALES OBTENIDOS.	71
7.4 DESAFÍOS INSTITUCIONALES FUTUROS.....	72
VIII. CONCLUSIONES	74
IX. ANEXOS	78
9.1 FÓRMULA DE CALCULO DE INDICADORES DE IMPACTO.	79





I. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

El Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016-2020 (PDEI) es la directriz fundamental para orientar el avance de la Universidad, pues entrega los lineamientos estructurales de acción para materializar la misión y propósitos institucionales por medio del desarrollo y consecución de objetivos estratégicos, operativos y líneas de acción definidas. Actualmente el avance del plan se encuentra en sus etapas finales, por lo que el interés del presente documento es constituirse en una instancia de análisis y evaluación del nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos en el PDEI UMCE para el periodo 2016-2020.

Este informe muestra en términos generales las características y avance en la implementación de las acciones y objetivos indicados en el PDEI, dando cuenta de ello por medio de una metodología secuencial de sistematización, validación y esquematización, que permite definir la progresión del plan por medio de la cuantificación del grado de avance de las acciones definidas en cada objetivo operativo y estratégico. Además, se desarrolla un análisis de carácter cualitativo que describe y caracteriza las acciones acometidas por la Universidad en el periodo, lo que permite tener una mirada con mayor grado de especificidad de las instancias de progreso y avance de una manera más contextualizada. Finalmente, se desarrolla una mirada de carácter evaluativo del Plan, que busca dar cuenta de los principales logros alcanzados, así como los aprendizajes y desafíos venideros a nivel institucional.

El presente documento se estructura en ocho capítulos, los cuales se describen brevemente a continuación: en el capítulo II, que viene a continuación, se exponen los lineamientos estratégicos de la Institución, la misión, visión y estructura del PDEI. El siguiente capítulo caracteriza el Sistema de Seguimiento del PDEI, describiendo la metodología de elaboración del presente informe. Luego, el capítulo IV muestra los principales desafíos, avances y logros alcanzados por la Universidad. Más adelante, el apartado V es el más extenso del documento y en él se caracteriza desde una mirada cuantitativa los avances específicos en cada uno de los Objetivos Estratégicos por medio de la descripción de la progresión y nivel de desarrollo de los Objetivos Operativos y sus acciones relacionadas. Además, este capítulo presenta una indagación y expone las acciones y avances desde una mirada cualitativa y descriptiva. El capítulo VI realiza una aproximación a los indicadores de impacto que fueron propuestos en el PDEI, presentando sus resultados más relevantes y describiendo su evolución temporal. El apartado VII se constituye como el corazón de este documento, pues en él se realiza una evaluación global del PDEI en cuanto a su grado de avance, evidenciando los mayores logros y aprendizajes desarrollados en su periodo de ejecución, así como también se delinean los desafíos venideros para la institución. Finalmente, el capítulo VIII corresponde al cierre del informe con una conclusión global del análisis y evaluación realizada.





II. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL PDEI 2016-2020

- 2.1 Misión y Visión.
- 2.2 Valores Institucionales.
- 2.3 Objetivos Estratégicos.

2.1 MISIÓN Y VISIÓN.

MISIÓN

La Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (UMCE), es una institución estatal y pública, cuya misión consiste en servir a los propósitos de la educación, en todas sus manifestaciones, atendiendo, especialmente, la formación profesional docente - inicial y continua - para todos los niveles, sectores y modalidades del sistema educacional chileno. Incluye, además, la relación entre educación y salud; sin perjuicio de otras opciones que le demande la sociedad. Asimismo, la UMCE, declara su compromiso permanente con la calidad para el cumplimiento de su tarea universitaria, la que se materializa en el ejercicio de una docencia pertinente, inclusiva e innovadora, que se nutre de la investigación que le es propia, desde la constante y dinámica interacción con el medio social, cultural y natural.

VISIÓN

La UMCE pretende distinguirse como referente significativo de la formación de profesionales de la educación y de áreas afines a su misión en el país, de tal modo que su contribución académica se extienda a una participación influyente en la formulación de políticas públicas en educación. Para ello, la UMCE interpretará permanentemente las necesidades educativas del país, a través de una investigación de tal calidad que impacte favorablemente en su quehacer académico, y, a la vez, en las condiciones de funcionamiento integral del sistema educativo nacional.

2.2 VALORES INSTITUCIONALES.

Los valores que guían el quehacer de la UMCE son los siguientes:

- **Humanismo:** en el centro del quehacer institucional está el ser humano ya que toda acción que emprende la Universidad tiene la valoración y desarrollo de las potencialidades del hombre como su orientación principal.
- **Reflexión:** es la capacidad exclusivamente humana del ejercicio de análisis crítico de problemas y situaciones y el uso de la razón para la búsqueda del perfeccionamiento humano.
- **Inclusión:** Aspecto de la democracia que considera a todos los grupos sociales de un país al sistema de derechos y deberes que la organización se procura. En la Universidad, este valor adquiere un sentido de respeto a la diversidad cultural e incorporación de los menos favorecidos al sistema social general, como expresión de la movilidad social.
- **Solidaridad:** Sentimiento de unidad de la comunidad universitaria y la tendencia entre sus integrantes de conocer y mejorar la situación del otro.
- **Integridad:** actitud ética transversal, conformada por elementos como la honestidad, la verdad, la probidad.

2.3 ESTRUCTURA DEL PDEI.

El PDEI se estructura de manera secuencial, partiendo desde una perspectiva estratégica general hasta una netamente operativa: cuenta con 5 objetivos estratégicos, los cuales tienen 20 objetivos operativos. Estos objetivos contemplan 45 líneas de acción, las que se articulan mediante un conjunto de acciones que se implementan a través de un sistema integrado de ejecución, monitoreo y evaluación, con el apoyo técnico de profesionales de la Dirección de Planificación y Presupuesto, en coordinación con los equipos de las diferentes unidades académicas y de gestión responsables de ámbitos y acciones. Por otra parte, el PDEI cuenta con dos grupos de indicadores: indicadores de resultado (22), vinculados con los objetivos operativos; e, indicadores de impacto (14), vinculados directamente con impactos notables de los objetivos estratégicos.

Los Objetivos Estratégicos (O.E.) que sustentan el actual Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, PDEI 2016-2020, son los siguientes:

- **O.E.1:** Fortalecer el quehacer académico (docencia e investigación).
- **O.E.2:** Optimizar la gestión y administración institucional.
- **O.E.3:** Incrementar y sostener altos niveles de calidad y mejoramiento continuo.
- **O.E.4:** Desarrollar la vinculación con el medio relevante y la responsabilidad social.
- **O.E.5:** Desarrollar y consolidar la educación continua y postgradual.





III. SISTEMA DE SEGUIMIENTO DEL PDEI 2016-2020

- 3.1 Gestión Estratégica Institucional.
- 3.2 Sistema integrado de ejecución, monitoreo y evaluación.
- 3.3 Metodología de elaboración del informe de seguimiento.

3.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.

La gestión estratégica institucional se funda en la Misión y Visión de la UMCE, estableciendo como propósito principal el fortalecimiento permanente de la calidad de su docencia, investigación y vinculación con el medio. Para alcanzar este propósito, se han identificado los procesos institucionales de fomento de la calidad, los cuales tienen como objetivo satisfacer las necesidades de los usuarios (internos y/o externos), y contar con una articulación clara que facilite las sinergias y las economías de escala en los esfuerzos conjuntos de las distintas direcciones y unidades para los propósitos y fines institucionales.

Tanto el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI 2016-2020) como el Modelo Educativo son los principales mecanismos conductores de la gestión estratégica para el aseguramiento de la calidad de la UMCE, lo que es ampliamente reconocido por la comunidad universitaria (79,4% de los académicos y el 56,7% de los funcionarios reconocen que se cuenta actualmente con un PDEI validado y que orienta las decisiones de la Universidad. Fuente: Encuesta del proceso de autoevaluación). A estos mecanismos se suman un conjunto de proyectos financiados por el Ministerio de Educación, cuyos objetivos se alinean en su totalidad al PDEI, al igual que los objetivos del Plan de Mejoramiento Institucional derivado del proceso de acreditación 2016.

El actual PDEI surge como consecuencia de un proceso de planificación estratégica que, de manera gradual y lógica, articula operativamente la Misión y Visión de la Universidad. Este Plan incluye objetivos, acciones, indicadores, responsables y plazos definidos que orientan el quehacer de la Institución (Figura 1).



Figura 1. Proceso de Planificación Estratégica UMCE.

Las decisiones y definiciones que modelan el quehacer UMCE, se sustentan en una serie de procesos estratégicos institucionales (Figura 2), los cuales mediante los Objetivos Estratégicos del actual PDEI articulan la Misión y Visión UMCE con los procesos misionales de la Institución, entre los que encontramos la Docencia, la Investigación y la Vinculación con el Medio.



Figura 2. Procesos estratégicos Institucionales y sus articulaciones.

La UMCE, a través de la Docencia, la Investigación y la Vinculación con el Medio, busca interactuar de manera bidireccional con el sistema educativo, la sociedad y los estudiantes. Una articulación clave dentro de los procesos misionales es la que existe entre los procesos docentes y la investigación, en coherencia con el ámbito de formación en investigación y experimentación establecido en el Modelo Educativo. Estos procesos misionales tienen como fin ofrecer un servicio educacional de calidad tanto al estudiante, como a la sociedad y al sistema educativo nacional. Por otra parte, el Mapa de Procesos UMCE identifica tres usuarios principales: los estudiantes, el sistema educativo y la sociedad. Estos grandes grupos de usuarios pueden subdividirse en otros, dependiendo del tipo de requerimientos y expectativas para con la Institución. Por ejemplo, dentro del usuario sociedad existen organismos gubernamentales tales como la Superintendencia y Subsecretarías de Educación, la Agencia de la Calidad, la CNED, la CNA, Servicios Locales de Educación, JUNJI, Fundación Integra, etc. Cabe señalar que los procesos estratégicos institucionales son transversales y proveen de lineamientos, directrices presupuestarias y de calidad a todas las unidades de la Universidad, ya sean académicas o no académicas, las cuales se gestionan por medio del Plan de Desarrollo Institucional (PDEI) y sus respectivas acciones.

3.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PDEI.

El seguimiento y monitoreo de del PDEI y sus acciones asociadas, se realiza a través de una sistematización periódica del nivel de avance de su implementación, generando alertas cuando las acciones se encuentran con retrasos o presentan nudos críticos. Las alertas son entregadas a los equipos a cargo de la gestión directa de las acciones y a las jefaturas correspondientes, con el fin de que se tomen las medidas necesarias para corregir, enmendar retrasos o evaluar vías de solución que no comprometan el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. Todo esto, se lleva a cabo mediante la operacionalización del Sistema de seguimiento y monitoreo del PDEI (Figura 3).

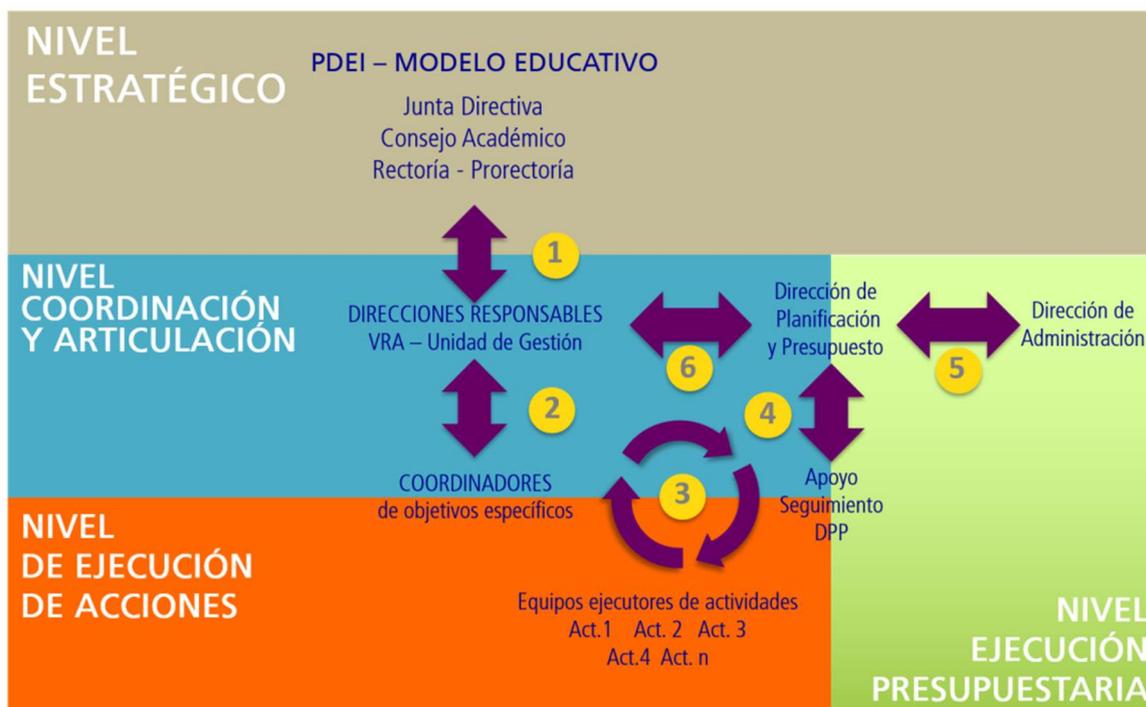


Figura 3. Sistema de apoyo, seguimiento y monitoreo del PDEI

Como se aprecia en la Figura 3, el Sistema se estructura en cuatro niveles, transitando desde lo estratégico a lo operativo: en el nivel estratégico, se definen las directrices estratégicas y líneas de acción institucionales. En el nivel de coordinación y articulación se gestionan las acciones estratégicas a través de las respectivas Direcciones Superiores, asegurando su articulación y pertinencia. En el nivel de ejecución de las acciones, se planifican anualmente y se ejecutan las actividades por los equipos responsables, en colaboración con equipos de apoyo técnico. En este nivel se apoya técnicamente la ejecución de las acciones, se registra periódicamente su desarrollo, se generan alertas tempranas, y se sistematiza el seguimiento y monitoreo de acciones e indicadores. En el nivel presupuestario, que se trabaja en conjunto con la Dirección de Administración y Finanzas, se definen, autorizan y gestionan los presupuestos para financiar los requerimientos de las acciones. Los recursos se gestionan articuladamente entre el presupuesto corriente y el de proyectos institucionales con financiamiento del Mineduc.

3.3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL INFORME DE SEGUIMIENTO.

El presente informe, fue elaborado utilizando una metodología compuesta por 3 grandes etapas: sistematización, validación y esquematización. La etapa de sistematización de los avances, se efectuó tomando como base la documentación e insumos generados por el Sistema de seguimiento y monitoreo del PDEI antes mencionado. Esta información, permite obtener de manera rápida y detallada la totalidad de los avances existentes para cada una de las acciones asociadas al desarrollo de los 5 Objetivos Estratégicos del Plan.

En la etapa de validación se socializa la sistematización de avances con cada unidad responsable de liderar su ejecución y obtener con ello una retroalimentación que permita corregir cualquier posible error, inconsistencia u omisión existente en la sistematización original.

Por otra parte, la etapa de esquematización permite estructurar la información ya sistematizada y validada de forma tal que el informe de seguimiento brinde información clara y simple de comprender y dimensionar. Por ejemplo, cada una de las acciones desarrolladas tiene un respectivo porcentaje de avance asociado (entre 0% y 100%), sin embargo, no es posible asegurar que no existan pequeñas diferencias entre las ponderaciones efectuadas para asignar cada porcentaje, por lo que, para abordar ese potencial sesgo se procede a discretizar los porcentajes de avance, definiendo solo 5 alternativas posibles equidistantes entre sí: 0%, 25%, 50%, 75%, 100%, lo cual permite ecualizar los avances, aproximándolos a una de estas 5 opciones según dicte su cercanía matemática. Una vez realizado esto, se van obteniendo en consecuencia los porcentajes asociados a cada una de las Líneas de Acción, Objetivos Operativos y Objetivos Estratégicos, mediante lo cual es posible definir el porcentaje de avance final de ejecución del Plan Estratégico 2016-2020.

Sumado a lo anterior, la Unidad de Análisis Institucional define y analiza cada uno de los indicadores del Plan, lo que se efectúa tomando en consideración la totalidad de información interna y externa que maneja la Unidad.

Finalmente, el informe de seguimiento del Plan Estratégico fue validado por el Equipo Directivo Superior.





IV. PRINCIPALES AVANCES Y LOGROS DEL PDEI 2016-2020

- 4.1 Desafíos enfrentados por la Institución.
- 4.2 Principales logros y avances.

4.1 DESAFÍOS ENFRENTADOS POR LA INSTITUCIÓN.

En el periodo previo a la construcción del actual PDEI, la universidad identificó en diversos diagnósticos, así como en las Evaluaciones Inicia y de Desempeño de los docentes del sistema escolar, debilidades en torno a la Formación Inicial Docente, tales como: Una insuficiente vinculación con el sistema escolar; Necesidad de profundizar su relación con los centros educativos para conocer en terreno las dificultades que enfrentan los docentes del sistema escolar, con el objetivo de apoyar a su solución o mejora desde la formación docente inicial y continua; Insuficiente articulación entre formación disciplinaria y pedagógica, debido a que ambas líneas avanzan de manera paralela en el trayecto formativo; Necesidad de un mayor vínculo con la formación práctica, desarrollando las capacidades de investigación de los Profesores en Formación, integrando el componente de investigación-acción a lo largo de su formación (eje prácticas); Heterogéneo nivel de avance en actualización curricular, expresado en aspectos tales como problemas de adaptación en algunas carreras y dispares niveles de consolidación del proceso de transformación curricular, según se constató en la acreditación institucional 2012; Necesidad revisar el Modelo de Formación Práctica; Necesidad de mayor desarrollo del sistema de evaluación de competencias disciplinarias y pedagógicas durante el trayecto formativo.

La UMCE abordó el desafío de superar estas debilidades señaladas, por lo que se hacía necesario avanzar en el desarrollo de modelos de formación y gestión sistémicos, generando estrategias institucionales para la actualización curricular permanente, la generación de líneas de intervención efectiva en vinculación con los contextos escolares, la promoción de comunidades para el desarrollo de la investigación educativa y el desarrollo de la pedagogía. Como un desafío adicional se avizoraba la preparación para la nueva estructura del sistema escolar que establece la Ley General de Educación.

Además de los desafíos previos, la Institución debió abordar otros adicionales durante el período de ejecución del PDEI, tales como: Necesidad de fortalecer a la UMCE en sus capacidades de investigación, innovación en la docencia y, vinculación con el sistema escolar, a raíz del plan de retiro del cuerpo docente; Necesidad de incorporar en la ejecución del PDEI, mejoras estructurales requeridas a la Institución, en el marco de las observaciones entregadas por la CNA en la resolución de acreditación institucional 2016, y los desafíos propuestos por la nueva Ley 20.093 (nueva carrera docente), la Ley 21.094 (sobre Universidades del Estado de Chile) y la Ley 21.091 (sobre Educación Superior), que regula la gratuidad y plantea una nueva institucionalidad y sistema de aseguramiento de la calidad para la educación superior, entre otras materias.

4.2 PRINCIPALES LOGROS Y AVANCES.

En la ejecución del PDEI 2016-2020, se han desplegado una serie acciones que permiten dar cumplimiento y avance a los objetivos propuestos. En este contexto, se observan acciones que se configuran como logros destacados, los que impulsan el desarrollo de nuevas acciones de mejoramiento, en consistencia y coherencia con los objetivos y propósitos definidos por la Universidad.

