



UNIVERSIDAD METROPOLITANA
DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**PLAN DE DESARROLLO
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2016 - 2020**

Universidad Metropolitana de Ciencias
de la Educación

Agosto del 2016



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA
DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016 - 2020

Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación

Agosto del 2016



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. RESUMEN GENERAL	5
DEL PDEI 2016 - 2020	5
RESUMEN DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	7
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS OPERATIVOS DEL PDEI.....	8
RESUMEN: INDICADORES DE IMPACTO	9
RESUMEN: INDICADORES DE RESULTADO	10
2. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES	11
MISIÓN.....	13
VISIÓN	13
VALORES CORPORATIVOS	13
3. ANTECEDENTES GENERALES DEL PDEI	15
RESEÑA HISTÓRICA DE LA UMCE	17
ANTECEDENTES PARA LA FORMULACIÓN DEL PDEI.....	18
4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	21
ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL	25
ÁREA DOCENCIA DE PREGRADO	26
ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO	28
ÁREA DE INVESTIGACIÓN.....	29
ÁREA DE POSTGRADO	30
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	31
5. PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2016 - 2020	33
5.1. OBJETIVOS, LÍNEAS DE ACCIÓN.....	37
Y ACCIONES DEL PDEI	37
<i>Objetivo Estratégico 1: Fortalecer el quehacer académico.....</i>	<i>38</i>
<i>Objetivo Estratégico 2: Optimizar la gestión y administración institucional</i>	<i>42</i>
<i>Objetivo Estratégico 3: Incrementar y sostener altos niveles de calidad y mejoramiento continuo.....</i>	<i>46</i>
<i>Objetivo Estratégico 4: Desarrollar la vinculación con el medio relevante y la responsabilidad social</i>	<i>48</i>
<i>Objetivo Estratégico 5: Desarrollar y Consolidar la formación continua y postgradual.....</i>	<i>50</i>
5.2. INDICADORES Y METAS DEL PDEI	52
<i>Indicadores de Impacto del PDEI.....</i>	<i>53</i>
<i>Indicadores de Resultado del PDEI</i>	<i>54</i>

INTRODUCCIÓN

El presente documento es el resultado del trabajo sistemático y participativo, en el cual todos los agentes que intervienen en el proceso formativo, directa o indirectamente, colaboraron para delinear estratégicamente el desarrollo futuro de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, UMCE, que se materializa en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016-2020 (PDEI).

El PDEI 2016-2020 se generó en el marco de la autoevaluación institucional y considerando la implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI 2011-2015) que le precede, procurando dar continuidad a los procesos institucionales. Es así que se constituyeron equipos de trabajo por áreas estratégicas: gestión, docencia, vinculación con el medio, investigación y postgrado, desarrollando un proceso formal, sistemático y triestamental. Integrando los resultados y conclusiones de los procesos permanentes de autoevaluación, claustros, conversatorios por Facultades, entrevistas a informantes clave y estudios institucionales de retención, prácticas, empleabilidad y otros, así como el análisis de los factores internos y externos que condicionan el desarrollo de la Universidad. Junto a lo anterior se revisó y ratificó la Misión, Visión y Propósitos Institucionales.

Posteriormente se sistematizó todo el proceso, elaborando el diagnóstico estratégico institucional; a continuación, se establecieron las estrategias, acciones, indicadores y metas con plazos acotados, que permitieron construir el presente Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016 – 2020, que finalmente fue aprobado por la Honorable Junta Directiva, en agosto de 2016.

El propósito del PDEI se orienta principalmente a establecer el marco de acción para materializar la misión y propósitos institucionales, a través de los lineamientos estratégicos y operacionales, para una formación de profesionales de la educación y de la salud con altos niveles de calidad, e impactar en el medio nacional e internacional, servir a los propósitos de la educación y otras opciones que demande la sociedad. Considerando que la UMCE es la única Universidad del país destinada principalmente a la formación de profesores.

La concepción estratégica y de desarrollo institucional plasmada en el PDEI se basa en el aseguramiento de la calidad y mejoramiento continuo del quehacer académico - administrativo, en la sustentabilidad, modernización e innovación institucional, y en un permanente compromiso con la misión de la Institución, incorporando herramientas para su materialización y seguimiento, constituyendo una carta de navegación y estableciendo claramente el horizonte de gestión institucional para el próximo quinquenio 2016 – 2020, colocando un énfasis especial en la modernización e integración de la gestión y de los soportes administrativos, financieros y académicos que de manera mancomunada contribuyan a los propósitos institucionales.

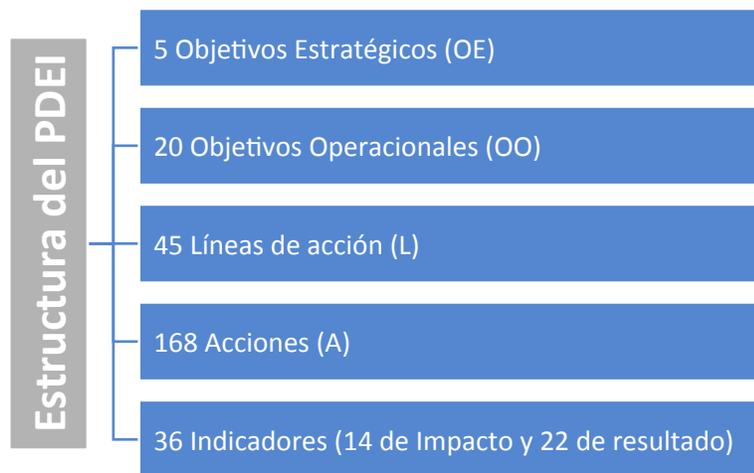
1. RESUMEN GENERAL DEL PDEI 2016 - 2020



Resumen del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional

El Plan de Desarrollo Estratégico Institucional de la Universidad se constituye, por una parte, de objetivos estratégicos, objetivos operativos, líneas de acción y acciones; y por otra de indicadores formulados con metas, con la finalidad de medir el logro de la gestión institucional, efectuar monitoreo y evaluaciones, transparentes y objetivas, que permitan una medición, en permanente actualización, al servicio de la toma de decisiones oportunas y flexibles.

Los indicadores del PDEI están determinados por la naturaleza de sus objetivos. De este modo los indicadores de impacto proponen medir el grado de avance de los objetivos estratégicos del plan y los indicadores de resultado en relación a los objetivos operativos. Junto a los indicadores, se presentan los responsables institucionales, es decir, instancias que en razón de su lugar en la estructura organizacional, asumen primordialmente la coordinación del cumplimiento de las metas. En el siguiente cuadro se presenta la estructura general del PDEI:



El presente documento expone sucesivamente los objetivos estratégicos, que corresponden a orientaciones institucionales, definidas en el marco del actual periodo, que comprenden ámbitos fundamentales de su misión y funcionamiento. Cada uno de los objetivos estratégicos contempla objetivos operativos, a los cuales se corresponden, respectivamente, líneas de acción conformadas por una serie de medidas destinadas a dar efectiva respuesta a los desafíos trazados por el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional.

El primer objetivo estratégico es el fortalecimiento del quehacer académico. El segundo aborda la optimización de la gestión y administración institucional. El tercero apunta a incrementar y sostener altos niveles de calidad y mejoramiento continuo. El cuarto objetivo estratégico es el desarrollo de la vinculación con el medio relevante y de la responsabilidad social. Finalmente, el quinto se refiere a la consolidación y desarrollo de la formación continua y postgradual.

Objetivos Estratégicos y Objetivos Operativos del PDEI

Objetivos estratégicos (OE)	Objetivos Operativos (OO)	Responsable general
OE1: Fortalecer el quehacer académico	OO1.1: Entregar oferta académica actualizada y acorde a las necesidades de la sociedad. OO1.2: Consolidar un cuerpo académico que contribuya al desarrollo social del país. OO1.3: Asegurar la implementación y evaluación de las diferentes etapas del ciclo de vida del estudiante. OO1.4: Asegurar condiciones de operación óptimas para el desarrollo de la formación de los estudiantes. OO1.5: Asegurar la calidad de los programas de estudios ofrecidos.	Vicerrectoría Académica
OE2: Optimizar la gestión y administración institucional	OO2.1: Consolidar la viabilidad económica y financiera de la Universidad. OO2.2: Modernizar la gestión administrativa de apoyo a la docencia. OO2.3: Desarrollar y fortalecer la gestión de recursos humanos. OO2.4: Fortalecer los mecanismos de toma de decisiones estratégicas para el desarrollo de procesos de gestión integrada. OO2.5: Optimizar la gestión de la infraestructura física, de bienes y servicios de la institución. OO2.6: Fortalecer el trabajo en red con el sistema educativo en el marco de las nuevas políticas públicas.	Dirección de Administración y Finanzas
OE3: Incrementar y sostener altos niveles de calidad y mejoramiento continuo	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. OO3.2: Fortalecer la cultura de calidad instalada, en las instancias colegiadas y de toma de decisiones a nivel de gobierno universitario. OO3.3: Desarrollar mejores mecanismos al servicio de la mejora continua y la calidad en todos los procesos de la gestión administrativa. 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.	Dirección de Aseguramiento de la Calidad
OE4: Desarrollar la vinculación con el medio relevante y la responsabilidad social	OO4.1: Mejorar el posicionamiento institucional en el medio externo. OO4.2: Fortalecer el desarrollo del área de vinculación con el medio. OO4.3: Promover vínculos y alianzas de mutua cooperación con instituciones internacionales.	Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio
OE5: Desarrollar y consolidar la formación continua y postgradual	OO5.1: Fortalecer el desarrollo del área de educación continua y de postgrado. OO5.2: Potenciar la oferta de formación continua y postgradual pertinente y de calidad.	VRA (Dirección de Educación Continua y Dirección de Postgrado)

Resumen: Indicadores de Impacto

Objetivo estratégico	Indicador de impacto	Valor base	Año 1	Meta	Responsable
OE1: Fortalecer el quehacer académico	1. Eficiencia de la titulación	87%	87%	90%	Vicerrectoría Académica
	2. Empleabilidad pertinente	94,58%	95%	95%	
	3. Estudiantes de pregrado matriculados en programas de pregrado acreditados	98,7%	99%	100%	
	4. Retención al primer año	79,8%	81%	84%	
	5. Avance curricular	78,7%	78%	86%	
	6. Publicaciones WoS y Scielo por Jornada Completa Equivalente con postgrado	0.23	0,30	0,8	
OE2: Optimizar la gestión y administración institucional	7. Índice de satisfacción comunidad UMCE	Sin línea base	Línea Base	LB+4	Dirección de Administración y Finanzas
	8. Ratio de resultado operacional	-4,4%	-4%	0	
OE3: Incrementar y sostener altos niveles de calidad y mejoramiento continuo	9. Promedio años de acreditación	4,8	4,8	4,8	Dirección de Aseguramiento de la Calidad
	10. Unidades certificadas norma ISO	1	0	80%	
OE4: Desarrollar la vinculación con el medio relevante y la responsabilidad social	11. Índice de percepción medial	60%	60%	70%	Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio
	12. Participación de agentes externos en actividades de vinculación	Sin línea base	66%	66%	
OE5: Desarrollar y consolidar y de la formación continua y postgradual	13. Variación matrícula postgrado y posttítulos	-6.7%	5%	5%	Vicerrectoría Académica (Dirección de Educación Continua y Dirección de Postgrado)
	14. Programas de postgrado acreditados	0	0	5	