- **OE1: Fortalecer el quehacer académico**
 - Nuevo modelo educativo.
 - Renovación curricular de todas las carreras de pedagogía.
 - Nuevo Sistema Tecnológico de Gestión Académica UCampus.
 - Nuevo modelo de prácticas y campus pedagógicos.
 - Fortalecimiento del cuerpo académico mediante la contratación de Doctores.
 - Creación de la Unidad de Desarrollo de la Docencia.
 - Creación del Centro de Acompañamiento al Aprendizaje.
 - Creación de la Oficina de Transversalidad, además del Minor en Transversalidad.
 - Creación de la Oficina de Género y Sexualidades.
 - Nuevo Programa Propedéutico Pedagógico UMCE.
 - Desarrollo de iniciativas para el fortalecimiento de la investigación institucional.
 - Fortalecimiento de mecanismos de apoyo integral a estudiantes de la DAE.

- **OE2: Optimizar la gestión y administración institucional**
 - Implementación del plan de retiro.
 - Plan maestro de infraestructura 2018-2027.
 - Propuesta de plan maestro de accesibilidad universal en espacios exteriores.
 - Remodelaciones de espacios físicos (implementadas y en proceso).
 - Avances en campus sustentable.
 - Implementación de WiFi y telefonía IP.
 - Apoyo en contexto de crisis sanitaria por COVID19.

- **OE3: Incrementar y sostener altos niveles de calidad y mejoramiento continuo**
 - Acreditación de carreras con 5 años de promedio.
 - Nuevas Políticas Institucionales: Investigación, Postgrado, Desarrollo de la Docencia, Calidad, Vinculación con el Medio e Inclusión y transversalidad.
 - Mejora de los protocolos DAC de acompañamiento de Carreras.

- **OE4: Desarrollar la vinculación con el medio relevante y la responsabilidad social**
 - Acreditación del área de VCM.
 - Diseño e implementación de mecanismos de sistematización de datos de VCM.
 - Desarrollo de vínculos académicos con la UCLA y la UPNC.

- **OE5: Desarrollar y consolidar la educación continua y postgradual**
 - Acreditación por 3 años del Magíster en Ciencias mención Entomología.
 - Proceso de acreditación CNA del Doctorado en Educación.
 - Proceso de renovación de los programas de Postgrado en función de criterios CNA.
 - Diseño de un nuevo Modelo de gestión del Postgrado.
 - Mejora de las condiciones de operación de programas de Doctorado y Magíster.
 - Aumento de los ingresos asociados a programas de Educación Continua.

4.3 PORCENTAJE DE AVANCE PDEI 2016-2020.

A continuación, se indica el porcentaje de avance asociado a la implementación del PDEI y de cada uno de sus objetivos estratégicos, los cuales, a su vez, serán detallados en el capítulo 5 del presente informe.

% de avance PDEI 2016-2020	Objetivo Estratégico (O.E.)	% de avance de cada O.E.
75%	Fortalecer el quehacer académico	79%
	Optimizar la gestión y administración institucional	70%
	Incrementar y sostener altos niveles de calidad y mejoramiento continuo	83%
	Desarrollar la vinculación con el medio relevante y la responsabilidad social	75%
	Desarrollar y consolidar la formación continua y postgradual	68%





V. AVANCES ESPECÍFICOS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

Avances a nivel cuantitativo por cada O.E.

Avances a nivel cualitativo por cada O.E.

AVANCES OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1

Fortalecer el quehacer académico

OE1: AVANCES A NIVEL CUANTITATIVO.

I. Avance general del Objetivo Estratégico (O.E.) según objetivos operativos (O.O.)

Objetivo Estratégico (O.E.)	% de avance de cada O.E.	Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.
OE1 Fortalecer el quehacer académico	79%	•OO1.1. Entregar oferta académica actualizada y acorde a las necesidades de la sociedad.	86%
		•OO1.2. Consolidar un cuerpo académico que contribuya al desarrollo social del país.	63%
		•OO1.3. Asegurar la implementación y evaluación de las diferentes etapas del ciclo de vida del estudiante.	68%
		•OO1.4. Asegurar condiciones de operación óptimas para el desarrollo de la formación de los estudiantes.	92%
		•OO1.5. Asegurar la calidad de los programas de estudios ofrecidos.	88%

II. Avance detallado de cada Objetivo Operativo (O.O.) según Líneas de Acción (L.A.) y Acciones desarrolladas

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción
•OO1.1. Entregar oferta académica actualizada y acorde a las necesidades de la sociedad.	86%	L1.1.1: Actualizar los planes de estudio de carreras de pregrado poniendo acento en la innovación.	90%	•Rediseño de todas las carreras de pedagogía en base al nuevo modelo educativo y un modelo por competencias	Lograda	100%
				•Creación de la Oficina de Transversalidad e incorporación de temáticas transversales y de ciudadanía en el currículum innovado a través de un Minor en transversalidad	Lograda	100%
				•Implementación de mecanismos de retroalimentación entre los planes de estudios y los procesos de investigación y la vinculación con el medio	En Proceso	75%
				•Implementación de Sistema de seguimiento a la implementación curricular.	Lograda	100%
				•Implementación de un Sistema de gestión curricular que articule pregrado, educación continua y postgrado.	En Proceso	75%
		L1.1.2: Innovar en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	81%	•Implementación de un nuevo Modelo de Prácticas.	Lograda	100%
				•Implementación y desarrollo de una Red de Centros Escolares que tomé como base el modelo de campus pedagógicos.	En Proceso	75%
				•Implementación de un Sistema articulado que fomenta y permita el desarrollo de la docencia a través de innovaciones en el quehacer pedagógico	En Proceso	50%
				•Desarrollar y promover la utilización de las TIC en las diferentes actividades de aprendizaje y docencia	Lograda	100%

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción
•OO1.2. Consolidar un cuerpo académico que contribuya al desarrollo social del país.	63%	L1.2.1: Fortalecer la política de reclutamiento y mantención de docentes, incluidos aquellos que poseen competencias investigativas, en el contexto del nuevo modelo educativo y propósitos institucionales.	63%	•Contratación de académicos con grado de Doctor	En Proceso	75%
				•Implementar un nuevo Sistema de calificación y evaluación académica.	En Proceso	50%
				•Creación y desarrollo de la Unidad de Desarrollo Docente	Lograda	100%
				•Implementación de un Sistema de desarrollo de la docencia	En Proceso	25%
		L1.2.2: Fomentar la generación de conocimiento avanzado.	92%	•Elaboración e implementación de una nueva Política de Investigación	Lograda	100%
				•Desarrollar programas e iniciativas que permitan fortalecer las competencias investigativas del cuerpo académico institucional	Lograda	100%
				•Implementar y desarrollar Núcleos de Investigación, que permitan fortalecer la articulación y colaboración con el medio, con alto impacto y productividad académica asociada	En Proceso	75%
		L1.2.3: Posicionarse ante la sociedad a través de la difusión del conocimiento, causando impacto social, y guardando relación con el medio de manera socialmente responsable.	33%	•Aumentar la cantidad de Publicaciones Indexadas y Proyectos de Investigación con financiamiento externo, que produzcan alto impacto en el medio y que generen prestigio para la Universidad.	En Proceso	50%
				•Implementar un sistema que permita evaluar de manera permanente y sistemática el impacto de las investigaciones realizadas.	En Proceso	25%
				•Instalar y desarrollar un Centro de Investigación en educación UMCE.	En Proceso	25%

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción
•OO1.3. Asegurar la implementación y evaluación de las diferentes etapas del ciclo de vida del estudiante.	68%	L1.3.1: Propiciar la captación e ingreso de estudiantes con vocación y talento académico.	75%	•Implementar un Sistema que permita la detección temprana de estudiantes con vocación profesional y fomentar su ingreso	En Proceso	75%
		L1.3.2: Asegurar niveles óptimos de rendimiento académico, retención y titulación oportuna.	89%	•Creación, implementación y desarrollo de un Centro de Acompañamiento al Aprendizaje	Lograda	100%
				•Fortalecimiento del análisis de los resultados de las evaluaciones diagnósticas FID.	Lograda	100%
				•Implementación de un sistema informático para el seguimiento del aprendizaje (SISA).	Lograda	100%
				•Diseño e implementación un Sistema de seguimiento al trayecto formativo que apunte a minimizar los factores que impactan en la deserción y rendimiento académico.	En Proceso	75%
				•Promover la movilidad estudiantil para ofrecer mejores oportunidades experienciales a los estudiantes de pregrado.	En Proceso	50%
				•Proseguir en la mejora de la política de bienestar estudiantil asociada a salud, jardines infantiles y otras necesidades, generando condiciones de equidad para los estudiantes durante su permanencia.	Lograda	100%
				•Instalación de la Of. de Genero y Sexualidades y construcción de un plan de convivencia.	Lograda	100%
		L1.3.3: Fortalecer la gestión académica-formativa para la inserción laboral de los titulados	50%	•Diseñar e implementar un Sistema de Mentoría que permita un adecuado acompañamiento al proceso de inserción laboral en base a la nueva Ley de carrera docente	En Proceso	50%
				•Diseñar e implementar un Sistema de formación de Mentores, en articulación con las definiciones planteadas por el CPEIP	En Proceso	50%
		L1.3.4: Mejorar procesos internos orientados al refuerzo de vínculos periódicos y seguimiento de los egresados.	75%	•Instalar y activar procesos de consulta periódica y sistemática a los egresados, que retroalimenten la docencia y que detecten nuevos desafíos del entorno.	Lograda	100%
				•Desarrollar e instalar estrategias de fidelización o de conexión permanente con los egresados de la UMCE, que impliquen beneficios, servicios, colaboración mutua y oportunidades especiales de desarrollo profesional.	En Proceso	50%
				•Diseñar e implementar un Sistema informático para el seguimiento de egresados (SIMEDPRO)	Lograda	100%
				•Modernizar los medios de difusión e información para enviar a egresados la oferta académica postgradual y de educación continua.	En Proceso	50%
		L1.3.5: Desarrollar y modernizar la gestión académica de la educación continua y de la formación postgradual de los titulados.	50%	•Diseñar e implementar un Sistema que asegure una oferta en educación continua pertinente a las necesidades e intereses de los titulados.	En Proceso	50%
•Modernizar los medios de difusión e información existentes para hacer llegar a los titulados la oferta académica postgradual y de educación continua institucional.	En Proceso			50%		

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción
•001.4. Asegurar condiciones de operación óptimas para el desarrollo de la formación de los estudiantes.	92%	L1.4.1: Asignar presupuesto orientado a la docencia y al logro de aprendizajes de los estudiantes.	83%	•Implementación de la Matriz de Requerimientos para la Implementación Curricular (MRIC) para asegurar la existencia de las condiciones académicas, materiales y administrativas necesarias para la docencia institucional y el desarrollo de las actividades de académicas de pre y postgrado	En Proceso	50%
				•Selección, implementación de un nuevo sistema institucional para de gestión académica (Ucampus)	Lograda	100%
				•Desarrollo de la gestión del cambio asociada al nuevo sistema institucional para de gestión académica (Ucampus)	Lograda	100%
		L1.4.2: Asignar presupuesto orientado a garantizar la implementación de planes de cierre.	100%	•Aseguramiento de las condiciones académicas, materiales y administrativas necesarias para el cierre de la Sede Graneros	Lograda	100%
				•Aseguramiento de las condiciones académicas, materiales y administrativas necesarias para el cierre de de Programas de Postgrado que Institucionalmente se decida que no sean renovados	Lograda	100%

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción
•001.5. Asegurar la calidad de los programas de estudios ofrecidos.	88%	L1.5.1: Fortalecer la gestión y el seguimiento de indicadores académicos para la toma de decisiones.	88%	•Diseño e implementación de Sistema de seguimiento a la implementación curricular.	En Proceso	75%
				•Diseñar e implementar un Modelo de gestión del pregrado, que asegure que los programas cuenten con altos estándares de calidad, conducentes a su acreditación	Lograda	100%

OE1: AVANCES A NIVEL CUALITATIVO.

El Objetivo Estratégico 1, Fortalecimiento del quehacer académico, alcanza un adecuado nivel de cumplimiento (79%). La mayoría de los Objetivos Operativos y Líneas de Acción tuvieron avances significativos, y la mayor parte de las acciones actualmente se encuentran logradas o con un buen nivel de avance. Sin embargo, se identifica que para el cabal logro del fortalecimiento académico aún existen desafíos que deben continuar su avance y otros nuevos que se han identificado en el periodo evaluado. A continuación, se describen los avances desarrollados en cada objetivo operativo propuesto para el OE 1.

O.O.1.1. Entregar oferta académica actualizada y acorde a las necesidades de la sociedad

Este objetivo comienza a desarrollarse desde la implementación de un Modelo Educativo (2016) elaborado participativamente con la comunidad universitaria. Este modelo dio sustento a los procesos de rediseño curricular en el 100% de carreras de pedagogía de la Universidad (2018-2020) y a casi la totalidad de la oferta académica de pregrado, otorgando así los lineamientos para la implementación de planes y programas de estudio innovados. En este periodo la Universidad ha puesto en marcha instancias técnicas de apoyo para la revisión de los perfiles de egreso y los rediseños curriculares a nivel institucional (UGCI) y el compromiso de las Unidades de Gestión al interior de los departamentos (UGCD). Además, desde 2019 se cuenta con mecanismos de seguimiento a la trayectoria formativa que se traducen en procedimientos formales de evaluación de los aprendizajes en cuatro hitos evaluativos.

Para consolidar el correcto abordaje de este objetivo, la UMCE formalizó su Modelo de Práctica (2018), que establece una nueva relación con los establecimientos escolares, por medio de una estrategia piloteada en centros escolares durante el 2017. A partir del aprendizaje adquirido se sentaron las bases y se formalizó la Red de Campus Pedagógicos el año 2018. Además, se incorpora la estrategia del portafolio digital, que se relaciona directamente con el desarrollo de la competencia genérica TIC y la competencia sello de práctica. También se ha desarrollado la línea de innovación metodológica con uso de TIC dentro del plan de formación docente para académicos, coordinado por la Unidad de Desarrollo de la Docencia. La implementación de este Modelo requiere seguir avanzando en la articulación entre las Unidades académicas, la Coordinación general de práctica y unidades no académicas de apoyo a la formación. Además, se requiere ampliar y profundizar los vínculos institucionales con el sistema escolar generando articulación por medio de la Coordinación de Práctica.

Desde el año 2017 se están implementando políticas y planes de trabajo para abordar temas educativos transversales. De esta forma se asumen los compromisos estratégicos de la incorporación transversal de los enfoques de género, sustentabilidad, interculturalidad, ciudadanía, diversidad e inclusión, señalados en el Modelo Educativo e incorporados paulatinamente en el currículum. Un hito en este ámbito, se da en el año 2019, en que se formalizó la creación de la Oficina de Transversalidad y el plan de trabajo para su implementación. Este es el resultado de un proceso participativo que involucró a académicos y profesionales de todas facultades y áreas afines de la Universidad. La Oficina de transversalidad se constituyó como una instancia flexible de articulación y apoyo a políticas e iniciativas institucionales relacionadas con temáticas transversales, en diferentes instancias formativas de la comunidad universitaria. Para su implementación se distinguieron cinco componentes: enfoque curricular y actividades complementarias; gestión de iniciativas formativas en temáticas transversales; desarrollo docente en transversalidad; normas de convivencia y protocolos formativos de actuación; investigación sobre inclusión y temáticas transversales. Desde la Oficina de Transversalidad en conjunto con otras unidades y departamentos se realizan numerosas otras iniciativas relacionadas con los componentes. Entre sus logros destaca, el diseño e implementación del programa Minor en Transversalidad en articulación con Formación Pedagógica, la primera versión se realizó el segundo semestre de 2019, desde entonces ha ido diversificando y ampliando la oferta. Otro hito destacado es la instalación, en el año 2018, de la Oficina de Género y Sexualidades que tiene cobertura institucional. Cabe mencionar que, Desde la Oficina de Transversalidad, en articulación con la DAE, la Oficina de Género y Cátedra UNESCO se impulsa un proyecto de construcción de un plan de convivencia como un objetivo estratégico para la universidad. Se cuenta con un diagnóstico participativo, realizado a través de conversatorios con participación de todos los estamentos de la Universidad, siendo esta la base para la construcción del plan.

O.O.1.2. Consolidar un cuerpo académico que contribuya al desarrollo social del país

Destaca la creación de la Unidad de Desarrollo Docente (2018) que desarrolla planes anuales de formación docente como pilar de la implementación del nuevo currículum y trabaja coordinadamente con otras unidades para robustecer la oferta de formación de académicos y docentes en temáticas relevantes para el Modelo Educativo. En el periodo evaluado se han contratado más de 30 académicos con grado doctor, cupos que fueron asignados en los Departamentos académicos según criterios acordados institucionalmente acorde a los objetivos de desarrollo estratégico. Sin embargo, se debe avanzar en el fortalecimiento de un cuerpo académico acorde a los desafíos futuros de la institución, asociados principalmente al desarrollo y consolidación del postgrado y la investigación en el área de educación, lo que busca consolidar a la UMCE como una Universidad de carácter complejo.

Por otra parte, la institución ha diseñado y pilotado un Sistema de Evaluación y Calificación Académica (SICEA, 2019), que se espera permita por una parte guiar y fortalecer tanto el desarrollo y perfeccionamiento académico, como a su vez, las instancias de evaluación del desempeño docente, instalando mecanismos para acompañar la formación y desempeño docente en todas sus etapas. Sin embargo, este sistema aún debe revisarse, ajustarse e instalarse. Además, se requiere actualizar las políticas e instrumentos reglamentarios y normativos de evaluación y calificación académica, incluyendo la dimensión de gestión académica en base a compromisos.

Por otro lado, la Política de Investigación UMCE es aprobada en diciembre de 2018 y también contribuye al logro del OO.1.2, estableciendo las bases para el desarrollo de la investigación tomando como pilares fundamentales el aumento de la productividad científica, la transferencia del conocimiento y la permanente contribución a la formación inicial docente, la formación de postgrado, la educación continua y el desarrollo profesional.

En el periodo 2016-2020 la Dirección de Investigación y Postgrado ha desarrollado iniciativas permanentes como la convocatoria regular de investigación e innovación DIUMCE, y los fondos APIX y APEX, para la promover la productividad académica científica, así como, la planificación y formulación de proyectos de concursabilidad externa. Otras iniciativas innovadoras que se han desarrollado: el año 2017 se efectuaron los proyectos extraordinarios de investigación e innovación (PMI); desde el año 2019, el concurso extraordinario de publicaciones para académicos del claustro del Doctorado; y también en el mismo año la modificación del programa de incentivo a las publicaciones WOS, Scopus, Scielo para investigadores UMCE; desde el año 2020, el concurso extraordinario de proyectos para nuevos doctores UMCE.

Desde el año 2016 la UMCE ha desarrollado un programa de Núcleos de Investigación que tiene por objetivo formar equipos interdisciplinarios de académicos para promover la investigación, desarrollo e innovación a partir de la articulación de proyectos o líneas. A la fecha la UMCE ha desarrollado núcleos en 4 líneas de investigación: Interculturalidad, Didácticas, Prácticas y Clima de aula. La gestión de los núcleos de investigación se encuentra orientada por un modelo definido por la Dirección de Investigación y Postgrado, el que favorece la articulación interdepartamental y promueve la productividad académica científica. Pese a las iniciativas antes mencionadas, el número de artículos indexados y de proyectos con financiamiento externo no refleja a la fecha, variación en los indicadores de forma considerable, es por esto que representan un claro desafío a abordar durante los siguientes años. Esto se verá respaldado mediante la instalación de un Centro de Investigación en Educación UMCE a partir del año 2021, que permita seguir progresando en el posicionamiento y en la incidencia de la Universidad en la sociedad y la esfera pública producto de su trabajo académico y científico.