Resumen: Indicadores de Resultado

OE	Objetivo específico del indicador	Nombre del indicador	Valor base	Año 1	Meta	Responsable del indicador
OE1 :	OO1.1: Entregar oferta académica actualizada y acorde a las necesidades de la sociedad.	15. Porcentaje de planes de estudios innovados	0	0%	100%	Dirección de Docencia (UGCI)
	OO1.2: Consolidar un cuerpo académico que contribuya al desarrollo social del país	16. Índice de postgraduación (vínculo permanente)	67%	67%	70%	Dirección de Docencia
	OO1.3: Asegurar la implementación y evaluación de las diferentes etapas del ciclo de vida del estudiante	17. Tasa de titulación oportuna	39%	39%	50%	Dirección de Docencia; Direcciones de carrera
	OO1.4: Asegurar condiciones de operación óptimas para el desarrollo de la formación de los estudiantes	18. Metros cuadrados construidos por estudiante	9,2	9,2	9,2	Dirección de Planificación y Presupuesto
	OO1.5: Asegurar la calidad de los programas de estudios ofrecidos.	19. Promedio de años de acreditación	4,8	4,8	4,8	Dirección de Docencia
OE2 :	OO2.1: Consolidar la viabilidad económica y financiera de la Universidad	20. Ratio de rentabilidad bruta	40%	40%	50%	Departamento de Finanzas
	OO2.2: Modernización de la gestión administrativa de apoyo a la docencia	21. Unidades en proceso de Certificación ISO	0	0%	100%	Dirección de Administración y Finanzas
	OO2.3: Desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos	22. Índice de satisfacción de funcionarios	Sin línea base	LB	LB+4	Departamento de Recursos Humanos
	OO2.4: Fortalecer los mecanismos de toma de decisiones estratégicas para el desarrollo de procesos de gestión integrada	23. Manuales de proceso implementados	0	1	10	Dirección de Planificación y Presupuesto
	OO2.5: Optimizar la gestión de la infraestructura física, de bienes y servicios de la institución	24. Metros cuadrados reacondicionados en función del modelo educativo sobre el total de mt. construidos (acumulado)	0	0	20%	Departamento de Infraestructura
	OO2.6: Fortalecer el trabajo en red con el sistema educativo en el marco de las nuevas políticas públicas	25. Convenios suscritos en el ámbito	1	3	17	Dirección de Relaciones Institucionales y Cooperación Internacional
OE3 :	OO3.1: Robustecer el modelo de calidad de la UMCE en concordancia los nuevos desafíos de la política pública en aseguramiento de la calidad	26. Formalización del modelo de Calidad	0	1	1	Dirección de Aseguramiento de la Calidad
	OO3.2: Fortalecer la cultura de calidad instalada, en las instancias colegiadas y de toma de decisiones a nivel de gobierno universitario	27. Directivos capacitados en liderazgo y toma de decisiones	0	0	100%	Dirección de Planificación y Presupuesto; Dirección de Aseguramiento de la Calidad
	OO3.3: Desarrollar mejores mecanismos al servicio de la mejora continua y la calidad en todos los procesos de la gestión administrativa	28. Unidades certificadas norma ISO (Acumulado)	0	0	5	Dirección de Aseguramiento de la Calidad
	OO3.4: Sustener altos niveles de calidad en la formación con miras a la instalación del nuevo modelo Educativo de la UMCE y las políticas públicas en aseguramiento de la calidad.	29. Variación promedio de años de acreditación	0,5	0,5	0,5	Dirección de Docencia (UGCI); Dirección de Aseguramiento de la Calidad
OE4 :	OO4.1: Mejorar el posicionamiento institucional en el medio externo	30. Política comunicacional implementada	0	0	1	Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio
	OO4.2: Fortalecer el desarrollo del área de vinculación con el medio	31. Variación porcentual de acciones de vinculación realizadas en función de la política	Sin línea base	0	75%	Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio
	OO4.3: Promover vínculos y alianzas de mutua cooperación con instituciones internacionales	32. Convenios activos internacionales (no acumulativo)	7	1	4	Dirección de Relaciones Institucionales y Cooperación Internacional
OE5 :	OO5.1: Fortalecer el desarrollo del área de Educación continua y el postgrado.	33. Matrícula nueva en programas de postgrado	118	118	150	Dirección de Postgrado
		34. Matrícula nueva de postítulo	324	324	420	Dirección de Educación Continua
	OO5.2: Potenciar la oferta de la formación continua y postgradual pertinente y de calidad	35. Porcentaje de graduación programas de Magister por cohorte de ingreso	45%	45%	60%	Dirección de Postgrado
		36. Porcentaje de graduación programas de Doctorado por cohorte de ingreso	0%	0	20%	Dirección de Postgrado; Dirección de Educación Continua

2. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES



A continuación se presentan las orientaciones estratégicas para la planificación y desarrollo de la Universidad en el período señalado, que se inspiran en la Misión, Visión y Valores corporativos.

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.

Valores corporativos

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.



3. ANTECEDENTES GENERALES DEL PDEI



Reseña histórica de la UMCE

En 1889 fue fundado el Instituto Pedagógico durante el gobierno del Presidente José Manuel Balmaceda, para entregar formación profesional universitaria al profesorado de la educación secundaria. En aquellas aulas fueron formadas las sucesivas generaciones de maestros, integradas a la entonces Facultad de Filosofía, Humanidades y Bellas Artes de la Universidad de Chile.

En 1969, el Instituto Pedagógico perdió la denominación original y se transformó en Departamento de Educación. Luego, en 1972, al cambiar la estructura orgánica de la Universidad de Chile, se creó la Facultad de Educación, permaneciendo como tal hasta 1981, fecha en la que se dio origen a la figura de instituto profesional denominado "Academia Superior de Ciencias Pedagógicas", que posteriormente recuperaría su condición universitaria al convertirse, en 1986, en la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, UMCE.

El rol de la nueva Universidad quedó establecido en su Estatuto, cuyo artículo N° 1 definió que sus fines esenciales son la protección, transmisión e incremento del conocimiento y que debe atender especialmente la docencia, la investigación y la extensión de las disciplinas relacionadas con la educación y la cultura.

En la década de 1990, la UMCE dedicó todos sus esfuerzos en docencia, investigación y extensión para consolidar una forma educativa que se identificara con la educación pública, nacida bajo la tuición del Estado y afinada en la memoria social colectiva. Pero no solamente ese propósito se perseguía, sino también encauzar la acción pedagógica pensando creativamente qué profesores debían formarse en sus aulas, considerando las necesidades de crecimiento y desarrollo del país.

En la actualidad, la UMCE ha definido su identidad universitaria, perfilando un nuevo imaginario institucional, reafirmando su vocación de compromiso con la educación pública y los desafíos que deben enfrentar la enseñanza y el aprendizaje en el siglo XXI. Una muestra de ello es que todas las carreras de Pedagogía cumplen con el requisito de acreditación que establece la Ley 20.129 de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

La enseñanza en la UMCE es integral en su formación pedagógica y de especialidad, desde la formación profesional docente -inicial y continua- para todos los niveles, sectores y modalidades del sistema educacional chileno incluyendo además la relación entre educación y salud, desarrollando sentido de liderazgo social y preparando a los futuros profesores no solo en lo profesional, sino también con una impronta en lo cultural y énfasis en la reflexión.

Pionera en la creación de Programas de Postgrado en el ámbito de la educación y otras dimensiones del saber y la ciencia. La UMCE se ha consolidado como el principal referente para la formación docente avanzada, fortaleciendo las competencias necesarias para satisfacer la demanda por mayores niveles de calidad y equidad en la educación nacional.

Hoy, la UMCE se encuentra en un momento sin precedentes. Como resultado de procesos de participación triestamental y reflexión comunitaria, ha logrado establecer acuerdos importantes en los ámbitos de su quehacer, como son el proceso de autoevaluación institucional, la discusión del estatuto y la reciente aprobación del nuevo modelo educativo, con el aporte de todos los estamentos, lo que constituye una señal de madurez institucional justo en los momentos en que se discute la nueva Ley de Educación Superior y otras importantes reformas para el país.