O.O.1.3. Asegurar la implementación y evaluación de las diferentes etapas del ciclo de vida del estudiante

Es un objetivo que presenta resultados disímiles en el logro de sus líneas de acción y acciones comprometidas. En este sentido, las que destacan por ser valoradas positivamente debido a su grado de avance son: la captación de estudiantes con inclinación a la pedagogía y los acompañamientos y apoyos académicos y no académicos recibidos por los estudiantes en su trayecto formativo. Por su parte, las líneas que deben seguir avanzando en su grado de cumplimiento en este objetivo son las temáticas relativas a la inserción laboral y el vínculo con egresados y empleadores, también se están desarrollando acciones con miras a fortalecer la oferta de Educación Continua de la Universidad.

La Universidad registra un aumento en el ingreso de estudiantes por medio de vía especial PACE (avanzando de 42 estudiantes en 2017 que ingresaron mediante vías especiales y PACE, a 109 en 2020) y la puesta en marcha en el año 2020 del Propedéutico Pedagógico UMCE, lo que confirma la política de inclusión y de acortamiento de brechas sociales y económicas, garantizando la educación como un derecho que promueve la Universidad.

La UMCE presenta buenos indicadores en la retención de primer año (superior al 80%) y muy buenos resultados respecto del medio externo en la Evaluación Nacional Diagnóstica. Sin embargo, se observa un estancamiento en los indicadores de retención de tercer año (60% promedio en el quinquenio 2015-2019) y una disminución de titulación oportuna (pasando de un 44% en 2015 a 31% en 2019), indicadores que se esperan mejorar a mediano plazo con el avance de la instalación y ajuste de los mecanismos de seguimiento y evaluación de la trayectoria formativa, activados desde distintos niveles institucionales por Vicerrectoría Académica.

Desde su ingreso los estudiantes acceden a instancias de seguimiento y acompañamiento integral en su trayecto formativo, contando con apoyos en su formación desde las Unidades Académicas y desde el Centro de Acompañamiento al Aprendizaje (CAA) constituido en 2017, y que, por medio de mecanismos, como el Sistema Integral de Seguimiento a los Aprendizajes (SISA), y una serie de estrategias y acciones, monitorea y acompaña el desempeño académico de los estudiantes. El CAA junto con desarrollar planes de apoyo a los procesos de aprendizaje de los estudiantes en los ámbitos cognitivo, afectivo y social, levanta y analiza información para diagnósticos oportunos y entrega información relevante para la toma de decisiones relacionadas con los procesos de acompañamiento al aprendizaje de los estudiantes; también gestiona información de seguimiento desde y hacia unidades académicas y programas de apoyo. Anualmente el CAA realiza un diagnóstico a todos los estudiantes de primer año, en las áreas de Comprensión Lectora y habilidades de Razonamiento Matemático, así como un Test de Estilos de Aprendizaje y un Test de competencias en TIC, cuyos resultados son analizados en primera instancia por el CAA y las distintas carreras. También se construye un informe que es enviado a las Facultades, la DAC y la Dirección de Docencia.

También existen instancias que dan acompañamientos y apoyos no académicos desde la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE), que tiene como propósitos favorecer la participación estudiantil en la vida universitaria, contribuir al acompañamiento y a la formación extra-curricular de los estudiantes y, en general, promover el pleno ejercicio de los derechos y deberes estudiantiles, en concordancia con la misión de la UMCE. En la perspectiva de favorecer la participación estudiantil en la vida universitaria, se realiza una labor de apoyo a los estudiantes que busca velar por la efectiva participación estudiantil en las distintas instancias de la Universidad, tanto a nivel de carreras como en otros espacios de la institución. Por otra parte, contribuir a la formación integral de los estudiantes conlleva ofrecer posibilidades de desarrollo cultural, deportivo y recreacional, de

realización de proyectos estudiantiles de diversa índole, así como la promoción y prevención de salud, y el impulso de consejerías especialmente enfocadas a estudiantes de primer año. Destaca que cerca de un 90% de los estudiantes de pregrado cuentan con algún tipo de beca o beneficio. Si bien se ha avanzado en el levantamiento de información y diseño de procesos de articulación del acompañamiento académico y no académico, se requiere disponer de un sistema de seguimiento y monitoreo articulado de los diferentes apoyos no académicos disponibles para los estudiantes, así como de la consolidación de la vinculación de los apoyos académicos y no académicos, incluyendo a las unidades académicas.

Para retroalimentar la toma de decisiones y los procesos formativos a nivel institucional, la Universidad cuenta con la Oficina de Egresados UMCE y el Sistema de Monitoreo y Evaluación del Desempeño Profesional (SIMEDPRO), que aportan una base de datos de titulados y una encuesta anual que recoge información sobre el trayecto formativo e inserción laboral de los titulados UMCE. El primer semestre 2020 se realizó la actualización y rediseño de plataforma de vinculación con egresados, plataforma mejorada en relación a su interfaz gráfica y nuevas prestaciones.

La UMCE ha elaborado una iniciativa innovadora de Mentorías Virtuales que ha acompañado a profesores noveles de distintas comunas del país, permitiendo retroalimentar la Formación Inicial Docente y disponer de una alternativa innovadora y que cubre necesidades de acompañamiento, que, por razones geográficas, no podían ser desarrolladas. Se desarrollaron pilotos del Plan de Mentoría Virtual (2017-2018), en una primera oportunidad acompañando a veintiún docentes principiantes durante ocho meses, experiencia que, dado su éxito comprobado, se repitió, esta vez con nueve profesores principiantes. En estos dos momentos el equipo ha contado en total con 5 mentoras, 30 profesores principiantes y se abarcaron tres regiones y 22 comunas del país.

O.O.1.4. Asegurar condiciones de operación óptimas para el desarrollo de la formación de los estudiantes

Los recursos y condiciones de operación para la docencia y formación que están asociados al Plan Estratégico muestran un significativo grado de avance. La Universidad cuenta con un Plan Maestro de Infraestructura 2016 – 2027, el que contempla los principales proyectos de mejoramiento previstos en esta área, este documento fue actualizado durante el año 2018, de acuerdo a los requerimientos de desarrollo institucional y a la implementación del nuevo Modelo Educativo, para atender oportunamente las condiciones básicas de la formación de los y las estudiantes. En el periodo 2016-2018 se generaron acciones de modernización de la infraestructura (aulario, arreglos en biblioteca, gimnasios, Pabellón de Inglés, CAA, entre otros) y de la tecnología (red wifi, telefonía IP, etc.) con una inversión superior a los 1.400 millones de pesos en el trienio. Con el propósito de identificar, sistematizar y garantizar las condiciones de operación necesarias para el funcionamiento de las carreras la UMCE ha diseñado una Matriz de Requerimientos para la implementación Curricular (MRIC) la que incorpora, además de los requerimientos de recursos humanos y de infraestructura, las necesidades de equipamiento de apoyo a la docencia, incluyendo los recursos tecnológicos necesarios para las actividades académicas, considerando su adquisición y mantención. Sin embargo, este dispositivo requiere de evaluación y mejoras para avanzar en su instalación y uso para la gestión por parte de las unidades académicas.

Por otra parte, la UMCE identificó la necesidad de modernizar el funcionamiento de la gestión docente y curricular, lo que condujo a la implementación del nuevo sistema informático Ucampus, de la Universidad de Chile. El proyecto Ucampus se compone de dos etapas en un plazo global de cuatro años: La primera etapa de implementación se encuentra 100% desarrollada (2019).

La segunda etapa de mantención y soporte permanente, está contemplada para los siguientes tres años del proyecto y actualmente avanza bajo los plazos estipulados. Hoy todos los procesos de gestión académica vinculados al trayecto formativo se realizan a través de esta plataforma. A este sistema tienen acceso los académicos, directivos, estudiantes y unidades de apoyo de la Universidad.

Finalmente, otro aspecto que imprime valor al cumplimiento del OO1.4 es la adecuada implementación del cierre de la Sede Graneros, lo que consideró un proceso de cierre de los programas formativos impartidos, así como el cierre operativo de la sede misma, lo que supone capacidad de autorregulación y cumplimiento de los compromisos institucionales.

O.O.1.5. Asegurar la calidad de los programas de estudios ofrecidos

Para asegurar la calidad de la formación, la UMCE cuenta con una Dirección de Aseguramiento de la Calidad que utiliza un sistema de gestión de la calidad interna que a la fecha ha permitido contar con un 100% de las carreras acreditadas y con un promedio de acreditación de todas las carreras que supera los 5 años. La DAC ha establecido procedimientos que definen los pasos a seguir por las carreras y programas para desarrollar en los procesos de autoevaluación y acreditación, estableciendo plazos e instancias de validación del proceso y coordinación, con la figura de un Coordinador de Aseguramiento de la Calidad por carrera, el que cuenta con horas asignadas para sus labores (apoyo en la autoevaluación y seguimiento del plan de mejora). Además, el sistema de monitoreo y seguimiento del cumplimiento de los planes de mejoramiento se realiza mediante una plataforma de seguimiento administrada por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y responde a los lineamientos que emanan del Manual para la Elaboración de Planes de Mejora.

Además, la Universidad cuenta con orientaciones para establecer mecanismos de seguimiento de la implementación curricular y la evaluación del logro de competencias definidas en los perfiles de egreso. Las orientaciones proponen dos focos para el seguimiento: la evaluación de las condiciones de implementación u operación necesaria para la ejecución del itinerario formativo, y el segundo, la evaluación del desarrollo de las competencias en sus distintos niveles. Así también define los actores responsables, las dimensiones a evaluar y la descripción de las fases que contempla el proceso.

Con las seis carreras que implementaron en el año 2018 se ha realizado el seguimiento, estableciendo los indicadores de las competencias sello y genérica en los tres niveles de la competencia, las que se traducirán en la aplicación de una evaluación integrada que se aplicará en cuarto, séptimo y décimo semestre. Así, el año 2019 y 2020 se inició la evaluación del hito formativo número 2. Asimismo, en el primer año de implementación, se aplicaron grupos focales a estudiantes y académicos para evaluar las condiciones de implementación y consistencia interna del plan de estudio.

En el periodo evaluado se observan un conjunto de desarrollos y avances en el fortalecimiento del quehacer académico, los que se han desenvuelto de manera coherente mediante los cinco objetivos operativos alineados a los propósitos formativos y de docencia establecidos por este Plan de Desarrollo Estratégico Institucional. Se evidencia un amplio grado de cumplimiento de los objetivos y acciones comprometidas lo que denota el avance sustantivo en los procesos formativos impartidos. Se distingue la existencia de brechas o desafíos pendientes en cada aspecto contenido en el Objetivo Estratégico 1. Ello deberá constituirse en el eje para fortalecer los procesos formativos, que permita desarrollar el propósito misional UMCE y generar conocimiento educativo

de alto impacto sobre la formación inicial docente, el sistema escolar y políticas públicas; así como también para formar capital humano avanzado, y desarrollar una gestión con un sistema de desempeño centrado en el cumplimiento de compromisos, en articulación y coherencia con el Modelo Educativo, los Estatutos y el PDEI.

AVANCES OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2

Optimizar la gestión y administración institucional

OE2: AVANCES A NIVEL CUANTITATIVO.

I. Avance general del Objetivo Estratégico (O.E.) según objetivos operativos (O.O.)

Objetivo Estratégico (O.E.)	% de avance de cada O.E.	Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.
OE2 Optimizar la gestión y administración institucional	70%	•OO2.1. Consolidar la viabilidad económica y financiera de la Universidad.	67%
		•OO2.2. Modernizar la gestión administrativa de apoyo a la docencia.	72%
		•OO2.3. Desarrollar y fortalecer la gestión de recursos humanos.	83%
		•OO2.4. Fortalecer los mecanismos de toma de decisiones estratégicas para el desarrollo de procesos de gestión integrada.	67%
		•OO2.5. Optimizar la gestión de la infraestructura física, de bienes y servicios de la institución.	68%
		•OO2.6. Fortalecer el trabajo en red con el sistema educativo en el marco de las nuevas políticas públicas.	67%

II. Avance detallado de cada Objetivo Operativo (O.O.) según Líneas de Acción (L.A.) y Acciones desarrolladas

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción
•OO2.1. Consolidar la viabilidad económica y financiera de la Universidad.	67%	L2.1.1: Aumentar las fuentes de ingreso de recursos económicos, e intensificar la búsqueda de nuevas alternativas de financiamiento asociadas a otras modalidades de formación académica.	75%	•Implementación de acciones que permitan aumentar los ingresos institucionales asociados a programas de Educación Continua	Lograda	100%
				•Implementación de acciones que permitan aumentar los ingresos institucionales asociados a programas de Postgrado	En Proceso	50%
		L2.1.2: Gestionar de manera eficiente los recursos financieros de la Universidad.	58%	•Implementación y aplicación de políticas financieras que han permitido, durante los dos últimos, mejorar los resultados de los estados financieros	En Proceso	50%
				•Implementación de planes de retiro que permitan asegurar que estos se efectúen de manera sustentable con las finanzas institucionales.	En Proceso	50%
				•Implementación de sistema administrativo-contable para la gestión de recursos de la institución.	En Proceso	75%

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción		
•OO2.2. Modernizar la gestión administrativa de apoyo a la docencia.	72%	L2.2.1: Actualizar de manera funcional la administración central, orientada por un criterio de eficiencia en sus procesos.	81%	•Implementación de la etapa 1 del reordenamiento de la estructura orgánica de la Dirección de Administración y Finanzas.	Lograda	100%		
				•Evaluación y redefinición de funciones y cargos de acuerdo a los requerimientos institucionales y del medio externo.	En Proceso	75%		
				•Diseño de manuales de procedimientos de los procesos administrativos – contables de la universidad.	En Proceso	75%		
				•Implementación de un sistema regular de capacitación al personal administrativo en el uso de nuevas herramientas tecnológicas de la información.	En Proceso	75%		
		L2.2.2: Automatizar procesos de seguimiento y control para la gestión administrativa.	50%			•Implementación de un Sistema de evaluación de resultados de acuerdo a indicadores institucionales relevantes, identificados previamente.	En Proceso	25%
						•Implementación de una Política de desarrollo y gestión informática institucional	En Proceso	50%
						•Diseño e implementación de un Plan maestro de desarrollo informático institucional, para abordar de manera sistemática, estratégica y progresiva la automatización de procesos de gestión administrativa mediante la utilización de sistemas y herramientas computacionales	En Proceso	25%
						•Implementación de un Sistema computacional para el almacenamiento de la información administrativa institucional (Nube UMCE)	Lograda	100%
		L2.2.3: Otorgar condiciones de operación de calidad satisfactoria en apoyo al quehacer académico.	83%			•Implementación de un modelo de trabajo que permita detectar y resolver, de manera proactiva, las necesidades de remodelación y mantenimiento para el adecuado desarrollo de actividades académicas	En Proceso	75%
						•Desarrollo e implementación de un Sistema computacional para la gestión de adquisiciones (SICAD)	En Proceso	75%
						•Elaboración de Planes anuales de compras y fortalecimiento de los procesos de Adquisiciones	Lograda	100%

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción
•OO2.3. Desarrollar y fortalecer la gestión de recursos humanos.	83%	L2.3.1: Mejorar las competencias del personal académico y administrativo.	75%	•Desarrollo permanente de capacitaciones al personal administrativo de la Institución en base a las necesidades estratégicas que se vayan detectando y definiendo	En Proceso	75%
		L2.3.2: Fomentar el sentido de pertenencia, compromiso e integración en el quehacer del personal de la institución.	100%	•Diseño una nueva Política de Recursos Humanos	Lograda	100%
		L2.3.3: Proporcionar las condiciones y herramientas que permitan automatizar procesos administrativos.	75%	•Implementación de un nuevo Sistema para la gestión del personal y remuneraciones (PyR)	En Proceso	75%

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción
•OO2.4. Fortalecer los mecanismos de toma de decisiones estratégicas para el desarrollo de procesos de gestión integrada.	67%	L2.4.1: Instalar capacidades de diagnóstico, planificación, seguimiento y ajuste de prioridades institucionales.	100%	•Implementación de un modelo de seguimiento integrado de la implementación y ejecución de Proyectos institucionales.	Lograda	100%
		L2.4.2: Impulsar un proceso de gestión del cambio al interior de la institución en sus áreas de desarrollo organizacional.	75%	•Implementación de un sistema de gestión unificado y articulado de datos institucionales (Datawarehouse)	En Proceso	75%
		L2.4.3: Impulsar un proceso de gestión del cambio en los distintos niveles organizacionales.	25%	•Implementación de un sistema articulado de gestión estratégica institucional, basado en la rendición de cuentas y toma de decisiones en base a información y análisis objetivo, tanto interno como externo	En Proceso	25%

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción
•OO2.5. Optimizar la gestión de la infraestructura física, de bienes y servicios de la institución.	68%	L2.5.1: Diseñar e implementar modelo de "Campus Integrado".	60%	•Actualización del Plan Maestro de Infraestructura.	Lograda	100%
				•Planificación, diseño y construcción de nuevo Edificio Aulario	En Proceso	25%
				•Remodelación de espacios destinados a la Gestión Institucional	En Proceso	50%
				•Diseño e implementación de acciones que permitan el desarrollo continuo de un Campus Sustentable	En Proceso	75%
				•Diseño e Implementación permanente de un Plan de Accesibilidad Universal	En Proceso	50%
		L2.5.2: Mejorar la gestión y eficiencia de la administración de la infraestructura.	50%	•Implementación de un Sistema de administración de información de espacios físicos y bienes institucionales	En Proceso	75%
				•Diseño e implementación de protocolos que permitan optimizar los resultados y la gestión de recursos asociada a las actividades de infraestructura	En Proceso	25%
		L2.5.3: Renovación de equipamiento tecnológico y de recursos para el aprendizaje.	94%	•Ampliación de la cobertura de internet inalámbrico wifi en los campus	Lograda	100%
				•Mejora de las redes telefónicas de comunicación, implementando a nivel institucional la telefonía IP	Lograda	100%
				•Desarrollo de mejoras informáticas a nivel de Datacenter, storage y seguridad perimetral	En Proceso	75%
				•Adquisición de equipamiento computacional para el desarrollo de actividades académicas y administrativas en modalidad de Teletrabajo	Lograda	100%

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción
•OO2.6. Fortalecer el trabajo en red con el sistema educativo en el marco de las nuevas políticas públicas.	67%	L2.6.1: Generar alianzas estratégicas de mutua cooperación con otras instituciones de educación superior.	75%	•Desarrollo de un trabajo sistemático con las universidades Estatales, a partir de las redes CUECH existentes	En Proceso	75%
		L2.6.2: Definir una nueva institucionalidad para la UMCE, en el marco del Sistema Nacional de Educación Superior.	50%	•Desarrollo junto con la comunidad, la elaboración de los nuevos estatutos	En Proceso	50%
		L2.6.3: Aportar al fortalecimiento de las políticas públicas.	75%	•Desarrollo de aportes concretos a la política pública, mediante la participación en grupos específicos de trabajo originados a partir del trabajo en red con las diferentes Universidades del Estado de Chile.	En Proceso	75%

OE2: AVANCES A NIVEL CUALITATIVO.

El objetivo estratégico 2 (optimizar la gestión y administración institucional) ha tenido importantes avances, principalmente en lo que respecta a infraestructura y adquisiciones, no obstante, aún presenta bastantes desarrollos que, si bien están en proceso de ser abordados, deben lograr implementarse paulatinamente, considerando los desafíos que la Universidad deberá afrontar en el corto plazo.

O.O.2.1. Consolidar la viabilidad económica y financiera de la Universidad

Aumentar las fuentes de ingreso de recursos económicos e intensificar la búsqueda de nuevas alternativas de financiamiento asociadas a otras modalidades de formación académica es una de las líneas de acción abordadas. Para ello, el trabajo institucional se ha focalizado en Educación Continua y Postgrados. En la primera, se han desarrollado continuas acciones para fortalecer tanto la DEC como sus programas, lo cual ha permitido aumentar la adjudicación de proyectos. En Postgrado, a su vez, el trabajo ha estado enfocado a la actualización de sus programas, para que estos respondan a la formación de capital humano avanzado capaz de responder a los desafíos y necesidades de la sociedad y el sistema educativo nacional. Para esto, se ha realizado un trabajo técnico y académico para lograr la actualización curricular de todos los programas vigentes y el diseño de 6 nuevos, lo cual se ha acompañado por estrategias de publicitarias y de marketing, que han considerado desde las redes sociales como Facebook y Youtube, a campañas focalizadas, como la gestionada por Learn Chile. Lo descrito permitirá mejorar el posicionamiento a nivel nacional de la oferta de Programas de Postgrado de la UMCE, un mayor número de matriculados y avanzar a la acreditación de los programas, con ello se espera que alumnos de Postgrado logren la adjudicación de becas externas para el financiamiento de aranceles.

Gestionar de manera eficiente los recursos financieros de la Universidad es otra de las líneas de acción, para lo cual la UMCE ha procurado lograr un sistema de administración financiera austera y responsable, que ha puesto énfasis en mantener el equilibrio presupuestario y control sobre el uso de los recursos, permitiendo sustentar el quehacer académico de la Institución. Se han tomado medidas de ajustes de costos y diversificación de ingresos, a nivel académico y administrativo, a lo menos en tres ámbitos de la gestión institucional: optimización de la carga docente, reducción de costos operacionales impulsados por la ley de incentivo al retiro y el aumento de ingresos mediante los programas de Educación Continua. Además de lo anterior, los ingresos operacionales han aumentado debido a los mayores aportes del Estado, a través de mayores recursos por la vía de Aporte Institucional Universidad del Estado (AIUE) y el Programa de Fortalecimiento de las Universidades del Estado. Todo lo anterior, ha permitido durante los dos últimos, lograr mejorar los resultados de los estados financieros, generando superávit por M\$ 90.381 y M\$ 610.710.

Es importante mencionar que para la implementación del plan de retiro (que va en su tercer año de aplicación), se han tomado como objetivo, la renovación y el ahorro. El Departamento de Gestión de Personas anualmente gestiona los procesos de desvinculación y se han asumido exitosamente las políticas y plazos propuestos por el Gobierno. Además, la reposición de cupos no ha sido 1:1, debido a que académicos sin carga académica no se han reemplazado, y la carga de investigación ha sido resuelta vía contratación de doctores con financiamiento de proyectos. Por otro lado, la Universidad continúa la implementación de un ERP institucional, el que a la fecha presenta operativos los módulos de contabilidad y finanzas, en tanto que los análisis y corrección de brechas en términos de la comunicación de información hacia las unidades académicas y no académicas aún está en proceso de ajustes que permitan su adecuado funcionamiento.

O.O.2.2. Modernizar la gestión administrativa de apoyo a la docencia

Uno de los objetivos es actualizar de manera funcional la administración central, orientada por un criterio de eficiencia en sus procesos. Para esto, la Universidad desarrolló durante los años 2018 y 2019 un proceso de evaluación y análisis, tanto interno como externo, para definir la mejor forma de reorganización para la Dirección de Administración, la cual se implementó durante los años 2019 y 2020 de acuerdo a lo estipulado en la resolución respectiva. Este ajuste se enmarca en el proceso de modernización de la gestión administrativa de apoyo a la docencia, actualizando de manera funcional la administración central mediante la evaluación y redefinición de funciones y cargos, según los requerimientos institucionales y del medio externo. Esta nueva estructura considera 4 grandes áreas dentro de la Dirección de Administración y Finanzas: 1) Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas, 2) Departamento de Infraestructura, 3) Departamento de Finanzas; y 4) Departamento de Informática. Cada uno de estos Departamentos fueron a su vez reestructurados contando hoy en día con diferentes subdepartamentos que permiten facilitar la gestión según las necesidades actuales de la Institución.

En lo que respecta a apoyos externos, en diciembre de 2017 se inició una consultoría para el estudio de cargos, procesos, funciones y evaluación de competencias del personal administrativo. Esta consultoría concluyó en julio de 2019 y entregó a la institución propuestas concretas respecto a: organigramas, plan comunicacional para el proceso, descripciones y perfiles de cargo, diccionario de competencias, diagramas de procesos y procedimientos administrativos, y manuales metodológicos. A partir de la consultoría, se ha elaborado un plan de trabajo de corto y mediano plazo. Durante 2020 y 2021 se tiene planificado avanzar en una segunda etapa del estudio referente a temas de Competencias y Estructura Organizacional, faltando a la fecha un 20% asociado a la validación de las nuevas funciones y cargos. En enero del año 2020, se da inicio a una consultoría para el levantamiento y modelamiento de procesos financieros contables de la UMCE, esta permitirá que la Institución pueda contar con mapas de procesos financiero-contables; identificar sus procesos críticos; contar con un levantamiento de procesos, subprocesos y actividades; y establecer matrices de responsabilidades y diagramas de flujos. Este trabajo está actualmente en curso y está planificado que concluya durante el año 2020 y permitiendo establecer las bases para que en el corto plazo la UMCE comience a certificar procesos administrativos bajo la norma ISO, asegurando con esto la calidad de los mismos y nivelándolos a los más altos estándares a nivel de gestión.

En cuanto a capacitaciones de personal, se ha implementado un plan para el uso de herramientas tecnológicas que debería estar alineado a un plan de inducción al cargo y aprobado por el comité bipartito, y se han desarrollado iniciativas específicas que se debieran institucionalizar dentro de los procesos de gestión de personas, a nivel institucional: curso de excel básico, intermedio, avanzado; a nivel técnico y administrativo: uso de herramientas específicas como ITIL v4, Ciberseguridad, VMWare, IGeo, Datawarehouse, SICAD, UCampus, SAC, PYR, U+ aranceles, Zoom, Meet, Plataformas de Educación a Distancia y SISA; en cuanto a actividades futuras, en el corto plazo se espera generar un plan de TIC transversales y mantener los planes de capacitaciones específicas de Sistemas recientemente incorporados a la gestión institucional.

Otro de los objetivos es automatizar procesos de seguimiento y control para la gestión administrativa, respecto a lo cual el reordenamiento DAF y la consultoría de Procesos permiten generar los diagnósticos para la definición de los procesos y desempeños esperados. Además, se está generando un cuadro de mando a nivel de la Dirección de Administración y Finanzas, lo que se extenderá a las otras direcciones, considerando indicadores operacionales y cuadro de mando estratégico. Es importante mencionar también que durante el año 2020 se elaboró una propuesta inicial de Política de Informática, la cual aún debe ser socializada con la comunidad para implementar mejoras. Esto apunta a lograr durante 2021 una formalización de la Política de

Informática, junto con la implementación de manuales de procedimientos y protocolos internos y externos del Departamento de Informática, con el fin de institucionalizar buenas prácticas y estándares en el área. Cabe señalar que las iniciativas consideradas en las políticas ya están en fase de diseño e implementación de manera preliminar, dado que las mejoras se han ido evaluando de acuerdo a los requerimientos en este ámbito. En esta misma línea, se debe mencionar el diseño e implementación de un Plan de Desarrollo Informático, que se está efectuando con el apoyo de una consultora y tiene como objetivo ejecutar una serie de acciones enfocadas en el desarrollo estratégico del área de Informática UMCE. Esta consultoría, que comenzó en julio de 2020, debe concluir a fines de este año y permitirá obtener los siguientes resultados: 1) revisión y actualización de la política de informática, 2) generación de manuales de procedimientos de informática, 3) elaboración de un Plan de fortalecimiento de RRHH del Departamento de informática, 4) revisión y análisis de nuevas aplicaciones y proyectos de fortalecimiento de gestión institucional, 5) análisis de alternativas de soluciones informáticas para poder dar respuesta a los distintos desafíos institucionales, 6) elaboración de una propuesta de Plan Estratégico de Informática, 7) elaboración de una propuesta de plan de transformación digital institucional. En el año 2017 tuvo lugar otro de los logros institucionales, la implementación de un sistema de gestión de archivos denominado "Nube UMCE", que apunta a brindar a los usuarios un espacio de comunicación basado en la transferencia de archivos de manera controlada, con el fin de evitar fugas o desorden en los flujos de información. Además, se pretende consolidar el aprendizaje institucional basado en carpetas. El servicio del sistema se enfoca al almacenamiento de archivos para consultas, edición o carga de información, basado en la pre-configuración de usuarios con roles (vía grupos) y carpetas. Esto, con el fin de sistematizar un modelo de datos común e integrado para las transferencias de archivos. Una de las ventajas del sistema es que está alojado en servidores UMCE, lo que evita depender de terceros en un área tan importante como la información institucional. Actualmente el sistema es utilizado por las unidades de gestión de la Universidad (Dirección de Administración y Finanzas y la Dirección de Planificación y Presupuesto) y, como segunda etapa, se espera que toda la universidad pueda hacer uso de esta herramienta.

En lo que respecta a otorgar condiciones de operación de calidad satisfactoria en apoyo al quehacer académico, entre los principales avances se encuentra el desarrollo de la gestión de infraestructura en la Universidad, que busca avanzar en la instalación de un mecanismo de sistematización de las necesidades de mantención de espacios y habilitación de infraestructura. Dicha sistematización tiene por objetivo priorizar y planificar la gestión de los recursos financieros asociados a la mantención y habilitación de la infraestructura considerando los siguientes procesos: construcción del presupuesto anual institucional, planes de mejora de las carreras y, procesos de acreditación de carreras. Es clave relevar que se intenta privilegiar intencionadamente el uso de los espacios construidos por sobre iniciar nuevas construcciones, estrategia que a la fecha ha permitido la rehabilitación de espacios para la educación como el Salón de Honor, la creación del espacio físico del Centro de Acompañamiento al Aprendizaje, la ampliación de la Biblioteca Central, reparación estructural y rehabilitación del "Pabellón de Adobe" y "Salón Juan Gómez Millas", remodelaciones de espacios necesarias en los Departamentos académicos, entre otros. Además, se cuenta con un programa de Conservación y Mantenimiento que aborda tanto las acciones de mantenimiento preventivo, como las de mantenimiento correctivo ya que se considera de gran importancia para la Institución por cuanto su condición y confort de los espacios físicos inciden notablemente en la calidad del proceso de enseñanza, debido a la magnitud de sus instalaciones, cuya superficie construida en sus dos campus sobrepasa los 50.000 m². Para lo anterior, es importante contar y renovar contratos de mantención y reparaciones de emergencia que permitan el correcto desarrollo de las actividades universitarias (plan de mantenimiento de ascensores, retiro de residuos peligrosos, bombas y calderas, mantención de cubiertas y canaletas, higienización y control de plagas). Las acciones anteriores, en el nuevo PDEI deben ser recogidas y servirán de base para un plan general de mantenimiento y renovación de los campus universitarios.

Es relevante hacer mención a avances en el área de adquisiciones, en primer lugar, en cuanto al desarrollo durante los años 2018 y 2019 del Sistema de Gestión y Control de Adquisiciones (SICAD), mediante capacidades internas, el sistema busca dar respuesta a la necesidad de automatizar el registro y gestión de los requerimientos de adquisición de bienes y/o servicios que ingresan a la Dirección de Administración y Finanzas (DAF) y cuentan con presupuesto disponible (2019). La principal ventaja para el área es la facilidad con que se accede a la información, de forma clara, precisa y en línea, sin depender de un usuario en particular para dar respuesta a los clientes internos. Parte esencial de la puesta en marcha del sistema está centrada en incorporar el análisis de datos automatizados, permitiendo acceder a indicadores de gestión definidos por el área como fuente de información efectiva que genere un real aporte a la toma de decisiones Institucionales. Por otro lado, desde el año 2018, se ha implementado la generación de un Plan Anual de Compras, aprobado por resolución exenta al interior de la UMCE y luego revisado y aprobado por la Dirección de Contratación y Compras Públicas (Chilecompra). Durante el año 2019 y 2020 se confeccionó la propuesta de “Manual de Compras” para la UMCE, documento preliminar que se encuentra en revisión y análisis por parte de los equipos involucrados, con objeto de efectuar las mejoras que sean necesarias previo a su tramitación para entrada en vigencia y difusión a la comunidad universitaria. Con la implementación del sistema SICAD es posible aseverar que han fortalecido los procesos de adquisiciones.

O.O.2.3. Desarrollar y fortalecer la gestión de recursos humanos

Se focalizó como una de las mayores prioridades el mejorar las competencias del personal académico y administrativo. Al respecto, la UMCE de manera continua y permanente ha promovido y otorgado las facilidades y los recursos pertinentes para que se desarrollen las instancias de capacitación y perfeccionamiento de su personal, a futuro se potenciará el alcance del plan de capacitaciones con el fin de desarrollar competencias que le posibiliten constituirse en un agente colaborador al logro de las metas planteadas, establecidas en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional. Con la conformación en el año 2014 de un Comité Bipartito (en el que participan, conforme establece la Ley, funcionarios elegidos por sus pares y representantes de la Administración), se escogen y planifican los cursos de capacitación que serán impartidos para los funcionarios del estamento no académico, además, de decidir los aportes económicos que se harán para los funcionarios que se interesen en perfeccionarse en temas de interés institucional. Durante el segundo semestre de 2017 se efectuó un levantamiento de detección de necesidades de capacitación (DNC) que consistió en entrevistar a funcionarios y jefaturas de toda el área administrativa, para establecer las relaciones entre lo que se hace en los puestos de trabajo y lo esperado. Las brechas, entre una y otra perspectiva (funcionarios y jefaturas), fueron analizadas y dieron origen a un documento que ha permitido al Comité Bipartito definir, de acuerdo al Plan de Desarrollo Estratégico Institucional y al análisis de cargos realizado, el programa de capacitación para el estamento no académico de corto y mediano plazo. A partir del año 2018 el plan anual de capacitaciones ha sido financiado íntegramente por recursos internos UMCE. No obstante, las distintas movilizaciones, tomas y paralizaciones y conflictos sociales del país impidieron la ejecución de este plan entre los años 2018 y 2019, sin embargo, sí se han podido realizar aportes económicos para capacitación de funcionarios y acciones específicas en determinados departamentos en función de proyectos de fortalecimiento puntuales. Durante el año 2020 se ha retomado la implementación del plan de capacitación anual a estamento no académico junto con acciones particulares. Para el año 2021 y siguientes planes se considera un cambio de foco, incorporando acciones en el marco del plan de desarrollo de competencias específicas institucionales, para abarcar las distintas necesidades y requerimientos de los estamentos no académicos.

En lo referente a fomentar el sentido de pertenencia, compromiso e integración en el quehacer del personal, es importante mencionar la elaboración de la "Política para el desarrollo de personas de la UMCE", que se aprobó en septiembre de 2019 a través de Resolución Exenta N°100923. Esta se organiza en propósitos, principios, compromisos referidos a los elementos cualitativos de la seguridad y el bienestar, criterios en los procesos referidos a los elementos centrales de cada etapa del ciclo laboral y ejes de los sistemas referidos a las remuneraciones y al desarrollo de capacitaciones y perfeccionamiento y criterios de la calidad. Sus directrices conforman un marco que orienta el proceso decisional de forma integrada, coherente y consistente respecto del funcionamiento de los sistemas de ingreso, mantención y desvinculación, además de sus respectivos subsistemas y procesos. Esta política se articula con el "Modelo decisional integrado para los procesos de gestión y desarrollo de personas en la UMCE", que brinda herramientas de seguimiento y control para el aseguramiento de la calidad, y con las "Herramientas técnicas relevantes para la gestión", tales como: Manual de procedimientos administrativos, Informe de detección de necesidades de capacitación del estamento no académico, Actualización y perfeccionamiento de perfiles y descripciones de cargos, Diccionario de competencias para la UMCE, Evaluaciones individuales de competencias de funcionarios respecto al perfil de cada cargo, Manual de valoración de cargos y Protocolos de Inducción y Selección del Personal. A partir del segundo semestre de 2020 la Política se encuentra en un proceso de actualización participativa.

Para proporcionar las condiciones y herramientas que permitan automatizar procesos administrativos, desde el 2017 se está implementando un Sistema para la Gestión del Personal y las Remuneraciones (PyR), que permite que las áreas de Remuneraciones y Administración de Personal cuenten con un apoyo tecnológico que integre sus funciones y brinde datos que permitan el apoyo a la gestión. A la fecha se ha efectuado la instalación del Sistema en los servidores UMCE, la creación y levantamiento de las bases de datos necesarias para la operación del sistema y la elaboración de la documentación pertinente. Con ellos, actualmente se está en una fase de marcha blanca del Sistema, con el objetivo de que quede completamente operativo y funcional a las necesidades institucionales. En el último trimestre de 2020 se trabajará en paralelo con el sistema actual (Mirage) y PyR con el fin de asegurar el funcionamiento de este último.

O.O.2.4. Fortalecer los mecanismos de toma de decisiones estratégicas para el desarrollo de procesos de gestión integrada

En este punto una de las principales líneas de acción pasa por instalar capacidades de diagnóstico, planificación, seguimiento y ajuste de prioridades institucionales. Al respecto, se puede mencionar que el Seguimiento Integrado de proyectos se inserta en el Sistema integrado de ejecución, monitoreo y evaluación del PDEI, considerando de esta forma mecanismos de gestión, ejecución y seguimiento de los proyectos institucionales de una manera global en la Universidad. Este sistema ha permitido organizar de forma más efectiva la ejecución y seguimiento de compromisos, agrupando sus hitos y actividades según ámbitos de acción. De esta forma, las actividades comprometidas son ejecutadas directamente por las instancias formales de la universidad, tanto del ámbito académico, como de gestión: Vicerrectoría Académica, Direcciones, Unidades y Coordinaciones institucionalizadas. Por lo tanto, las actividades en su conjunto cuentan con una instancia responsable en la estructura formal de la universidad y un plan único de trabajo, cuya ejecución permite generar sinergia, articulación, y facilita el cumplimiento de los hitos comprometidos en cada uno de los proyectos, así como la institucionalización de las iniciativas. El Sistema de Seguimiento Integrado permite realizar un seguimiento y apoyo más efectivo, así como disponer de información sistematizada y actualizada del estado de avance de la ejecución de cada hito y de los proyectos en su conjunto, considerando como fuentes a los actores responsables de

los ámbitos, sus equipos, y las retroalimentaciones semestrales del Ministerio de Educación. A cargo de este proceso de gestión, seguimiento y apoyo por ámbito se encuentra la Dirección de Planificación y Presupuesto.