Esta proyección institucional, en constante desarrollo, ha permitido además conseguir las condiciones necesarias para la generación y adjudicación de diferentes proyectos que se hacen cargo de desafíos y anhelos que son ahora posibles de concretar. El PMI (*“Fortalecimiento de la formación de profesores de la UMCE, a través de la investigación sobre la práctica, en vinculación con el sistema escolar, con altos estándares de calidad”*) y el Programa Convenio Marco, para universidades estatales (Mineduc, 2015), posibilitarán la oferta de carreras con innovación a partir del 2018 y fortalecer la modernización la gestión institucional, bajo altos estándares de calidad.

Estos hitos, de gran envergadura para la UMCE, aseguran la viabilidad y concreción del presente Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (2016 – 2020), asumiendo su misión con una visión estratégica, de forma responsable, dinámica y en constante actualización, con una opción valórica, laica e inclusiva, formando a profesionales de alto nivel, especialmente al profesorado nacional y posicionándose como la **Universidad Pedagógica de Chile**.

Antecedentes para la formulación del PDEI

Desde el año 2006, la Universidad se ha sometido a procesos de acreditación y de evaluación externa, por los organismos pertinentes. Es así como con fecha 17 de enero de ese año, bajo acuerdo N° 65, resolvió otorgar la primera Acreditación Institucional a la UMCE.

La Universidad, se incorporó el año 2008, a un nuevo proceso. Ese año la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) en su acuerdo N° 50 le otorgó por segunda vez la acreditación. Posteriormente, en la senda de continuar con el aseguramiento de la calidad, la Institución volvió a ser acreditada según acuerdo N° 207, con fecha diciembre de 2012.

Estos procesos que se iniciaron el 2006 en forma ininterrumpida a la fecha, han permitido a la institución consolidar una cultura de la autoevaluación con miras al mejoramiento continuo, cuyos albores fueron discretos hasta alcanzar y comprometer a todos los actores relevantes del proceso. Hoy, la Universidad cuenta con un aprendizaje que ha permitido la autocrítica con alturas de miras, con una visión de modernidad, con una amplia participación y con un sentido de proyección en la búsqueda de entregar una formación de calidad que responda y dé cuenta de los requerimientos de la sociedad.

Entre los elementos considerados para la elaboración del PDEI se destacan los siguientes:

- Ley General de Educación vigente en Chile
- Ley N°20.129, de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior
- Estatutos de la UMCE
- Misión y Visión Institucional
- Modelo de Gestión Institucional
- Modelo de aseguramiento de la calidad
- Modelo Educativo UMCE
- Lineamientos de la Junta Directiva
- informe de cierre del PEI 2011 – 2015
- Informe de Autoevaluación Institucional 2012
- Plan de Mejoramiento Institucional 2011 - 2015
- Presupuesto 2016 – 2020 proyectado

- Estudio Integrado: Diagnóstico Estratégico Institucional

Proyectando la Universidad hacia el futuro en la era del conocimiento, la formación profesional a entregar ya no solo debe centrarse en el desarrollo de ciertas competencias y habilidades temáticas, sino también en la capacidad para resolver creativamente las complejidades que plantea el mundo laboral a los profesionales en el desarrollo de sus trabajos.

La planificación estratégica ha sido utilizada por la UMCE como método para la programación, ejecución, seguimiento de las acciones comprometidas, control, análisis, medición y evaluación permanente, así como mecanismo de transparencia y mejora continua del quehacer académico y administrativo institucional.

El Plan Estratégico que se presenta es resultado del trabajo sistemático y colaborativo producto de un largo proceso de reflexión, diseño, elaboración, interacción, socialización y síntesis que se han llevado a cabo en el contexto de la autoevaluación institucional. Este nuevo plan representa una versión más avanzada y completa desde el punto de vista de la participación comunitaria, la programación y las técnicas de planificación con respecto al anterior. Ello constituye un desafío y una oportunidad para seguir avanzando en el desarrollo de la Universidad.



4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



La Institución ha avanzado de forma sostenida en el fortalecimiento de sus mecanismos de gobierno, en coherencia con la Misión, Visión, lineamientos estratégicos y énfasis declarados en el Plan Estratégico Institucional.

La actual estructura orgánica de la Universidad responde al funcionamiento y desarrollo institucional; no obstante, se ha implementado un proceso de revisión y actualización de los estatutos que permite establecer bases para la mejora de la toma de decisiones, abriendo espacios de diálogo y reflexión en torno a precisar el proyecto institucional, fortaleciendo los sistemas de gestión y focalización de dichas instancias de participación. Cabe señalar que como resultado de un largo proceso de mejoramiento gradual de las prácticas de Gobierno Institucional, se ha adoptado un modelo que considera la participación estudiantil, con derecho a voz en cada uno los cuerpos colegiados, evidenciando un avance concreto en la democratización y participación de la toma de decisiones institucionales.

Se ha avanzado progresivamente en la profesionalización de la gestión académica y administrativa, dando un mayor impulso a unidades que apuntan al desarrollo y al análisis institucional, en un marco de aseguramiento de la calidad y respuesta a desafíos que el sistema de educación superior requiere. Estos avances se evidencian en la creación de unidades de apoyo desde el nivel central e instancias a nivel de Departamentos Académicos y Facultades. El mejoramiento de las capacidades y profesionalización de la Unidad de Análisis, la Unidad de Gestión Curricular (a nivel institucional y departamental), la apropiación técnica de mecanismos de aseguramiento de la calidad como el Sistema de Seguimiento de los Planes de Mejora (implementado por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad), han permitido a la Institución avanzar gradualmente en la definición de protocolos y fortalecimiento de estos procesos.

La articulación del Plan Estratégico Institucional, apoyada por las instancias colegiadas formales, se ha centrado en la obtención de resultados verificables y certificables, con intervenciones estratégicas y sensibles que movilizan a la Institución, no sólo al cumplimiento de las tareas autoimpuestas, sino que también al logro de indicadores notables que afectan positivamente la gestión y el posicionamiento institucional.

Respecto a los recursos financieros, la Universidad dispone de ingresos, patrimonio y capacidad de endeudamiento apropiados que permiten dar sustento a su proyecto educativo, cumpliendo sus necesidades de operación y desarrollo en el corto y largo plazo, en un marco de mejora continua respaldada por la aplicación de políticas y mecanismos que aseguran la provisión de recursos humanos, tecnológicos y físicos para resguardar la calidad académica y el perfeccionamiento de sus docentes. La dirección estratégica se ha orientado, por una parte, a la consolidación de la estabilidad financiera y, por otra, a una buena administración financiera, dando importancia a la planificación presupuestaria, monitoreo y control, tanto en la asignación y uso de los recursos institucionales, como a través de la gestión estratégica de recursos provenientes de fondos concursables.