Cabe mencionar que la cartera de proyectos institucionales considera iniciativas que se pueden agrupar en las siguientes 3 categorías: 1. Proyectos de Fortalecimiento de la Formación (PMI UMC1501; CM FID; PFUE UMC1799, UMC1899 y UMC1999; BNA UMC1801): estos proyectos tienen como propósito principal el mejoramiento institucional de los procesos formativos, tanto de pregrado como postgrado, el fortalecimiento de la formación práctica y la vinculación con el sistema escolar; 2. Proyectos Convenio Marco (3 proyectos vigentes: CM UMC1756, UMC1855, UMC1856): estos proyectos tienen como propósito principal implementar procesos de modernización de la gestión institucional de manera transversal, desde mejoras en los procesos de la gestión académica, hasta el mejoramiento de mecanismos y herramientas de la gestión administrativa y financiera. También involucran compromisos vinculados a la modernización de la estructura orgánica, el levantamiento de políticas y protocolos, y el trabajo en red con las Universidades del Estado; 3. Proyecto de Mejoramiento de Calidad (UMC1857 CM, UMC1957 AIUE): estos proyectos tienen como propósito principal fortalecer procesos estratégicos para el aseguramiento de la calidad en vista del proceso de acreditación institucional.

Otra de las líneas de acción consideradas es impulsar un proceso de gestión del cambio al interior de la institución en sus áreas de desarrollo organizacional. Al respecto, la Unidad de Análisis Institucional logró el desarrollo e implementación de un repositorio institucional de datos (Datawarehouse). Actualmente se encuentran disponibles ocho de los nueve dominios (80%), y la brecha responde al avance e implementación de Ucampus que implicó algunos ajustes y cambios en las fuentes de información. Dentro de los desafíos pendientes se encuentra el plan de socialización de indicadores y reportes en rddi.umce.cl. Finalmente, es importante mencionar que, para todos estos ajustes la UMCE ha buscado lograr un permanente impulso para un proceso de gestión del cambio en los distintos niveles organizacionales.

O.O.2.5. Optimizar la gestión de la infraestructura física, de bienes y servicios de la institución

En este ámbito una de las metas es el diseño e implementación del modelo de “Campus Integrado”. Para ello, es clave la planificación y organización del desarrollo de la planta física a corto, mediano y largo plazo, que se rige por el Plan Maestro de Infraestructura 2018-2027, el cual se encuentra actualizado y busca responder y ser consecuente con los principales lineamientos estratégicos y operacionales de la Institución, además de proponer, sugerir y orientar la toma de decisiones de los proyectos de mejoramiento en infraestructura, intentando ajustarse a las circunstancias cambiantes y a los distintos escenarios de crecimiento estudiantil, así como la disponibilidad y asignación de recursos institucionales. En cuanto a obras es importante mencionar que en el mes de mayo de 2019 se dio inicio a la Consultoría "Diseño del proyecto de arquitectura y especialidades para el Aulario UMCE". Este proyecto, vinculado al rediseño curricular, representa un importante aumento en espacios para estudiantes y un auditorio, además de posicionar al edificio en el ámbito urbano de nuestro Campus como un referente arquitectónico reflejo de los cambios y evolución de la UMCE. El objetivo es lograr los más altos estándares en el planteamiento de un edificio de uso docente de diseño inteligente y accesible, con miras al futuro y la proyección que la Institución aspira en su infraestructura hacia los próximos años. Al día de hoy el diseño del proyecto para el nuevo Aulario institucional se encuentra finalizado, tanto en su arquitectura como en sus especialidades asociadas. Se ha cumplido con la entrega de la documentación completa de los

antecedentes del proyecto del Aulario a la Dirección de Obras de la Ilustre Municipalidad de Ñuñoa. Se espera la revisión y obtención del permiso de Edificación. Además, las bases administrativas ya se encuentran finalizadas y toda la documentación fue enviada en el mes de septiembre 2020 a la Contraloría General de la República para la respectiva toma de razón, que actualmente se encuentra en trámite.

Por otro lado, en el periodo comprendido entre finales de 2019 e inicios del 2020 se terminó y desarrolló una serie de proyectos de renovación y licitaciones con el objetivo de lograr la reubicación de las unidades de Finanzas y Recursos Humanos. Los diseños de estas remodelaciones se encuentran finalizados, habiendo sido complementados por el Departamento de informática para cautelar las correctas indicaciones frente a conectividad. Se ha iniciado la generación de las licitaciones correspondientes, se espera que una vez se vuelva a la normalidad tras la pandemia la programe el inicio de obras. Además de lo anterior, se están desarrollando obras asociadas a la remodelación de las oficinas de Informática e Infraestructura, las que fueron adjudicadas por licitación pública (ID 691808-17-LP19). Al mes de octubre de 2020 se están reactivando los proyectos de obras licitadas gracias a la mejora en las condiciones país (se retoma el trabajo de Informática e Infraestructura, además se está dando inicio a las siguientes obras: proyectos de Accesibilidad universal Departamento de Castellano, remodelación Salón de eventos, remodelación Gimnasio de preescolar y habilitación de oficinas para académicos doctores interfacultades. Además, en los meses de octubre y noviembre 2020 se contemplan diversos procesos licitatorios proyectos de Accesibilidad universal Departamento de Artes Visuales, remodelación del pabellón P del Departamento de Básica, entre varias otras obras. Es importante indicar que estos procesos de diseño y construcción se programan constantemente en base a las necesidades y lineamientos institucionales asociados entre otros al Plan Maestro de Infraestructura.

La sustentabilidad y eficiencia energética también han sido materia de importancia y se han abordado inicialmente con una serie de acciones tendientes a la mejora y condiciones de sustentabilidad en los campus universitarios. Se ha comenzado la disminución del consumo de energía eléctrica a través de la instalación por etapas de ampolletas y equipos de alta eficiencia (ahorro de energía), los que colaborarán en la sustentabilidad del medio ambiente y en los costos asociados a estos componentes. También es un aporte la nueva normalización eléctrica que se está realizando en los distintos edificios de ambos Campus. Asimismo, se deben sumar diferentes iniciativas en materia de sustentabilidad, como el desarrollo de protocolos para el manejo de residuos y desechos peligrosos, además, campañas de reforestación y preocupación por la mantención de los árboles de los campus universitarios. Entre estas acciones de reforestación, se encuentra la plantación de árboles donados por CONAF, actividad que corresponde a un plan de manejo de las especies nativas y que además cumple la importante misión de reunir a la comunidad estudiantil y funcionaria en torno a un proyecto en común, con alta participación de estudiantes en estos procesos. Es necesaria la próxima implementación de una política sostenida en el tiempo que corresponde a la mantención y el cuidado de espacios verdes en los campus, ya que como institución se reconoce en esto un valor asociado a la UMCE. Dichos espacios son patrimonio de la comunidad universitaria, además de ser un motor de oxigenación para la comuna y la ciudad y son ampliamente utilizados y valorados por sus integrantes. Cabe mencionar que la Universidad posee un alto número de m² por alumno en áreas verdes, situación que comparativamente la ubica en un lugar privilegiado en relación a otras universidades del país, de esta manera se mejora y enriquece la calidad de vida de los funcionarios y estudiantes al convivir en un parque armónico. Sumado a lo anteriormente expuesto, durante el próximo PDEI se deberán consolidar estas acciones en la formulación de un plan sustentable que reúna este trabajo y pueda ser la base para las acciones futuras en estas temáticas dentro de la UMCE.

Otro de los temas relevantes, se enmarca dentro del Plan Maestro de Infraestructura y tiene relación con el hecho que en el año 2019 se efectuó una Consultoría de Accesibilidad Universal en ambos campus, resultando una propuesta de Master Plan con diversos niveles de intervención, desde acciones de nivel simple a un nivel de complejidad mayor de infraestructura. Dicho plan está presupuestado para ser implementado progresivamente en un horizonte de 10 años. Como Universidad pública y del Estado la labor de la UMCE, además de formar profesionales integrales, es estar al día y con una mirada a futuro en relación al tema de la accesibilidad universal y de la integración. Actualmente, es fundamental contar con un instrumento válido, realizado por especialistas del área, que permita contar con un plan específico para nuestros campus, y de esta manera proponer soluciones efectivas que respondan a lo que la normativa y nuestra comunidad espera. Siempre con una visión de futuro e integral de estas temáticas de alta importancia. Esto ha permitido contribuir a la política de inclusión desde la perspectiva de la infraestructura de la Institución incorporando y proponiendo mejoras en los distintos ámbitos que son propios del desplazamiento del peatón, potenciando su capacidad de acceso a las distintas actividades, bienes y servicios que presta la Universidad en los campus Macul y Joaquín Cabezas. El trabajo anterior permitió apoyar la planificación de intervenciones futuras, con la mirada 2016-2027, planteada en el Plan Maestro de Infraestructura junto al Master Plan de Accesibilidad, que a la fecha se ha traducido en la implementación de acciones como rampas de acceso (Departamento de Filosofía, Departamento de Matemática, Departamento de Formación Pedagógica), remodelación de baños (Pabellón C y Pabellón P) accesos y vías de circulación, instalación de señalética, entre otros, que han ayudado a avanzar en el objetivo de que todas y todos por igual puedan circular con total autonomía por los campus.

La gestión y eficiencia de la administración de la infraestructura es otra de las principales líneas de acción y se ha ido logrando progresivamente mediante acciones como la llevada a cabo en agosto de 2019, fecha en que se efectúa la adquisición y se da inicio a la implementación de un nuevo sistema informático para la gestión de información de espacios físicos y de bienes institucionales, denominado iGEO. Este sistema constituye un insumo relevante para la optimización de la gestión del Departamento de Infraestructura y la modernización del tratamiento y gestión de los bienes de la Universidad. La implementación de este sistema tiene como objetivos maximizar el uso de los recursos de Infraestructura, a fin de disminuir los costos de ocupación, aumentar la rentabilidad y disminuir la sub-utilización; generar un repositorio central con la información para apoyar el análisis de escenarios y mejorar la planificación estratégica; centralizar el uso de la información y controlar el flujo de datos reservados en relación a estos aspectos; ahorrar tiempo en la búsqueda de información, debido a que los datos se encuentran validados y centralizados; disminuir los tiempos de toma de decisiones (generación de informes, estadísticas y consultas al instante); modernización y actualización de los procesos de los encargados de administración de bienes y activos fijos; automatización y mejoras en la gestión de registro y levantamiento de inventario institucional; disponibilizar información sobre espacios físicos y bienes de las distintas unidades institucionales de manera automática; y gestión de indicadores de ambas áreas para mejorar la entrega de información para toma de decisiones. El sistema informático ya se encuentra instalado en servidores en red interna de la Universidad bajo arquitectura de red intranet para protección de acceso a los datos institucionales. Su implementación concluyó en el mes de julio de 2020, considerando migración de datos y capacitaciones al personal y los usuarios. Parte del proyecto considera realizar un levantamiento y actualización de inventario institucional y socialización del sistema al resto de la comunidad, lo que no se ha podido realizar por situación de pandemia. La implantación de este sistema permitirá entregar insumos necesarios para la gestión de espacios físicos para uso institucional que deberá ser abordado en el futuro PDEI.

En otro ámbito, durante los años 2019 y 2020 se elaboró un informe técnico de diagnóstico de los procesos administrativos del Departamento de Infraestructura, en donde se detalla una serie de nudos críticos que ralentizaban los procesos administrativos asociados a este departamento, además de la entrega de un informe técnico con un diagnóstico general de la mantención de laboratorios institucionales. Estos abordan el funcionamiento del Departamento de Infraestructura de su nueva estructura orgánica y dan la pauta para la descripción de los procesos administrativos que cruzan sus actividades de operación. Ambos informes son un primer paso hacia el logro de dos grandes desafíos, primero, elaborar un manual de procedimientos para el aseguramiento de las condiciones de funcionamiento de las instalaciones e infraestructura de las áreas académicas, de servicio y administrativas, reflejando sus resultados en la calidad de las prestaciones destinadas a la comunidad universitaria; segundo, el desarrollo de un manual de procedimientos que permitan monitorear más efectivamente y controlar las acciones de infraestructura a nivel general, contemplando tanto las gestiones a nivel macro (de proyectos a gran escala con licitación) como las mantenciones diarias requeridas en los campus, para lograr una real optimización de los tiempos administrativos internos y costos asociados. Este manual debe ser una herramienta que permita optimizar el monitoreo y la gestión, lo que permitirá la generación de un Plan de Mantenimiento Institucional.

En lo relacionado con la renovación de equipamiento tecnológico y de recursos para el aprendizaje, durante el año 2017, se realizó una importante inversión mediante el Proyecto de modernización y ampliación de la infraestructura informática y de telecomunicaciones de los campus Macul y Joaquín Cabezas García, esto permitió formar una base tecnológica para poder mejorar en infraestructura y software que ayuden en la gestión institucional. El proyecto contó con 4 etapas, la primera, implicó la instalación de red wifi institucional en espacio abierto y dependencias de ambos campus para fortalecer la conectividad de la comunidad universitaria, se instalaron 67 AP indoor y 18 AP outdoor distribuidos en ambos campus, lo que contempla cobertura aproximada de 65%. La segunda etapa permitió la renovación del sistema de telefonía institucional, instalando telefonía IP en ambos campus, ampliando en un 150% la cobertura de 300 a 450 equipos. La tercera y cuarta etapas permitieron mejorar el cableado estructurado mediante la ampliación del cableado de las dependencias de ambos campus, instalando estándar de cables categoría 6 y la renovación y adquisición de nuevo equipamiento tecnológico de switchs locales y CORE de alta disponibilidad, firewall y clúster de servidor de aplicaciones, lo que permite que la Institución haya logrado modernizar la seguridad de acceso a las redes institucionales aumentando el acceso a los servicios y el resguardo de la red y servicios institucionales, mediante la definición de reglas y controles de las redes internas y externas, además de cumplir con estándares de alta disponibilidad, redundancia y tolerancia a fallas del equipamiento CORE de conectividad institucional (firewall, switch CORE y switch DMZ), proporcionando la capacidad de una estructura de comunicaciones que, en caso de fallas, sea recuperada de forma satisfactoria y en los menores periodos de tiempo posibles, con el objetivo de afectar en menor medida la disponibilidad de los servicios. Otro de los beneficios de las etapas 3 y 4 es el aumento de capacidad de 1 Gb a 10 Gb en el equipamiento CORE de conectividad, entregando mejor conectividad a usuarios finales y asegurando el fortalecimiento y mejora de la infraestructura de datacenter institucional; la adquisición de un nuevo servidor de aplicaciones, que permitió ampliar en un 25% los servicios; la mantención y fortalecimiento de la seguridad del sistema de respaldo de energía eléctrica (grupo electrógeno). Queda pendiente para el 2021 la implementación de mejoras arquitectónicas estructurales para el datacenter e implementación de sistema de storage.

Finalmente, en el marco de la contingencia sanitaria nacional producto del COVID19, la Institución debió implementar iniciativas con el objetivo de asegurar que las actividades académicas y administrativas pudieran desarrollarse en la modalidad de teletrabajo. Para ello, a nivel de equipamiento computacional se desarrollaron las siguientes acciones en primer lugar, se otorgaron

Becas de conectividad dirigidas a estudiantes que no cuentan con conexión a internet o esta es insuficiente, se entregaron 950 becas a través de conexiones contratadas (Chips con 95 GB de datos), los que fueron enviados a los domicilios de los estudiantes, la duración del beneficio será mientras se mantenga la docencia en modalidad en línea. En segundo lugar, adquisición y préstamo de computadores dirigido a estudiantes que lo requieran, consistió en un préstamo con iguales condiciones del préstamo de libros y materiales de la biblioteca, pero de computadores de los Laboratorios de computación de la Universidad y de nuevos equipos que se adquirieron especialmente con este fin, estos se envían a los domicilios de los y las estudiantes; además se brindaron apoyos tecnológicos a estudiantes y académicos, mediante la generación de manuales y videos de apoyo de uso de plataformas tecnologías (Zoom, Meet, Moodle, Google suite). En tercer lugar, apoyos técnicos en videoconferencias masivas como bienvenida e inducción de mechones, reunión de rectoría y directivos; creación de comité multidisciplinar de apoyo a académicos y estudiantes; gestión de correos electrónicos para apoyo a académicos y estudiantes; soporte y apoyo técnico de manera remota por parte del Departamento de Informática; y creación de un video con orientaciones para la enseñanza en contextos en línea.

O.O.2.6. Fortalecer el trabajo en red con el sistema educativo en el marco de las nuevas políticas públicas

Generar alianzas estratégicas de mutua cooperación con otras instituciones de educación superior es una de las líneas de acción establecidas para abordar este punto. Al respecto, desde 2017 la UMCE es miembro del programa de movilidad nacional estudiantil de pregrado entre universidades del Estado de Chile a través de un convenio de movilidad estudiantil entre las 18 universidades estatales, que ha permitido desde 2018 la salida de 7 estudiantes a universidades regionales, la visita de 8 estudiantes en modalidad semestral y 21 en modalidad de pasantía corta. Este considera objetivos como la implementación de SCT en planes y programas, reconocimiento y homologación de actividades curriculares, existencia de una normativa institucional para la movilidad estudiantil nacional de pregrado. Además, también desde 2017, la UMCE participa del Programa de Movilidad Nacional CUECH, de la Mesa de Movilidad del Consorcio, y es parte del Consorcio de universidades chilenas agrupadas en la marca sectorial LEARN CHILE, marca sectorial de la educación superior chilena del Ministerio de Relaciones Exteriores (Proyecto PROCHILE); esta membresía significa, entre otras cosas, abrir una ventana de oportunidades para que la Institución se relacione con casas de estudio extranjeras y ampliar las posibilidades de cooperación en investigación y movilidad académica. Producto de aquello, entre 2017 y 2019 se logró establecer contacto con 11 instituciones, lográndose acciones concretas como 4 convenios con importantes universidades de Brasil, España, Reino Unido y Australia, entre otros países. Por último, desde los últimos años, pero especialmente desde 2018, la UMCE ha sostenido un trabajo académico permanente con la Universidad de California, en Los Ángeles, Estados Unidos (UCLA) y la Universidad Pedagógica Nacional de Colombia (UPNC), el cual ha ayudado a fortalecer el posicionamiento internacional de la UMCE, además del desarrollo de investigación y trabajo en red de su cuerpo académico con instituciones que también tienen como eje central la Educación y la Justicia Social.

Otra de las líneas de acción es definir una nueva institucionalidad para la UMCE, en el marco del Sistema Nacional de Educación Superior, para ello se cuenta con la propuesta de nuevos estatutos de la UMCE en el marco de la Ley 21.094, sobre Universidades del Estado, estos se están construyendo a través de una Comisión triestamental representativa de toda la universidad. Actualmente la Comisión Central de Estatutos se encuentra en la elaboración final del articulado con un 80% de avance, donde se ha planteado como objetivo colocar en conocimiento de la

comunidad un documento con la propuesta completa durante los últimos meses del presente año 2020, para posteriormente recoger observaciones, retroalimentación y realizar los ajustes pertinentes, con lo que finalmente entre enero y marzo del año 2021, contar con un documento final de los nuevos estatutos de la UMCE.

Finalmente, otro de los objetivos que la UMCE siempre busca alcanzar es aportar al fortalecimiento de las políticas públicas, lo que se ha efectuado mediante el aseguramiento de la sostenibilidad de la calidad de sus carreras de pedagogía, que cuentan con un promedio de 5 años de acreditación (superior a la media de las Universidades Nacionales). Esto, sumado a la diversificación de sus programas y la cantidad de estudiantes y titulados, permite mantener a la UMCE como la Universidad que más contribuye a la formación de profesores/as en Chile. Es importante relevar que durante la ejecución de este Plan Estratégico se han garantizado las condiciones internas para que la UMCE siga ofreciendo las carreras de Pedagogía en Francés y Educación Diferencial especialidad problemas de la visión, programas que no se encuentran disponibles en ninguna otra Institución de Educación Superior. Además, cabe mencionar que la UMCE es una de las pocas Universidades chilenas que brinda las carreras de Pedagogía en Alemán, Música, Química, Educación Diferencial (audición, lenguaje, discapacidad mental), y Filosofía.

AVANCES OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3

Incrementar y sostener altos niveles de calidad y mejoramiento continuo

OE3: AVANCES A NIVEL CUANTITATIVO.

I. Avance general del Objetivo Estratégico (O.E.) según objetivos operativos (O.O.)

Objetivo Estratégico (O.E.)	% de avance de cada O.E.	Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.
OE3 Incrementar y sostener altos niveles de calidad y mejoramiento continuo	83%	•OO3.1. Robustecer el modelo de calidad de la UMCE en concordancia con los nuevos desafíos de la política pública en aseguramiento de la calidad.	100%
		•OO3.2. Fortalecer la cultura de calidad instalada, en las instancias colegiadas y de toma de decisiones a nivel de gobierno universitario.	63%
		•OO3.3. Desarrollar mejores mecanismos al servicio de la mejora continua y la calidad en todos los procesos de la gestión administrativa.	75%
		•OO3.4. Sostener altos niveles de calidad en la formación con miras a la instalación del nuevo modelo educativo de la UMCE y las políticas públicas de aseguramiento de la calidad.	94%

II. Avance detallado de cada Objetivo Operativo (O.O.) según Líneas de Acción (L.A.) y Acciones desarrolladas

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción
•OO3.1. Robustecer el modelo de calidad de la UMCE en concordancia con los nuevos desafíos de la política pública en aseguramiento de la calidad.	100%	L3.1.1: Profundizar los avances alcanzados en cultura y gestión interna de la calidad, de acuerdo a los nuevos lineamientos en materia de ley de aseguramiento de la calidad para la educación superior.	100%	•Formalización e implementación de un conjunto de políticas institucionales, articuladas entre sí: Aseguramiento de la Calidad; Investigación; Postgrado; Desarrollo de la docencia; Inclusión.	Lograda	100%

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción
•003.2. Fortalecer la cultura de calidad instalada, en las instancias colegiadas y de toma de decisiones a nivel de gobierno universitario.	63%	L3.2.1: Fortalecer la capacidad de análisis y aprendizajes institucionales para mejorar la toma de decisiones.	100%	•Implementación de protocolos asociados al modelo robusto de acompañamiento a las carreras y programas de postgrado para los procesos de autoevaluación.	Lograda	100%
		L3.2.2: Modernizar la gestión estratégica.	25%	•Implementación de un nuevo Sistema de aseguramiento de la calidad institucional	En Proceso	25%

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción
•003.3. Desarrollar mejores mecanismos al servicio de la mejora continua y la calidad en todos los procesos de la gestión administrativa.	75%	L3.3.1: Fortalecer los procesos internos de la gestión administrativa.	75%	•Diseño e implementación un nuevo Sistema de seguimiento de la Planificación estratégica institucional.	En Proceso	75%

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción
•003.4. Sostener altos niveles de calidad en la formación con miras a la instalación del nuevo modelo educativo de la UMCE y las políticas públicas de aseguramiento de la calidad.	94%	L3.4.1: Robustecer los procesos de autoevaluación y de obtención de la acreditación, de acuerdo a la nueva normativa.	100%	•Implementación de mejoras a los procesos de acreditación de carreras de pregrado que han permitido mantener altos niveles de calidad, obteniendo un promedio superior a los 5 años de acreditación.	Lograda	100%
				•Implementación de mejoras a los procesos de acreditación de programas de postgrado, que han permitido acreditar por 3 años el Magister en ciencias mención entomología.	Lograda	100%
		L3.4.2: Realizar seguimiento a la consolidación gradual de las áreas en desarrollo.	88%	•Sistematizar los protocolos existentes para el seguimiento de los planes de mejora y otras estrategias de autorregulación permanente, para los programas de pre y postgrado	Lograda	100%
				Revisión y mejora de los protocolos sistematizados, utilizados para el seguimiento de los planes de mejora y otras estrategias de autorregulación permanente, para los programas de pre y postgrado	En Proceso	75%

OE3: AVANCES A NIVEL CUALITATIVO.

El Objetivo Estratégico 3 apunta a incrementar y sostener altos niveles de calidad y mejoramiento continuo, es el OE de mayor progresión del Plan con un 83% de avance. El avance de este objetivo ha instalado un modelo de acompañamiento en las carreras de pregrado que ha permitido sostener y mejorar los años de acreditación de carreras, así como la acreditación del programa de Magíster en Entomología y la presentación de la documentación para el inicio del proceso de acreditación del Doctorado en Educación y la evaluación y rediseño de los programas de postgrado con miras a su futura certificación de calidad.

O.O.3.1. Robustecer el modelo de calidad de la UMCE en concordancia con los nuevos desafíos de la política pública en aseguramiento de la calidad

En los últimos años la Universidad ha formalizado una serie de políticas consistentes con el Plan de Desarrollo Estratégico y el Modelo Educativo de la UMCE, estas consideran directrices que entre otros aspectos buscan instalar mecanismos de mejoramiento continuo y autorregulación en consonancia con sus respectivos lineamientos generales y en consonancia con los lineamientos definidos por las políticas públicas de educación y aseguramiento de la calidad. Las políticas señaladas son: Política aseguramiento de la calidad (2019), Política de inclusión (2018), Política de investigación y postgrado (2018), Política de desarrollo de la docencia (2018) y Política vinculación con el medio (2019). Conjuntamente se han sentado las bases para la implementación de una serie de políticas y protocolos referidos a las áreas de la gestión (Recursos Humanos, Desarrollo Informático, Gestión de Recursos Financieros y Materiales) que han comenzado a incorporar criterios de calidad en su desarrollo. Estas políticas formalizadas a nivel institucional presentan un alineamiento y consistencia que demuestra la coherencia de los avances desarrollados y a su vez evidencia el rol conductor que presenta el PDEI para la Universidad y la relevancia que da la institución al aseguramiento de la calidad al intentar incorporar aspectos de autorregulación y mejoramiento continuo en sus lineamientos estructurales.

O.O.3.2. Fortalecer la cultura de calidad instalada, en las instancias colegiadas y de toma de decisiones a nivel de gobierno universitario

El modelo de aseguramiento de la calidad de la Institución supone el vínculo permanente entre la DAC y las distintas unidades y estamentos con el fin de brindar apoyo técnico necesario para asumir la gestión de la calidad y la implementación de procesos de evaluación constante. La UMCE cuenta con un sistema de gestión de la calidad interna que al primer semestre 2020 ha permitido contar con un 100% de las carreras acreditadas y un promedio de acreditación de sus carreras de 5,1 años. El sistema define por medio de modelos y manuales los pasos a seguir por las carreras y programas para desarrollar los procesos de autoevaluación y acreditación, procesos que permean el quehacer y la cultura institucional en distintos niveles. Por último, se debe mencionar que este modelo de trabajo se ha hecho extensivo a los programas de postgrado, entregando ya sus primeros resultados, con el ingreso a proceso de acreditación de dos programas: Magíster en Ciencias c/m en Entomología y Doctorado en Educación, logrando el primero de ellos acreditarse por 3 años (2020) y el segundo está aún en proceso. Se han alcanzado destacados resultados a nivel de acreditación de carreras, y de manera incipiente se está trabajando en procesos de

autoevaluación de los programas de postgrado, con algunos resultados positivos (acreditación del Magíster en Entomología). Sin embargo, los resultados obtenidos en la acreditación institucional (3 años, 2019) no fueron los esperados por la Universidad, lo que plantea la necesidad de reflexionar acerca de la pertinencia de los aspectos del modelo de aseguramiento que se deben fortalecer para alcanzar un buen desempeño en el nivel institucional.

O.O.3.3. Desarrollar mejores mecanismos al servicio de la mejora continua y la calidad en todos los procesos de la gestión administrativa

Se observa que el objetivo alcanza un buen nivel de desempeño, propiciado por el avance del modelo de aseguramiento de la calidad, el que se ve claramente reflejado en sus resultados a nivel de acreditación de carreras y por su incipiente instalación en los programas de postgrado (2019-2020). En cuanto a los mecanismos de aseguramiento de la calidad, se puede señalar que la DAC ha sistematizado sus aprendizajes en los siguientes documentos: Política de Aseguramiento de la calidad, Modelo de Acompañamiento de carreras/programas de Pregrado, Modelo de Acompañamiento de programas de Postgrado, Manual de Elaboración de Planes de Mejora (y propuesta de revisión y extensión del Manual), Guía de monitoreo y seguimiento a la implementación de Planes de mejora. Paralelamente, la UMCE cuenta con un Sistema integrado de ejecución, monitoreo y evaluación del PDEI, el que se estructura en cuatro niveles, transitando desde lo estratégico a lo operativo. El seguimiento del PDEI se realiza en dos etapas: la primera a través del seguimiento y monitoreo de las acciones implementadas; y la segunda, mediante la evaluación de los resultados de indicadores. Contar con un Modelo de aseguramiento de la calidad y un Sistema integrado de seguimiento del plan estratégico ha permitido evidenciar una organización de la institución en pos del desarrollo de instancias estratégicas de aseguramiento de la calidad que permean e impactan en los procesos de gestión académica y administrativa.

O.O.3.4. Sostener altos niveles de calidad en la formación con miras a la instalación del nuevo modelo educativo de la UMCE y las políticas públicas de aseguramiento de la calidad

El sistema de gestión de la calidad interna al primer semestre 2020 ha permitido contar con un 100% de las carreras acreditadas. La institución presenta buenos resultados de acreditación de carreras de pregrado, se cuenta con 20 carreras acreditadas con un promedio general superior a los cinco años, destacando Pedagogía en Física y Pedagogía en Educación Diferencial que cuentan con 7 años, a continuación, siete carreras se encuentran acreditadas por 6 años, cinco carreras por 5 años, otras tres carreras por 4 años y finalmente tres carreras están acreditadas por 3 años.

Respecto de los programas de postgrados, hasta el año 2019 no se encontraba ningún programa acreditado, sin embargo, durante este periodo el Magíster en Entomología se acreditó por tres años, y todos los programas con matrícula vigente se encuentran en proceso de autoevaluación. La Dirección de Investigación y Postgrado a partir de mayo 2019 trabaja integradamente con la Unidad de Gestión Curricular y la Dirección de Aseguramiento de la Calidad en la renovación de todos los programas de postgrado. El Magíster en Ciencias con mención en Entomología fue acreditado por tres años en marzo 2019 y el Doctorado en Educación actualmente se encuentra en proceso de acreditación. Conjuntamente se extendió el proceso de acompañamiento de la DAC más allá de los procesos de Autoevaluación/Acreditación, instalando y acompañamiento regular y sistemático que tiene a la vista el seguimiento de las acciones destinadas a la superación de las debilidades identificadas en el último proceso de Acreditación, lo que también posibilita un monitoreo en "tiempo real" del avance en la implementación de los planes de mejora.

AVANCES OBJETIVO ESTRATÉGICO N°4

Desarrollar la vinculación con el medio relevante y la
responsabilidad social

OE4: AVANCES A NIVEL CUANTITATIVO.

I. Avance general del Objetivo Estratégico (O.E.) según objetivos operativos (O.O.)

Objetivo Estratégico (O.E.)	% de avance de cada O.E.	Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.
OE4 Desarrollar la vinculación con el medio relevante y la responsabilidad social	75%	•OO4.1. Mejorar el posicionamiento institucional en el medio externo.	63%
		•OO4.2. Fortalecer el desarrollo del área de vinculación con el medio.	88%
		•OO4.3. Promover vínculos y alianzas de mutua cooperación con instituciones internacionales.	75%

II. Avance detallado de cada Objetivo Operativo (O.O.) según Líneas de Acción (L.A.) y Acciones desarrolladas

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción
•OO4.1. Mejorar el posicionamiento institucional en el medio externo.	63%	L4.1.1: Posicionar la imagen corporativa de la UMCE como referente y líder en la formación de profesionales, en el contexto de la responsabilidad social, a través de la política de vinculación con el medio y la comunidad.	63%	•Elaboración y formalización de una nueva Política de Comunicación estratégica institucional	En Proceso	75%
				•Desarrollar acciones que permitan implementar la nueva Política de Comunicación estratégica institucional, con foco en fortalecer la comunicación interna y mejorar el posicionamiento de la UMCE en el medio externo	En Proceso	50%

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción
•004.2. Fortalecer el desarrollo del área de vinculación con el medio.	88%	L4.2.1: Actualizar la política de vinculación con el medio, de acuerdo al nuevo Modelo Educativo de la Universidad y en atención a los desafíos de su ámbito relevante y a los campos de su interacción con el medio social.	88%	•Creación de la Dirección de Vinculación con el Medio en la Institución	Lograda	100%
				•Sistematización las distintas actividades de Vinculación con el Medio desarrolladas y en desarrollo a nivel Institucional	Lograda	100%
				•Elaboración y formalización de una nueva Política de Vinculación con el Medio	Lograda	100%
				•implementación de la política de Vinculación con el medio, de manera articulada con las diferentes Unidades para asegurar que las acciones académicas incorporen permanentemente un componente que les permita vincularse con el medio	En Proceso	75%
				•Diseño, implementación y difusión de un modelo de monitoreo, seguimiento y evaluación de estándares e indicadores de las acciones de Vinculación con el Medio	En Proceso	50%
				•Acreditación del área de Vinculación con el Medio en la acreditación institucional 2019	Lograda	100%

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción
•004.3. Promover vínculos y alianzas de mutua cooperación con instituciones internacionales.	75%	L4.3.1: Crear y formalizar una nueva política de internacionalización para la universidad.	50%	•Elaboración, formalización e implementación de una política de internacionalización	En Proceso	50%
		L4.3.2: Desarrollar alianzas estratégicas de cooperación internacional con otras instituciones de educación superior.	100%	•Desarrollo de un trabajo sistemático con la Universidad de California (UCLA).	Lograda	100%
				•Desarrollo de un trabajo con la Universidad Pedagógica Nacional de Colombia (UPNC).	Lograda	100%

OE4: AVANCES A NIVEL CUALITATIVO.

El objetivo 4 del Plan de desarrollo estratégico institucional se enfoca en fortalecer el posicionamiento externo de la universidad, la Vinculación con el medio y promover vínculos de cooperación internacionales. Los principales avances en el periodo se observan en el área de Vinculación con el Medio, producto de la creación de la Dirección del área y el desarrollo de una Política. Se lograron relevar y sistematizar la labor de Vinculación que la comunidad universitaria efectúa en su conjunto y se visualiza como desafío seguir fortaleciendo la visibilidad y relevancia que las acciones bidireccionales de vinculación tienen en todas las áreas de desarrollo de la

Institución. Mientras que las áreas menos desarrolladas aún son las comunicaciones y la vinculación estratégica con Universidades Internacionales relevantes en el área de Pedagogía. En cuanto a comunicación estratégica todavía se debe institucionalizar una política y un plan de implementación para mejorar el área. En Internacionalización se han generado vínculos en áreas específicas, tanto a nivel de Vicerrectoría Académica con un alto grado de participación académica, como en iniciativas a nivel de Facultades en áreas específicas de desarrollo, se proyecta fortalecer esta vinculación con planes de trabajo a corto y mediano plazo de acuerdo a los intereses de las instituciones y sus participantes.

O.O.4.1. Mejorar el posicionamiento institucional en el medio externo

Se planteó la necesidad de Mejorar el posicionamiento institucional en el medio externo, para lo que se elaboró una Política del área de Comunicaciones y se ejecutó un Plan de Comunicaciones 2018-2020. Además, se han generado insumos para la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicaciones. Pese a que se han realizado acciones de mejoramiento de la comunicación estratégica institucional, no se ha logrado formalizar la política de comunicaciones para implementar un plan de acuerdo a sus lineamientos.

O.O.4.2. Fortalecer el desarrollo del área de vinculación con el medio

Se alcanzó el logro más relevante del área, que es la creación de la Dirección de Vinculación con el Medio en 2018 (Res N° 100346). Esta Dirección es responsable de enriquecer la docencia y la investigación, a través de actividades con el medio, de mutua cooperación. Busca consolidar y potenciar las relaciones de la UMCE con distintos actores y sectores de la sociedad, a nivel nacional e internacional y enriquecer el proyecto formativo mediante la apropiación crítica de aquellas demandas de la sociedad que le sean pertinentes. Dependen de esta Dirección, la Coordinación de Vinculación Académica, la Oficina de Egresados/as, en función de su relación permanente con titulados/as y el Departamento de Relaciones Institucionales y de Cooperación Internacional, por su labor transversal y estratégica respecto al posicionamiento en el medio.

Además, se realizó un levantamiento y registro de las acciones y actividades de las facultades, departamentos y carreras, además de algunas unidades institucionales. Este proceso registró y categorizó un total de 1300 actividades desarrolladas en el período 2014-2018, las que fueron clasificadas según su carácter unidireccional o bidireccional, los ámbitos de acción y las instancias curriculares asociadas, convirtiéndose una muestra que permite ilustrar el amplio quehacer universitario. Junto a esto, la Universidad diseñó un sistema de Registro de Actividades de Extensión y Vinculación con el Medio, el cual sistematizó los datos recogidos. Para coordinar y trabajar de manera articulada, esta base de datos se comparte con cada una de las facultades, departamentos y unidades involucradas en el desarrollo de acciones y actividades de vinculación con el medio, a través de las coordinaciones de VCM respectivas, y también con la Unidad de Análisis Institucional. Cabe mencionar que, en un primer nivel, la Dirección de VCM ha trabajado con información principalmente de carácter cuantitativo, registrando, categorizando y estandarizando la información de acuerdo al modelo de gestión y los ejes estratégicos definidos. De este modo, se han podido generar antecedentes fidedignos y sistematizados para avanzar hacia la evaluación de las actividades en cuanto a sus resultados y contribución hacia los procesos institucionales, así como también hacia las instituciones y actores externos involucrados.

Por otro lado, se elaboró y formalizó institucionalmente una Política de Vinculación con el Medio, acorde al Modelo Educativo, en la que se especifican los propósitos y objetivos estratégicos

para la interacción bidireccional con el entorno, a través de los procesos formativos y de investigación, asegurando su pertinencia y la coherencia con la misión institucional. Esto fue un hito clave para concluir con éxito el proceso de autoevaluación del Área de Vinculación con el Medio del periodo, que puso énfasis en identificar y valorar la aplicación de los mecanismos y estrategias institucionales que permiten evidenciar las acciones y actividades, tanto bidireccionales como unidireccionales, que se desarrollan en las unidades académicas e institucionales, en una interrelación permanente y enriquecedora con los diversos sectores sociales, económicos e institucionales que se desenvuelven en su entorno territorial.

O.O.4.3. Promover vínculos y alianzas de mutua cooperación con instituciones internacionales

Se elaboró un borrador de Política de internacionalización, así como un diagnóstico de la internacionalización de la UMCE y un documento con los desafíos para el desarrollo de una política del área (2016). Además, se generó un reglamento de movilidad estudiantil, una resolución de fondo de movilidad y procedimientos.

Por otro lado, es importante relevar que se ha realizado un trabajo continuo en el tiempo con un equipo académico del Center X de la Universidad de California, permitiendo visitas de académicos de UCLA a la UMCE en el marco del desarrollo profesional docente, así como visitas de académicos de la UMCE a California con el fin de vivenciar la experiencia de formación de docentes que implementa dicha Universidad. Además, se mantiene un vínculo con la Universidad Pedagógica Nacional de Colombia en áreas de interés de ambas instituciones, como el desarrollo de la investigación y la didáctica de la especialidad.

AVANCES OBJETIVO ESTRATÉGICO N°5

Desarrollar y consolidar la formación continua y postgradual

OE5: AVANCES A NIVEL CUANTITATIVO.