Asimismo, se cuenta con mecanismos que permiten mantener controlados los gastos y revisar constantemente los indicadores de gestión y rendimiento financieros, a objeto de minimizar los riesgos internos y, fundamentalmente, los externos, ante escenarios cambiantes en las políticas educacionales o de la economía global, permitiendo a la Institución tener la capacidad de ajustarse a condiciones adversas, sin dejar de cumplir con su proyecto educativo.

Hoy es posible constatar que los objetivos y metas que se propuso la Universidad se han ido cumpliendo. Esto, como resultado de políticas financieras y de administración, que cubren aspectos

propiamente operacionales y dan cuenta de su ordenamiento interno, de la existencia de una política de aranceles, del control de la morosidad, de la retención de estudiantes y otros aspectos relacionados con la sustentabilidad, la viabilidad financiera y la planificación estratégica. También se ha dado cumplimiento a medidas de carácter administrativo con efectos directos en el ámbito económico-financiero, como el cierre programado de la sede Graneros, la concentración de la oferta de pregrado en Santiago y otras políticas de mejoramiento de procesos que apuntan directamente al uso eficiente de los gastos generales.

Respecto al desarrollo de la infraestructura en la Universidad, en el último periodo, ha estado centrada en la armonización de necesidades académicas y administrativas, enfocándose en la utilización racional de los espacios y asegurando la disponibilidad de los recursos para dar respuesta a los requerimientos. Este desarrollo se sustenta en los siguientes conceptos básicos: Mantención de los espacios, Habilitación de infraestructura y Crecimiento gradual y armónico.

En este sentido, la Universidad se ha abocado a realizar las remodelaciones, mantenciones y nuevas obras que permiten mantener sus campus operativos y funcionales para actividades académicas y docentes. Estos avances se producen gracias a la identificación oportuna de prioridades y a la planificación gradual de presupuesto para realizar las inversiones en equipamiento, así como también en laboratorios, aulas y otros materiales para la docencia, con tecnologías modernas y condiciones necesarias para el cumplimiento de las necesidades y objetivos propuestos.

En la gestión de recursos humanos se cuenta con normativas claras, conocidas y que se aplican regularmente para la selección, contratación y promoción de su personal. Específicamente en relación a la evaluación del personal administrativo, existen procedimientos que se aplican en forma periódica, según la ley del sector público, aunque se mantiene la percepción de que dicha evaluación no tiene mayores consecuencias. Más allá de aquella apreciación, se ha emprendido la revisión de los mecanismos de promoción y nueva carrera funcionaria.

En la gestión de recursos económicos., se constata la adjudicación desde el Ministerio de Educación, de proyectos de gran envergadura, por los impactos y montos involucrados, destacándose la adjudicación del Plan de Mejora Institucional en Formación Inicial de Profesores, adjudicado en diciembre del 2015. Por otra parte, aspectos como las reformas al sistema de educación superior, la naturaleza propia de la Institución, el Convenio Marco y los procedimientos de transparencia, entre otros, hacen que la Universidad dé garantías públicas de su funcionamiento y autorregulación, para seguir avanzando en un proceso de modernización y revisión de procedimientos, todo ello buscando mantener una gobernabilidad consolidada y la solidez formativa que ostenta.

La Universidad, a través del Programa Convenio Marco, suscrito con el Ministerio de Educación y en función de los requerimientos del entorno, provenientes de las reformas que se discuten en el sistema de educación superior, y desde las observaciones de los procesos de evaluación, ha estimado necesario analizar y evaluar los esquemas de la organización en cuanto a los métodos de trabajo, buscando profundizar la profesionalización de unidades de soporte académicas y administrativas, tanto en lo referente a recursos humanos (gestión investigación y postgrado, gestión de procesos, adquisiciones, entre otros), como a la revisión y fortalecimiento de sistemas de gestión de la información (sistemas financiero contables, gestión de personal, administración académica, administración de beneficios).

A continuación se describen las principales fortalezas y debilidades identificadas para las áreas de: gestión institucional, docencia de pregrado, vinculación con el medio, investigación y finalmente el área de postgrado.

Área Gestión Institucional

Fortalezas:

- Claridad en la Misión institucional.
- Compromiso, identidad institucional, clara vocación pública e inclusión social y conciencia de la tradición histórica de la comunidad universitaria de la UMCE.
- Sistema de gobierno que permite y promueve la participación de todos los estamentos, constituyéndose en una universidad democrática, participativa y con reflexión crítica sobre su quehacer (cuerpos colegiados, elección de directores de Departamentos, Comisión de Autoevaluación de carreras e institucional, Claustro triestamental para el Modelo Educativo, Comisión de Estatutos, Mesa triestamental).
- Bajo índice de rotación de personal (estabilidad laboral).
- Fortalecimiento de contratos de funcionarios, a través de política de internalización de servicios generales, eliminando la subcontratación.
- Gestión financiera responsable.
- Planificación presupuestaria centrada en el estudiante y su formación.
- Existencia de un proceso y sistema de planificación presupuestaria para organizar las cuentas institucionales, de acuerdo a necesidades levantadas por los departamentos.
- Capacidad institucional de generación, adjudicación y ejecución de proyectos (institucionales y estudiantiles).
- Aumento de inversión asociado a la mantención y adquisición de recursos para el aprendizaje.
- En cuanto a la cantidad de metros cuadrados construidos en salas de clase, la Universidad tiene la mejor posición (1,62m²) respecto al sistema universitario total (1,16m²), siendo el promedio del CRUCH 1,14m² y el del CUECH 1,19m². Además, la Universidad posee espacios patrimoniales, recreacionales y amplias áreas verdes.
- Capacidad institucional para responder a las necesidades y requerimientos de renovación progresiva de equipamiento, redes y conectividad, desarrollo y explotación de Sistemas de Información Administrativa (SIA), a través de unidades de soporte e incremento de la inversión.
- Instalación de mecanismos orientados a la generación de información válida para la toma de decisiones institucionales.
- Fortalecimiento de procesos bajo un enfoque institucional que ha posibilitado la articulación entre proyectos adjudicados para el logro de objetivos estratégicos institucionales.
- Consolidación de procesos de mejoramiento continuo a través de la optimización de los planes de mejora y funcionamiento de un sistema de seguimiento que asegura su articulación con el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI).