I. Avance general del Objetivo Estratégico (O.E.) según objetivos operativos (O.O.)

Objetivo Estratégico (O.E.)	% de avance de cada O.E.	Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.
OE5 Desarrollar y consolidar la formación continua y postgradual	68%	•OO5.1. Fortalecer el desarrollo del área de educación continua y de postgrado.	69%
		•OO5.2. Potenciar la oferta de formación continua y postgradual pertinente y de calidad.	67%

II. Avance detallado de cada Objetivo Operativo (O.O.) según Líneas de Acción (L.A.) y Acciones desarrolladas

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción
•OO5.1. Fortalecer el desarrollo del área de educación continua y de postgrado.	69%	L5.1.1: Ajustar la política de postgrado a los nuevos desafíos del medio profesional en consonancia con el nuevo Modelo Educativo UMCE.	88%	• Elaboración e implementación de una nueva Política de Postgrado	Lograda	100%
				Implementación de condiciones para la operacionalización del fortalecimiento del Programa de Doctorado en educación y los programas de Magíster.	En Proceso	75%
		L5.1.2: Ajustar la política de Educación continua a los nuevos desafíos del medio.	50%	•Elaboración y formalización de una nueva política de Educación Continua	En Proceso	50%

Objetivo Operativo (O.O.)	% de avance de cada O.O.	Líneas de acción (L.A.)	% de avance de cada L.A.	Acciones efectuadas	Estado actual de la acción	Avance actual de la acción
•005.2. Potenciar la oferta de formación continua y postgradual pertinente y de calidad.	67%	L5.2.1: Mejorar la pertinencia y actualización de la oferta de formación continua y postgradual.	50%	•Renovación de la totalidad de programas de Postgrado, asegurando que sean pertinente a las necesidades del medio y a los lineamientos estratégicos institucionales	En Proceso	75%
				•Renovación de la totalidad de programas de Educación Continua, asegurando que sean pertinente a las necesidades del medio y a los lineamientos estratégicos institucionales	En Proceso	25%
				•Implementación de un Sistema de gestión curricular que articule pregrado, educación continua y postgrado.	En Proceso	50%
		L5.2.2: Modernizar y dinamizar la operación de los programas de postgrados.	75%	•Diseñar e implementar un Modelo de gestión del postgrado, que asegure que los programas cuenten con altos estándares de calidad, conducentes a su acreditación	En Proceso	75%
		L5.2.3: Mejorar el seguimiento académico de los estudiantes y graduados de los programas de postgrado.	75%	•Implementación del sistema de gestión académica Ucampus para las actividades académicas asociadas al Postgrado	En Proceso	75%

OE5: AVANCES A NIVEL CUALITATIVO.

El objetivo 5 Desarrollar y consolidar la formación continua y postgradual se desarrolló de forma parcial, siendo los principales logros el desarrollo del área de Postgrado.

O.O.5.1. Fortalecer el desarrollo del área de educación continua y de postgrado

Se aprobó la nueva Política de Postgrado UMCE el 19 diciembre de 2018, oficializando en la resolución exenta N° 100053/2019. El documento se articula con la Política de Investigación, con el Plan Estratégico Institucional y con su Modelo Educativo, en coherencia con la Misión y Visión de la Universidad. Establece como principios orientadores la responsabilidad social, la sustentabilidad, la proyectividad, la inclusión, la Interdisciplinariedad y transdisciplinariedad, el compromiso de calidad y el rigor ético. Además, establece criterios claros de calidad y define propósitos estratégicos específicos como el fortalecimiento de la formación a nivel de Postgrado, la integración de la formación de Pregrado y Postgrado, el desarrollo de un modelo de gestión académica y administrativa y el fortalecimiento de la investigación en su vinculación y desarrollo.

La Universidad en una decisión estratégica ha dispuesto avanzar en la implementación de la Política de Postgrado, la modernización de los Programas y la puesta en operación del nuevo Modelo de Gestión del Postgrado, elaborado en junio de 2020. Para esto, la Institución ha efectuado una serie de inversiones que apuntan a fortalecer las condiciones de operación de los programas,

que permitan ayudar a la permanente mejora de la permanencia de los estudiantes, así como generar las condiciones humanas y físicas que permitirán el buen funcionamiento del Doctorado y los Magíster, bajo estándares de calidad descritos a nivel nacional por la CNA. Lo anterior se ha concentrado en adecuación y acondicionamientos de espacios de trabajo y clases, la incorporación de nuevos académicos con grado de doctor que se han sumado progresivamente a estos programas, la implementación de Becas de arancel y mantención para el Doctorado, la implementación de Becas de arancel para los Magíster, y la remodelación de espacios destinados a los programas. Todo esto, ha permitido que el Magíster en Ciencias mención entomología se haya acreditado por 3 años a partir de junio 2020. Además, en el mismo mes, el Doctorado en Educación presentó su informe de autoevaluación a la CNA con miras a obtener su acreditación.

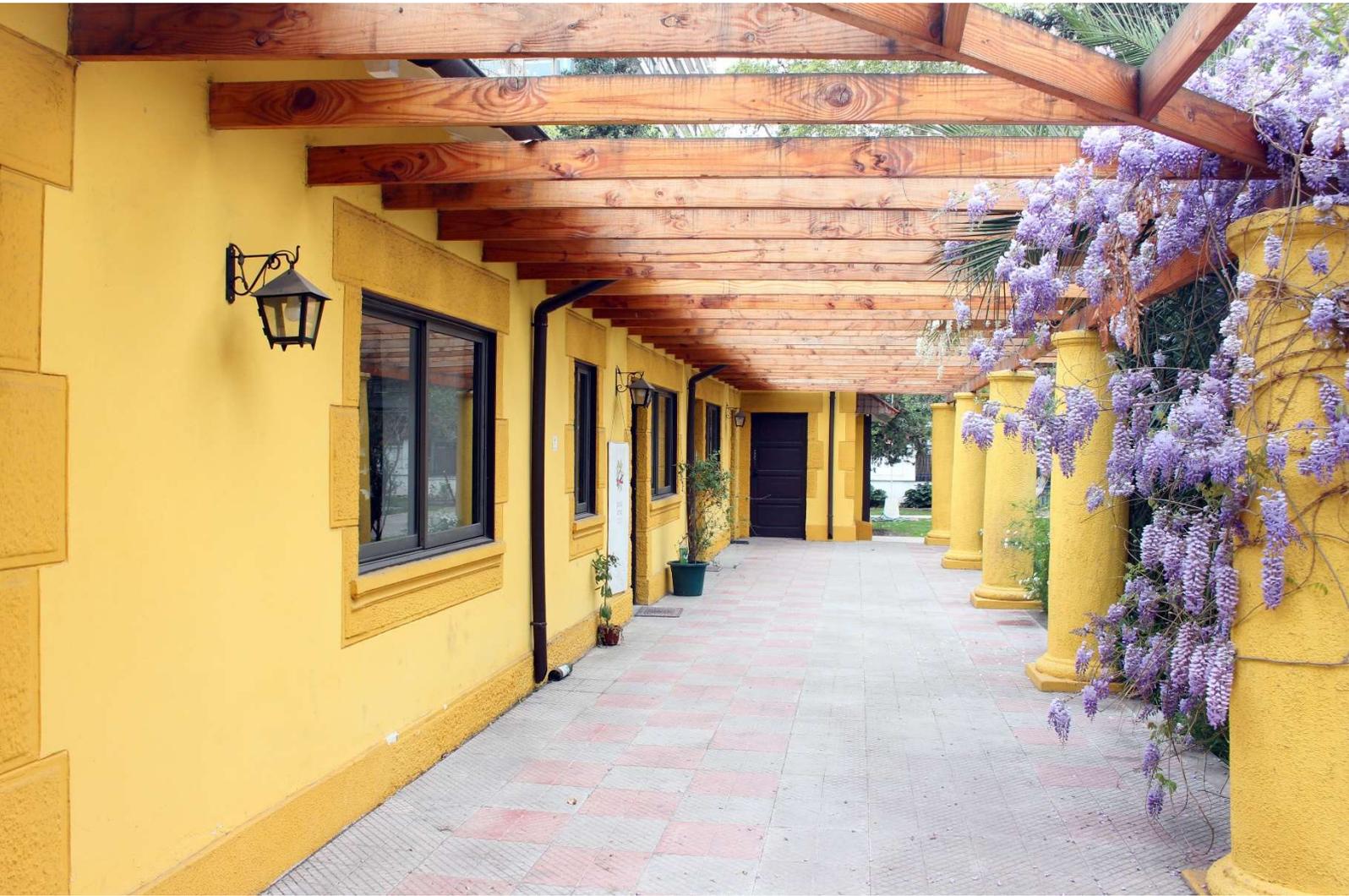
O.O.5.2. Potenciar la oferta de formación continua y postgradual pertinente y de calidad

La Dirección Postgrado ha iniciado a contar del año 2019 un proceso de renovación de los programas de Postgrado (Doctorado y Magíster) para asegurar que estos respondan a las necesidades del sistema educativo nacional, en simultáneo responder a los nuevos criterios de acreditación establecidos por CNA. Producto de esto existen programas que están en proceso de renovación y otros que están en proceso de creación, para apoyar la coordinación y desarrollo del trabajo de ambos grupos, se definió en mayo de 2020 un Protocolo de Trabajo para la Creación y Renovación de Programas de Postgrado, el cual permite asegurar que la gestión responda a las identificación de necesidades y oportunidades de progreso desde el seno de los equipos académicos, hacia el posicionamiento a nivel nacional y el establecimiento de redes de colaboración académica a nivel nacional e internacional. De esta forma el bagaje identitario acumulado por décadas en la formación e investigación en educación posicionará a la institución como referente.

Además, se está desarrollando un modelo de costeo para los programas de postgrado y un sistema articulado de trabajo entre la Unidad de Gestión Curricular (UGCI), la Dirección de Investigación y Postgrado (DIP) y las Unidades académicas a cargo de los diferentes programas de postgrado (nuevos y vigentes), lo que ha permitido a la Institución contar con un protocolo formal que propone un plan claro para la Creación y Renovación de Programas de Postgrado, como a un documento de orientaciones para la construcción curricular en el Postgrado. Por otro lado, la implementación del sistema de Ucampus en la UMCE, ha avanzado progresivamente desde el pre al postgrado, por lo que se espera que en 2020 se pueda gestionar la totalidad de la administración de la parte académica de los programas en dicha plataforma.

Como se observa el área de postgrado ha mejorado sustantivamente sus procesos de gestión académica y de aseguramiento de la calidad, así como la generación de articulaciones necesarias con otras unidades. Estas mejoras han permitido la acreditación en mayo de 2020, por 3 años, del Magíster en Ciencias con mención en Entomología y el ingreso en junio de 2020 del Doctorado en Educación al proceso de acreditación CNA.

En lo que respecta a Educación Continua, existen diversos desafíos que aún están en proceso de ser abordados, como la revisión de su modelo de gestión administrativa y financiera, no obstante, es importante destacar el constante aumento de los proyectos adjudicados en el área.





VI. INDICADORES

- 6.1 Detalle de los resultados por indicador.
- 6.2 Análisis descriptivo de los indicadores.

6.1 DETALLE DE LOS RESULTADOS POR INDICADOR.

La gestión estratégica institucional se funda en la Misión y Visión de la UMCE, estableciendo como propósito principal alcanzar estos fines misionales y el fortalecimiento permanente de la Universidad. En este contexto, uno de los medios que permite verificar el avance, así como el impacto de las acciones ejecutadas en este PDEI 2016-2020 son los indicadores de impacto propuestos, los que describen a continuación:

OES	Nombre del indicador	Línea base	2017	2018	2019	Meta	Estado
OE1	1. Eficiencia de la Titulación	87,33% (Cohorte 2010)	89,2%	84,0%	86,6%	90%	En Proceso
OE1	2. Empleabilidad pertinente	94,58% (Encuesta 2016)	95%	91%	95%	95%	Logrado
OE1	3. Estudiantes de pregrado matriculados en programas de pregrado acreditados	98,7% (Año 2016)	100%	100%	100%	100%	Logrado
OE1	4. Retención al primer año	79,8% (Año 2016)	84%	86%	84%	84%	Logrado
OE1	5. Avance curricular	80,2% (Año 2016)	79%	84%	81%	86%	Logrado
OE1	6. Publicaciones WoS (ex ISI) y Scielo por JCE con postgrado	0,23 (Año 2015)	0,49	0,20	0,23	0,8	En Proceso
OE2	7. Índice de satisfacción comunidad UMCE	S/LB	85%	90%	88%	LB+4	Logrado
OE2	8. Ratio de resultado operacional	(-4,4%) (Año 2015)	-1,2%	-2,5%	0,3%	0	Logrado
OE3	9. Promedio años de acreditación en el marco de las nuevas políticas de aseguramiento de la calidad	4,9 (Año 2016)	4,95	4,95	5	4,8	Logrado
OE3	10. Unidades certificadas norma ISO	100%	20%	20%	20%	80%	En Proceso
OE4	11. Índice de percepción medial	60%	97%	78%	ND	70%	Logrado
OE4	12. Participación de agentes externos en actividades de Vinculación	62% (Año 2016)	61%	60%	ND	66%	Logrado
OE5	13. Variación matrícula postgrado y post-títulos	(-6,7%) (Año 2015)	-6%	-22%	-17%	5%	En Proceso
OE5	14. Programas de postgrado acreditados	0	0	0	0	5	En Proceso

Es importante mencionar, que la fórmula de cálculo utilizada para cada uno de los indicadores de impacto se describe en el Anexo 1 de éste informe.

6.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS INDICADORES.

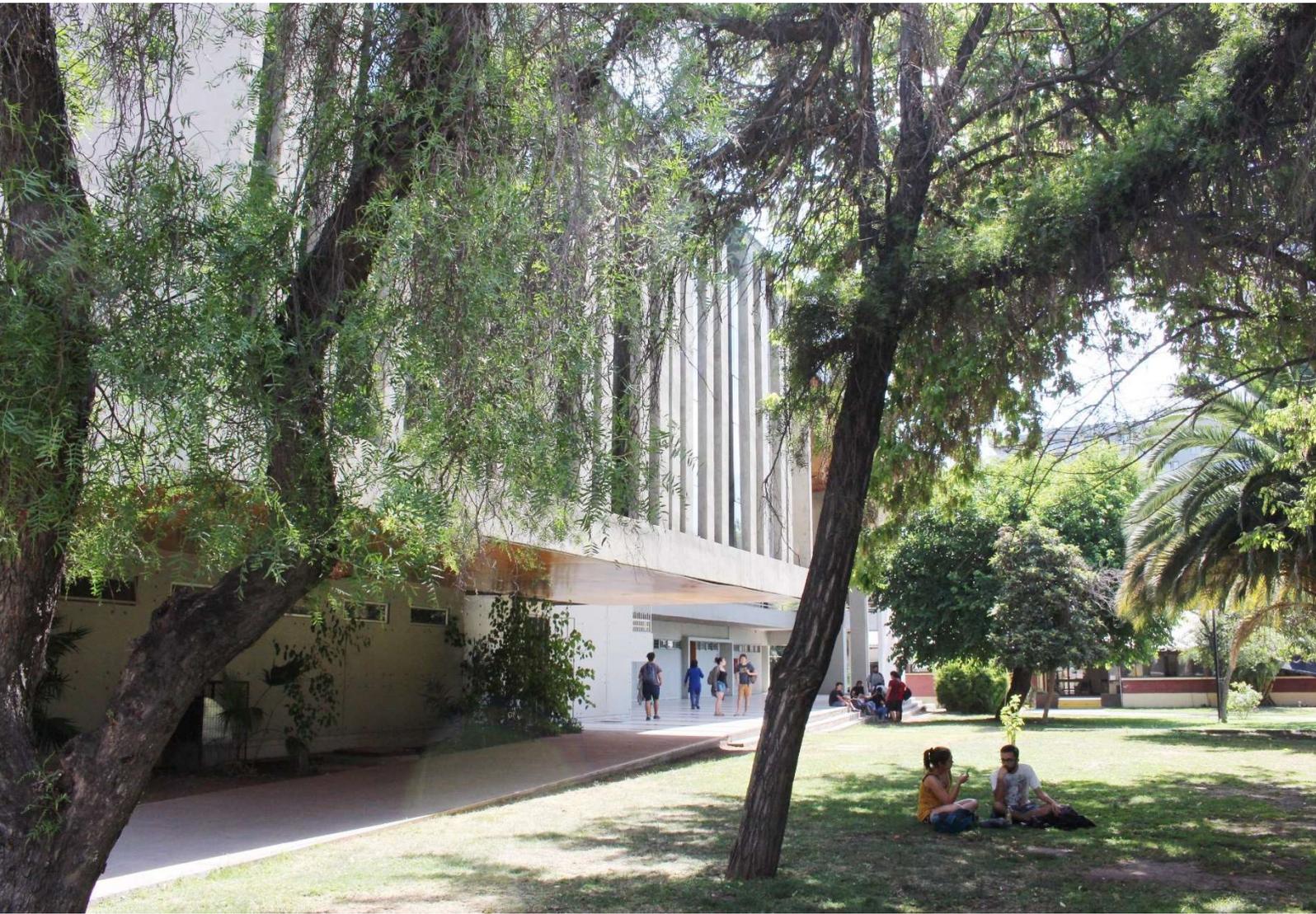
El OE1 es el objetivo más amplio y corresponde al “Fortalecimiento del quehacer académico”, y en él se presentan seis indicadores, tres de estos indicadores aún se encuentran por debajo de la meta (eficiencia en la titulación, avance curricular y publicaciones), y en los otros tres se cumple con la meta propuesta (empleabilidad pertinente, porcentaje de estudiantes en carreras acreditadas, retención al primer año). Lo anterior no debe ser interpretado como un 50% de cumplimiento del objetivo, pues al ponderar los valores de los indicadores y metas, se visualiza el alto estándar para el logro. Así, la línea base y las metas propuestas de todos ellos presentan parámetros con valores de alto nivel de cumplimiento (con líneas base y metas sobre el 80% y en dos indicadores con metas superiores al 95%), lo que supone a su vez que independientemente que no se haya logrado las metas en tres de estos indicadores, se han mantenido valores sostenidos y con parámetros altos de cumplimiento y muy cercanos al logro de las metas propuestas, lo que demuestra el avance y el desarrollo sostenido del Objetivo.

El OE2 asociado a “Optimizar la gestión y administración institucional” se relaciona con 2 indicadores, uno de ellos supera el valor de línea base, pero no alcanza la meta propuesta por una diferencia de 1% (índice de satisfacción comunidad UMCE), lo que supone aún así un avance. El segundo indicador relevado para el objetivo estratégico alcanza la meta propuesta (ratio de resultado operacional). Estos resultados muestran que, si bien no se alcanza el desarrollo propuesto inicialmente en el Objetivo Estratégico revisado, aun así, se denota un avance constante y un buen nivel de desempeño en ambos indicadores.

Para el OE3 “Incrementar y sostener altos niveles de calidad y mejoramiento continuo” destaca que el indicador promedio si bien presenta variaciones mínimas, aun así en el periodo contemplado, el promedio de años de acreditación de carreras de pregrado supera la meta en los años reportados, mientras que las unidades certificadas con norma ISO aún se encuentran por debajo de la meta. Destaca que la Dirección de Educación Continua ha mantenido su certificación en el periodo, sin embargo, no se ha avanzado con otras unidades hasta poder contar con las condiciones y estados de desarrollo necesarios para continuar con sus certificaciones.