- Los mecanismos de aseguramiento de la calidad aplicados de forma sistemática y sostenida en el tiempo, sustentan el desarrollo de una gestión de la calidad, que permite planificar procesos y evaluar resultados, fortaleciendo la capacidad de ajuste de la organización y el logro de la misión y propósitos institucionales.

Debilidades:

- Canales de comunicación interna deficientes.
- Estructura organizacional con ajustes funcionales en curso, para continuar con el mejoramiento de la eficiencia de los procesos y toma de decisiones.
- Falta de formalización de mecanismos de capacitación, desvinculación y carrera funcionaria del personal.
- Subutilización de infraestructura en función de su disponibilidad horaria.
- Plan de desarrollo de infraestructura desactualizado para satisfacer nuevas necesidades y requerimientos institucionales.
- Insuficiente integración de algunos sistemas informáticos de gestión.
- Incipiente formalización de algunos procesos asociados a la gestión de información.

Área Docencia de Pregrado

Fortalezas:

- La oferta académica es consistente con la misión de la Universidad, la que se sostiene en su carácter estatal y público. La oferta de pregrado de la universidad es amplia y variada en cobertura temática en el ámbito de las pedagogías.
- Se cuenta con una política consolidada de aseguramiento de la calidad y autoevaluación permanente a nivel institucional, que fortalece la mejora continua de los programas académicos y de la Universidad en su conjunto.
- Se cuenta con una política institucional de apoyo a la gestión académica, que se materializa en las coordinaciones de las distintas áreas (Extensión y Vinculación con el Medio, Asuntos Estudiantiles, Docencia, Prácticas, Investigación y Aseguramiento de la Calidad) al interior de cada Departamento, las cuales tributan al mejoramiento de los procesos de enseñanza y la calidad de los programas formativos.
- La Universidad cuenta con un cuerpo docente de alta trayectoria académica y en constante perfeccionamiento, reconocido por los estudiantes y los titulados, derivado de una política de selección académica definida.
- Existencia de una política de incorporación, evaluación (que incluye a estudiantes), jerarquización y desvinculación de los académicos claramente definida, que asegura la calidad de los docentes que imparten clases en las distintas carreras y programas que ofrece la Universidad.
- Se observa un aumento en la postulación, adjudicación y ejecución de proyectos de innovación y proyectos MECESUP en la Universidad, lo que contribuye al desarrollo y mejoramiento de las carreras y programas.

- La formación pedagógica se imparte desde los inicios del plan de estudio en todas las carreras de la Universidad. El actual proceso de consolidación de la formación disciplinar y la formación práctica van en línea con la misión de la Institución, en cuanto a constituirse como referente significativo de la formación de profesionales de la educación a nivel nacional.
- En los procesos de enseñanza se destaca el desarrollo del pensamiento crítico, competencia asumida como sello y que guía el quehacer universitario.
- La línea de práctica se constituye como un eje transversal de la formación desde el primer año, siendo su desarrollo una prioridad institucional en vías de implementación plena a partir del nuevo Modelo Educativo.
- La Institución cuenta con mecanismos y políticas que permiten considerar las características de los estudiantes que ingresan, con el fin de potenciar sus capacidades y proporcionar condiciones de equidad para el desarrollo personal y académico.
- La Universidad cuenta con unidades y recursos de apoyo a procesos de enseñanza aprendizaje tales como la Biblioteca Central, Medios Educativos, Centro de Formación Virtual, Central de Recursos Pedagógicos Inclusivos (CREPPI), laboratorios y otros.
- La Universidad cuenta con actividades extracurriculares que propician la formación integral de sus estudiantes.
- La Central CREPPI se gestó para apoyar la vida académica de los estudiantes con necesidades educativas especiales, integrados en la educación superior, con o sin discapacidad, sumando a los académicos y la comunidad universitaria interesada en favorecer los procesos de inclusión educativa y social.
- La Universidad tiene la capacidad de promover y asegurar la calidad de los procesos de enseñanza de todas las carreras, a través del seguimiento y la implementación de nuevas instancias como son la Unidad de Gestión Curricular Institucional y la Unidad de Gestión Curricular Departamental.
- Alta tasa de retención al 1° año respecto al sistema de educación superior.
- Estudiantes de buen rendimiento en el sistema escolar, traducido en puntaje promedio ponderado PSU y NEM, y alta preferencia de los postulantes a la UMCE como primera opción en el proceso de postulación.
- Existencia de una política de apoyo y promoción estudiantil, a través de programas para la permanencia, acompañamiento académico, tutorías, consejerías y otros referidos a la promoción de la salud, bienestar e inclusión estudiantil.
- Cultura institucional que incentiva el espíritu crítico y la participación de los estudiantes en instancias colegiadas.
- Fomento del desarrollo integral de los estudiantes a través del incentivo y apoyo de iniciativas de autogestión, considerando la organización estudiantil como un valor y la realización de proyectos de forma autónoma de los estudiantes.
- Adecuada cobertura de bibliografía y recursos de apoyo al aprendizaje para el logro de los perfiles de egreso.

Debilidades:

- Adecuación curricular de los planes de estudio en Sistema de Créditos Transferibles, en fase de implementación gradual.

- Se requiere aumentar la difusión de las estrategias y actividades realizadas a nivel académico en la Universidad y hacer seguimiento para potenciar buenas prácticas y experiencias.
- Se constata una rigidez curricular y baja interdisciplinariedad en los planes de estudio de las distintas carreras, lo que sería abordado a través de la innovación curricular y la implementación del nuevo Modelo Educativo.
- Heterogénea utilización de metodologías innovadoras y de las TIC en los procesos de enseñanza de las carreras de la Universidad.
- Si bien se ha avanzado, se constata un desfase en la renovación de equipamiento de apoyo a la docencia y recursos tecnológicos necesarios para asegurar óptimos procesos de enseñanza.
- Se requiere optimizar la retroalimentación de la docencia a través de la investigación de las necesidades del sistema escolar actual, para mejorar los procesos de práctica y educación continua.

Área de Vinculación con el Medio

Fortalezas:

- Cuenta con propósitos y una política del área en constante revisión; con una estructura funcional, con coordinadores de Extensión y Vinculación por Departamento y por Facultad, con horas asignadas y un trabajo coordinado con la Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio.
- Espacio profesional (campos de interacción): la Universidad establece una relación formal y sistemática con el espacio profesional, a través de la implementación de una unidad responsable del monitoreo y evaluación del desempeño profesional de titulados y de empleadores y de la coordinación con establecimientos educacionales a nivel nacional para la realización de las prácticas inicial y profesional.
- Atención a la diversidad (campos de interacción): acorde al compromiso y responsabilidad social declarada por la Universidad en su misión institucional y en su política de vinculación con el medio, se desarrollan de manera sistemática actividades de extensión y vinculación con el entorno, atendiendo a la diversidad de los actores sociales: personas de la tercera edad (a través de Kinesiología y Educación Física); con necesidades educativas especiales, a través de la Central de Recursos Pedagógicos para la Inclusión (CREPPI) de Educación Diferencial y personas privadas de libertad en el ámbito de la educación no formal, vía iniciativas generadas en el Departamento de Filosofía.
- Diversidad de instituciones y mejoramiento de los procesos de aprendizaje (espacios de interacción): la Universidad ha avanzado en la vinculación con instituciones nacionales ligadas a la pedagogía y con instituciones extranjeras (europeas, anglosajonas y latinoamericanas), lazo que es canalizado a través de la Dirección de Relaciones Institucionales y de Cooperación Internacional (DRICI), asegurando así mejoras en la formación de los estudiantes, la participación de docentes en instancias académicas de alto nivel y potenciando el intercambio con estudiantes nacionales y extranjeros, para seguir promoviendo el mejoramiento de los procesos de aprendizaje y enseñanza.
- Universidad abierta a la comunidad a través de la cultura: a través de sus actividades de extensión y de una política de apertura a la sociedad, la Universidad continúa ejerciendo una labor pedagógica a través del rescate de su patrimonio (talleres, conversatorios, temporadas musicales, exposiciones en las galerías Nemesio Antúnez y Ana Cortés, además de exposiciones en galerías itinerantes, entre otros). Esto ha favorecido no sólo la formación de profesionales, sino también la construcción de una identidad en articulación con la comunidad. Asimismo, el trabajo regular con

establecimientos educacionales que visitan el Museo Pedagógico y la incorporación de la UMCE al Programa de acompañamiento y acceso efectivo (PACE), representan un permanente vínculo con estudiantes del sistema escolar.

- La Universidad desarrolla y participa activamente en la generación de espacios académicos de construcción de conocimiento (congresos, foros, seminarios) con el objetivo de complementar la docencia e investigación, asumiendo su rol como líder en la conformación de docentes y su compromiso como la Universidad Pedagógica de Chile.
- La Universidad participa activamente de la discusión de políticas públicas nacionales, especialmente las referidas a educación (plan maestro, carrera docente, construcción de estándares, entre otros), lo que potencia su rol de universidad pedagógica y mantiene su compromiso de participar activamente en la formulación de políticas públicas en educación.

Debilidades:

- Se debe desarrollar una estrategia de difusión de sus fundamentos y áreas prioritarias, así como sus conceptos, con el objetivo de potenciar la apropiación del área por parte de la comunidad universitaria y su importancia para el desarrollo de la investigación y la docencia.
- La Institución debe definir un sistema de monitoreo de las actividades de vinculación con el medio, en función de las líneas estratégicas institucionales, con el objetivo de lograr una mayor articulación de las unidades que conforman el área.
- Falta de seguimiento y evaluación a nivel central; si bien la Institución cuenta con una estructura formal a nivel departamental que permite la retroalimentación para la docencia y la investigación.
- Se requiere mejorar los instrumentos de registro de actividades, su sistematización y medición de impactos.

Área de Investigación

Fortalezas:

- Existencia de propósitos, políticas y reglamentos que regulan la actividad investigativa.
- Se cuenta con una estructura institucional para gestionar el área: Dirección de Investigación institucional, coordinadores de investigación y coordinadores de programas de postgrado adscritos a las unidades académicas o facultades.
- La investigación realizada en los últimos cinco años, por docentes de pre y postgrado, con financiamiento interno y externo, ha abordado aspectos referidos a “mejoramiento de la docencia” en un 40%, aportando al mejoramiento de este tema y a los procesos asociados en la formación inicial docente que imparte la UMCE.
- Existencia permanente de programas de apoyo y de desarrollo del área de investigación con un mejoramiento de la asignación presupuestaria interna anual.
- Existencia de normativas que permiten asignar y reconocer horas de investigación para académicos que concursan y adjudican proyectos de investigación con financiamiento externo.

- Existencia de concursos con financiamiento interno que permiten la producción de conocimientos en diferentes ámbitos de las ciencias (experimentales, matemática, sociales, salud y aplicadas a la educación).
- Producto de un reenfoque de políticas en la gestión institucional, que avanzó desde la priorización de la docencia hacia un enfoque que equipara docencia, investigación y vinculación con el medio, se han incrementado las condiciones y recursos que favorecen el desarrollo de la investigación.

Debilidades:

- Incipiente desarrollo que considere la investigación aplicada con foco en la docencia de formación inicial docente y la transferencia en los procesos de aula del sistema educativo.
- Incipiente productividad de la investigación, de acuerdo a los lineamientos institucionales

Área de Postgrado

Fortalezas:

- Existencia de cuerpos colegiados y mecanismos que prestan asesoría y apoyo de manera sistemática y permanente sobre política, gestión y aseguramiento de la calidad del área en distintos niveles: Dirección de Investigación (DIUMCE), Dirección de Postgrado, Facultades y unidades académicas y en el caso del Doctorado en Educación, existe un claustro y un comité académico. Esto permite proyectar una mejora sostenida, abordar los procesos de autoevaluación y fortalecer la docencia mediante el desarrollo de la investigación y el postgrado.
- La totalidad de los programas de postgrado (15 de Magíster y 1 Doctorado), tienen su origen y están vinculados al desarrollo de las áreas del conocimiento más relevantes que propicia la Institución, consistente con la misión institucional.
- Existencia de normativa institucional que regula y facilita la creación de programas de postgrado, consistente con la misión institucional.
- Programas de postgrado que cuentan con una estructura organizacional y administrativa suficiente, reglamentación adecuada, becas institucionales para egresados UMCE, incentivos para docentes sobre publicación de artículos, infraestructura necesaria, dotación suficiente de docentes y presupuesto asignado, lo que resguarda su desarrollo y ciclo de vida.

Debilidades:

- Modernizar la oferta de los programas de postgrado, con estándares de calidad, acorde con las nuevas necesidades del sistema educativo.
- Profundizar los procesos de articulación del área (investigación y postgrado) referida a la mejora continua de las condiciones de operación (relación del cuerpo académico y el desarrollo de investigación en las líneas propias de los programas) y resultados (graduación oportuna) de los programas de postgrado.

Oportunidades y Amenazas

El diagnóstico estratégico, recoge las oportunidades y detecta las amenazas del medio externo, desde el punto de vista social, económico, político, entre otros, en los cuales se inserta la Universidad.