En el OE4 “Desarrollar la vinculación con el medio relevante y la responsabilidad social”, el índice de percepción medial supera la meta, en tanto la participación de externos en actividades de vinculación se encuentra bajo ella, pero muy cercano a la meta propuesta. Sin embargo, ambos indicadores para el último año evaluado no cuentan con información.

Los indicadores del OE5 “Desarrollar y consolidar la formación continua y postgradual” no han logrado superar la meta, la variación matrícula postgrado y post-títulos se encuentra aún por debajo de la línea base, el indicador programas de postgrado acreditados ha visto avances al 2020 con la acreditación del Programa de Magíster en Entomología y se espera la acreditación del Doctorado en Educación en proceso de acreditación.





VII. EVALUACIÓN GENERAL Y DESAFÍOS FUTUROS

- 7.1 Evaluación general del PDEI 2016-2020.
- 7.2 Principales dificultades evidenciadas.
- 7.3 Aprendizajes institucionales obtenidos.
- 7.4 Desafíos institucionales futuros.

7.1 EVALUACIÓN GENERAL DEL PDEI 2016-2020.

El Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016-2020, junto al Modelo Educativo, las Políticas y los Estatutos Institucionales, son los principales instrumentos conductores de la gestión estratégica y del aseguramiento de la calidad de la Universidad. Estos instrumentos, a su vez, se nutren de los lineamientos establecidos por la Misión y Visión Institucional.

El actual plan estratégico se está implementando en un contexto de cambios en las políticas públicas de educación superior, que, entre otras cosas, considera la implementación de: Gratuidad, Nueva Ley de Carrera Docente, Nuevo Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y Ley 21.094 sobre Universidades del Estado. Lo anterior, inevitablemente ha añadido cierto grado de incertidumbre al sistema de Educación Superior en general, y a la UMCE en particular, obligando que la Universidad deba asumir e implementar procesos de modernización en todos los ámbitos de su quehacer institucional.

En este proceso, se han logrado algunos resultados relevantes para las proyecciones de la Universidad, como la renovación curricular, el fortalecimiento del cuerpo académico a través de la contratación de más de 30 doctores, la implementación exitosa de un nuevo sistema tecnológico de gestión académica (Ucampus), entre otros. Sin embargo, existen mejoras que aún no logran ser implementadas en su totalidad, dentro de las cuales podemos mencionar la automatización de la gestión institucional, la implementación de un mejorado sistema de gestión estratégica, el desarrollo y utilización de herramientas y procedimientos de rendición de cuentas, la implementación de mejoras financieras, el aumento de la productividad académica en investigación, la acreditación de la totalidad de los programas de postgrado, el aumento de matrícula a nivel de pre y postgrado, entre otras.

El retraso en la implementación de estas mejoras, se debe a una serie de dificultades detalladas en el apartado 7.2 (principales dificultades evidenciadas), las que se deben abordar y resolver con urgencia, debido a los diversos desafíos que la UMCE afrontará en el corto plazo, como: Definición de nuevos estatutos; Desarrollo del proceso de acreditación Institucional 2022, que considerará nuevas dimensiones a evaluar; Desarrollo de una Tutoría para el fortalecimiento institucional; Definición de estrategias para abordar la baja sostenida en las matrículas de carreras de pedagogía.

7.2 PRINCIPALES DIFICULTADES EVIDENCIADAS.

Las principales dificultades que se encontraron durante el proceso de implementación del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016-2020 son las siguientes:

1. El PDEI considera en su diseño el detalle de las acciones a efectuar para cada uno de los objetivos estratégicos y líneas de acción. Esto lo volvió poco flexible durante los primeros años de ejecución y se resolvió mediante la elaboración y desarrollo de planes operativos anuales para cada una de las Unidades.

2. La renovación curricular de todas las carreras de pedagogía demoró casi el doble de lo planificado inicialmente, retrasando el desarrollo de acciones de mejora complementarias al rediseño, referentes a gestión académica y mecanismos de seguimiento y aseguramiento de recursos necesarios.
3. Heterogéneo impacto de la profesionalización de la gestión de la universidad. Si bien se incorporaron diversos profesionales con perfiles y especializaciones inexistentes en la Universidad a diferentes unidades, este proceso no se acompañó de políticas adecuadas para la gestión del cambio, ni una estructura de gestión de personas que considerara definiciones actualizadas para los perfiles y funciones institucionales.
4. La definición de un proyecto institucional único, para articular la política interna con las mejoras estructurales necesarias y los cambios en las políticas públicas en educación superior, pudo haberse efectuado de mejor manera, con el propósito de convocar a toda la comunidad universitaria en un trabajo que permitiera concordar estrategias con el objetivo de abordar estos desafíos con una mirada integral.

7.3 APRENDIZAJES INSTITUCIONALES OBTENIDOS.

A continuación, se detalla los principales aprendizajes institucionales obtenidos a partir de la implementación del PDEI 2016-2020.

1. La implementación del PDEI debiera considerar procesos de rendición de cuentas públicas, mediante un modelo de gestión basado en compromisos, resultados y medios de verificación que permitan una constante medición de los avances a nivel cuantitativo y cualitativo. Esto permitiría detectar proactivamente las áreas que requieren mejorar, con el objetivo de aplicar pertinentemente acciones correctivas integrales y oportunas.
2. Los procesos de rendición de cuenta utilizados durante la implementación del PDEI deben generar insumos que sean considerados permanentemente por el equipo Directivo Superior en la toma de decisiones de manera visible para la comunidad.
3. La comunicación estratégica debe ser un aspecto relevante en la implementación del PDEI con el de asegurar tanto una adecuada articulación entre las diferentes unidades, como un alineamiento de las acciones desarrolladas, su relato y el mensaje que se desea hacer llegar a la comunidad.
4. Elaboración de informes anuales de manera sistemática, los que deben ser socializados con la comunidad y el medio externo.
5. Se deben incluir evaluaciones intermedias realizadas por especialistas externos, que aseguren la total independencia y objetividad de sus resultados, que permitan retroalimentar a la Institución con el objetivo de efectuar ajustes y mejoras a las estrategias para abordar los desafíos venideros.
6. Los grandes cambios institucionales se deben implementar de manera planificada y considerando estrategias de gestión del cambio que minimicen la resistencia e impactos negativos que puedan existir a nivel cultural u operativo.

7.4 DESAFÍOS INSTITUCIONALES FUTUROS.

Los principales desafíos que debe considerar la Institución en el proceso de definición de estrategias que permitan la elaboración, implementación y seguimiento del nuevo Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2021-2030 son:

1. Proyectar a la Universidad en el largo plazo para alcanzar altos estándares de calidad en todos los ámbitos del quehacer institucional. Esto deberá efectuarse de manera articulada con los nuevos Estatutos Institucionales.
2. Lograr un alineamiento estratégico a nivel institucional, convocando con mayor claridad a toda la comunidad, con el fin de lograr un adecuado involucramiento y compromiso de cada Unidad, académica y no académica, en el logro de cada uno de los desafíos que se planteen.
3. Diseñar e implementar un sistema de seguimiento y de apoyo de la planificación estratégica con el propósito de responder a los actuales desafíos propuestos por el Sistema de Educación Superior Chileno y la sociedad en general. Este sistema debe considerar: procesos de rendición de cuentas; plazos de ejecución claramente definidos; detección temprana de alertas y toma de decisiones estratégicas proactivas para anticipar y mitigar potenciales riesgos y problemas; acciones comunicacionales que propicien tener una comunidad informada, participativa e involucrada en la gestión estratégica institucional.
4. Definir e implementar protocolos específicos que permitan orientar, articular y fortalecer los procesos de planificación estratégica Institucional, facilitando el permanente alineamiento entre de los planes anuales y los planes de desarrollo de las unidades académicas y de gestión, con la planificación estratégica institucional.





VIII. CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

El presente informe representa el esfuerzo institucional por realizar un proceso de análisis y evaluación de los propósitos planteados en el PDEI 2016-2020. Para ello, se ha realizado una evaluación progresiva que sistematiza, valida y esquematiza las diferentes acciones desarrolladas por la Universidad, permitiendo con ello cuantificar y establecer el grado de avance de cada uno de los objetivos operativos y estratégicos. Además, esta aproximación considera una mirada descriptiva del proceso y de las acciones que permitieron la progresión de este Plan estratégico, estableciendo con ello una visión más acabada para el análisis. Este documento también muestra en su perspectiva analítica y evaluativa, algunos aspectos que se constituyeron como dificultades y aprendizajes para la implementación de este PDEI, considerando también en el análisis la visualización de los desafíos estructurales a proyectar por la Universidad en la construcción e implementación de un nuevo PDEI que permita a la institución proyectar su desarrollo en función de sus desafíos misionales y de su aporte y relevancia para la formación de profesores para el país.

Este PDEI entregó las perspectivas estructurales para dirigir el alineamiento y consistencia necesarios para el logro de los objetivos misionales de la institución, además de dar respuesta a las modificaciones en las políticas públicas de educación, carrera docente y aseguramiento de la calidad, ocurridas en el periodo y que supusieron, en algunos momentos de su ejecución, incertidumbre para el desarrollo de ciertas acciones comprometidas en el Plan, generando algunos retrasos en la implementación de diversas mejoras. Sin embargo, es importante relevar que la Universidad permanentemente ha realizado esfuerzos por ir incorporando los requerimientos que la ley trae aparejados, lo que, si bien supone avances para la institución, también plantea desafíos en pos de lograr articular de mejor forma la política interna con las políticas públicas y los requerimientos del medio externos hacia la Universidad.

La instalación progresiva del Plan permitió ir avanzando en el cumplimiento de una serie de acciones articuladas que buscaron el logro de las metas definidas para las líneas de acción y objetivos operativos, y en un nivel mayor, de objetivos estratégicos propuestos. Así, en cuanto al cumplimiento de los cinco Objetivos Estratégicos definidos en el Plan, se observa un buen nivel de desarrollo e instalación, con un grado de avance medio del 75%, destacando los objetivos asociados al incremento y sostenimiento de altos niveles de calidad y mejoramiento continuo y al fortalecimiento del quehacer académico. Aunque existen desafíos aún por desarrollar en cuanto al fortalecimiento de la educación continua y postgrado y la gestión y administración institucional.

La ejecución del PDEI ha permitido alcanzar algunos importantes hitos para el desarrollo de la Universidad, como por ejemplo: la instalación del nuevo Modelo Educativo y el rediseño tanto del total de las carreras de pedagogía, como de un gran porcentaje de la oferta de Postgrado; la consolidación de un modelo de gestión de la calidad, el que se evidencia en el promedio sostenido de los años de acreditación de carreras, la reciente acreditación del magíster en entomología y la presentación a acreditación del Doctorado en Educación. También destaca en este periodo el avance en la formalización de una serie de políticas (Aseguramiento de la calidad, inclusión, vinculación con el medio, investigación y postgrado) que sientan las bases para direccionar aspectos estratégicos de la institución. De este modo, se puede dar cuenta que más allá del avance del plan en términos cuantitativos, se han desarrollado una serie de logros destacados que son de carácter más complejo y profundo y que han sentado las bases para perfilar a la institución en la consecución de sus propósitos misionales.

Pese a los logros mencionados, aún existen desarrollos que no han logrado ser plasmados en su totalidad, dentro de los cuales se puede mencionar: implementación de un sistema de gestión

estratégica fortalecido, mejora de las plataformas y procedimientos utilizados para la gestión administrativa institucional, desarrollo de un sistema de aseguramiento de la calidad integral y permanente, y mejora de los resultados financieros Institucionales.

Este informe permite evidenciar que, si bien aún existen desafíos pendientes de abordar en su totalidad, se ha logrado avanzar con la mayor parte de las acciones relevantes que permiten el cumplimiento de los objetivos propuestos, por lo que en términos globales se valora el avance y cumplimiento general del Plan, el que en su despliegue ha propiciado la consolidación de un estado de situación que permite el trabajo con una comunidad abierta y con disposición al cambio, además de asegurar las condiciones materiales y los mecanismos de aseguramiento de la calidad necesarios para enfrentarlo.

En resumen, la ejecución del plan ha traído logros y dificultades, pero por sobre todo, ha permitido dirigir consistente y coherentemente el avance institucional, evidenciando en la actualidad una Institución que claramente presenta avances respecto de su estado de situación respecto del 2016, pues ha abordado los desafíos estratégicos identificados para el quinquenio, así como también ha perfilado los retos futuros, en pos de servir a la sociedad y la educación en su conjunto y erigirse como una universidad de carácter complejo, que destaca por ser referente en la formación inicial docente y en el desarrollo de conocimiento avanzado, en consistencia con sus propósitos misionales y con lo que la propia sociedad le exige a la Institución. Además, la ejecución del PDEI 2016-2020 ha generado grandes aprendizajes para la Institución, los cuales se resumen en este informe, y resulta clave que sean abordados e incorporados al quehacer diario de la UMCE para poder afrontar con éxito los desafíos venideros en el corto, mediano y largo plazo.





IX. ANEXOS

9.1 FÓRMULA DE CALCULO DE INDICADORES DE IMPACTO.

OES	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de Medida
OE1	1.Eficiencia de la Titulación	$(\text{Número de estudiantes de la cohorte z titulados hasta el año t +1} / \text{Número de estudiantes egresados de la cohorte z hasta el año t}) * 100$	Porcentaje
OE1	2.Empleabilidad pertinente	$(\text{Número de egresados que declara que su trabajo se relaciona con la carrera que estudió} / \text{Número de egresados que se encuentra trabajando actualmente}) * 100$	Porcentaje
OE1	3.Estudiantes de pregrado matriculados en programas de pregrado acreditados	$(\text{Matrícula total carreras acreditadas de pregrado} / \text{Matrícula total carreras vigentes}) * 100$	Porcentaje
OE1	4.Retención al primer año	$(\text{N}^\circ \text{ de estudiantes matriculados en carreras de pregrado regular año t+1 de cohorte de ingreso en el año t} / \text{N}^\circ \text{ de estudiantes matriculados de primer año para cohorte de ingreso del año t de carreras de pregrado regular})$	Porcentaje
OE1	5.Avance curricular	$\sum \text{total de asignaturas aprobadas por los estudiantes de la cohorte z a 1er año} / (\sum \text{total de asignaturas totales del plan 1er año de la carrera w} * \text{N}^\circ \text{ de estudiantes matriculados de la cohorte z al año t})$	Porcentaje
OE1	6.Publicaciones WoS (ex ISI) y Scielo por JCE con postgrado	$\text{N}^\circ \text{ de publicaciones} / \text{N}^\circ \text{ de jornadas completas equivalentes con postgrado}$	Tasa
OE2	7.Índice de satisfacción comunidad UMCE	$(\text{N}^\circ \text{ de personas de la comunidad que responde encuesta con nivel de satisfacción alto} / \text{N}^\circ \text{ de personas de la comunidad que responde encuesta}) * 100$	Porcentaje
OE2	8.Ratio de resultado operacional	$\text{Resultado operacional año t} / \text{ingreso explotación del año t}$	Porcentaje
OE3	9.Promedio años de acreditación en el marco de las nuevas políticas de aseguramiento de la calidad	$\sum \text{años de acreditación de las carreras acreditadas} / \text{Total de carreras acreditadas}$	Años
OE3	10.Unidades certificadas norma ISO	Número de unidades que logran certificación ISO	Número
OE4	11.Índice de percepción medial	$(\text{Número de apariciones en medios de difusión con connotación positiva} / \text{Número total de apariciones en medios de difusión}) * 100$	Porcentaje
OE4	12.Participación de agentes externos en actividades de Vinculación	$(\text{Número de participantes externos en actividades de vinculación año t} / \text{Número de participantes en actividades de vinculación año t}) * 100$	Porcentaje
OE5	13.Variación matrícula postgrado y post-títulos	$[(\text{Estudiantes matriculados en programas de postgrado y post-título UMCE año t} - \text{Estudiantes matriculados en programas de postgrado y post-título UMCE año t-1}) / \text{Estudiantes matriculados en programas de postgrado y post-títulos UMCE año t-1}] * 100$	Porcentaje
OE5	14.Programas de postgrado acreditados	Número de programas de postgrado acreditados	Número
OEG	15.Retención al tercer año	$(\text{N}^\circ \text{ de estudiantes matriculados en carreras de pregrado regular año t+3 de cohorte de ingreso en el año t} / \text{N}^\circ \text{ de estudiantes matriculados de primer año para cohorte de ingreso del año t de carreras de pregrado regular})$	Porcentaje

Cada indicador se encuentra directamente relacionado a un objetivo estratégico declarado en el PDEI (2016-2020). Dado los procesos de cambio de los sistemas de gestión académica que actualmente se están implementando en la UMCE, se han ido adecuando las distintas fuentes de información de los indicadores, siendo preciso declarar los procesos e informadores que se involucran en el cálculo de cada indicador.

- Eficiencia de la Titulación: Indicador que involucra las situaciones académicas de registro académico de U+ y que desde el segundo semestre del año 2019 es complementado con datos de titulación y graduación desde la plataforma Ucampus. Se considera la Matrícula oficial reportada el 30 de abril de cada año como cohorte de ingreso y el tiempo de titulación corresponde a la duración formal de la carrera.
- Empleabilidad pertinente: Dato reportado desde la encuesta para Titulados y Egresados UMCE, es implementada por la oficina de egresados UMCE. En el año 2019, el indicador presenta un alza con respecto al año anterior y la línea base, alcanzando la meta propuesta.
- Estudiantes de pregrado matriculados en programas: Elaborado a partir del Reporte de matrícula SIES con corte al 30 de abril de cada año con los informes de acreditación de CNA. El 100% de los estudiantes de pregrado durante el 2019 se encuentra matriculado en un programa acreditado.
- Retención al primer año: Elaborado a partir del Reporte de matrícula SIES con corte al 30 de abril de cada año. El indicador presenta un alza con respecto al año anterior y la línea base, alcanzando la meta propuesta.
- Avance curricular: El porcentaje de avance curricular se obtiene desde las Asignaturas Históricas complementa con el reporte de la Matrícula oficial reportada el 30 de abril de cada año.
- Publicaciones WoS (ex ISI) y Scielo por JCE con postgrado: Indicador elaborado a partir de los Registros de publicaciones Conicyt WoS-Scielo en conjunto con el Consolidado de Personal Académico con corte al 30 de mayo de cada año.
- Índice de satisfacción comunidad UMCE: Dato desde la Encuesta de Titulados UMCE. La satisfacción global con la Universidad presenta cifras que develan estabilidad y resultan positivas para los años reportados.
- Ratio de resultado operacional: Informado por la Dirección de Administración y finanzas. El indicador presenta tendencia al alza, y para el año 2019 supera tanto la meta como el valor de la línea base.
- Promedio años de acreditación: Estos indicadores son reportados en los Indicadores de Acreditación elaborado por la Dirección de aseguramiento de la calidad con los informes de acreditación de CNA. Indicador al alza y que supera la meta asociada.
- Unidades certificadas norma ISO: Informado por la Dirección de aseguramiento de la calidad.
- Índice de percepción medial: Dato reportado por la oficina de comunicaciones. Pese a que el dato 2019 no se encuentra disponible, este indicador presenta un alza con respecto a la línea base en los años reportados.
- Participación de agentes externos en actividades de Vinculación: Indicadores de extensión Universitaria de la Dirección de Vinculación con el Medio, reporte de participantes totales años 2015-2018. Dato 2019 no se encuentra disponible.
- Variación matrícula postgrado y Post-títulos: Este indicador es elaborado a partir del Reporte de matrícula oficial SIES con corte al 30 de abril de cada año.
- Programas de postgrado acreditados: Estos indicadores son reportados en los Indicadores de Acreditación elaborado por la Dirección de aseguramiento de la calidad con los informes de acreditación de CNA.