Oportunidades:

- Mayor valoración social de la calidad y la sustentabilidad de la oferta de programas de pregrado.
- Proyecciones y nuevos lineamientos sobre apertura a la gratuidad para la Educación Superior de Pregrado, en Universidades Estatales, así como también acceso a créditos y becas para el financiamiento de estudiantes con vulnerabilidad socioeconómica.
- Reforma educacional, Ley de Inclusión y nueva Ley de Carrera Docente, que revaloriza e incentiva la demanda por carreras del área de la educación y especialidades afines.
- Nuevas leyes sobre aseguramiento de la calidad, en sintonía con la gestión interna de la calidad de la UMCE, que ratifican los procesos de mejoramiento continuo e integral de la calidad formativa.
- Crecimiento y dinamización del uso de Tecnologías de Información para la gestión y administración y en lo particular, para los procesos de innovación en enseñanza – aprendizaje en educación, que permitirían incorporar nuevas plataformas informáticas, herramientas, metodologías y modalidades.
- Mayor valorización y demanda por programas de educación continua, postgrados, postítulos y otros, en áreas de la educación y otras afines.
- Aumento significativo en líneas de financiamiento para investigación, desarrollo e innovación (I+D+I), mayor trabajo colaborativo en redes y convenios nacionales e internacionales, así como compromisos gubernamentales para la creación del Ministerio de Ciencia y Tecnología y de nuevas leyes de apoyo para el incentivo y una mayor articulación con el sector productivo y social.

Amenazas:

- Existencia de un sistema privado universitario altamente competitivo y con capacidades de mayor adaptación y flexibilidad, dadas las características organizacionales de tipo gerencial que facilitan la toma de decisiones e implementación de cambios.
- Aun cuando los procesos de reformas a la educación que se llevan a cabo constituyen oportunidades de mejora, las políticas de educación superior aún no definidas dificultan los procesos de planificación financiera y presupuestaria.
- No obstante, el aporte de incentivos por parte del Estado para la promoción en las matrículas de Carreras de Pedagogías, éste puede ser cambiante de acuerdo a los gobiernos de turno.
- Aún persiste una desvalorización del rol que juega el profesor en el desarrollo y aporte a la sociedad.



**5. PLAN DE DESARROLLO
ESTRATEGICO
INSTITUCIONAL 2016 - 2020**



El presente Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016 – 2020 de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (PDEI 2016 – 2020), coloca el énfasis en la continuidad estratégica, sustentabilidad, modernización e innovación institucional, con el propósito de avanzar en una mayor consolidación de la misión y la visión de la Universidad.

Este instrumento de planificación, que recoge los análisis de la comunidad UMCE, está estructurado considerando Objetivos Estratégicos, entendidos como ejes de desarrollo institucional que guían y orientan la definición de los objetivos y planes específicos, constituyéndose en una carta de navegación institucional para los próximos 5 años.

Para cada uno de estos grandes ejes, se establece como elemento transversal mantener e implementar mecanismos eficaces de aseguramiento de la calidad, que se interrelacionan e integran a los objetivos estratégicos, para lo cual se organizan y explicitan estrategias y acciones propias en cada uno de ellos. El PDEI se implementa a través de la identificación de acciones e iniciativas que se requiere impulsar, o continuar desarrollando, para materializar las estrategias, o bien a través de actividades de corto y mediano plazo a nivel institucional, a desplegar en Facultades y Departamentos académicos, así como en unidades administrativas, unidades de soporte y finalmente la institución en su conjunto. Estos planes específicos definen, para cada eje, metas, acciones vinculantes, plazos, responsables y recursos asociados.

El seguimiento de la implementación del PDEI es realizado por la Dirección de Planificación y Presupuesto, a través del monitoreo de los indicadores y de las acciones que corresponda implementar cada año, de acuerdo a los planes anuales que se definan para ejecutar el PDEI, evaluando los resultados alcanzados, tanto en el nivel de cumplimiento de las metas de los indicados, como en la ejecución y resultados logrados en las respectivas acciones, realizando los ajustes que correspondan y que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En este contexto las acciones que se presentan en este documento podrían experimentar cambios de acuerdo a los resultados de las evaluaciones periódicas. Este proceso considera la instalación de una metodología de seguimiento del PDEI con una lógica de monitoreo, evaluación y apoyo, así como de trabajo autónomo, articulado y colaborativo de cada unidad responsable de las acciones, junto a toda la comunidad universitaria.



5.1. Objetivos, líneas de acción y acciones del PDEI

Objetivo Estratégico 1: Fortalecer el quehacer académico

Fundamento: Proporcionar a los estudiantes de la UMCE, una formación profesional de calidad que otorgue habilidades y herramientas especializadas, en un contexto situado cada vez más dinámico y desafiante, para contribuir a la transformación social y al desarrollo del país.

Objetivo Operativo	Líneas de Acción	Acciones
OO1.1: Entregar oferta académica actualizada y acorde a las necesidades de la sociedad.	L1.1.1: Actualizar los planes de estudio de carreras de pregrado poniendo acento en la innovación.	<p>A1. Rediseñar e implementar los programas de estudios en relación al nuevo Modelo Educativo de la UMCE.</p> <p>A2. Flexibilizar los planes de estudio para mejorar el diseño curricular y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>A3. Establecer mecanismos de retroalimentación entre los planes de estudios y los procesos de investigación y la vinculación con el medio.</p> <p>A4. Concretar procesos de investigación y realización de estudios permanentes de las necesidades de formación.</p> <p>A5. Evaluar regularmente el diseño e implementación de los planes de estudios.</p>
	L1.1.2: Innovar en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	<p>A1. Fortalecer la formación profesional a través de la incorporación de los resultados de la investigación sobre las prácticas en vinculación con el sistema escolar y de salud en sus diferentes contextos.</p> <p>A2. Implementar plan anual de desarrollo profesional del académico para la innovación en la docencia.</p> <p>A3. Desarrollar herramientas innovadoras y complementarias que mejoren los procesos de enseñanza–aprendizaje, utilizando nuevas tendencias, metodologías virtuales y otras.</p> <p>A4. Articular el postgrado y la educación continua con los distintos niveles del ciclo de la formación, implementando también estrategias de virtualización y uso de nuevas metodologías, para un mayor y mejor logro de los aprendizajes.</p>
OO1.2: Consolidar un cuerpo académico que contribuya al desarrollo social del país.	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.	<p>A1. Mejorar los procesos de selección, evaluación académica, jerarquización, desarrollo académico y desvinculación, de acuerdo al nuevo Modelo Educativo y propósitos institucionales.</p> <p>A2. Implementar un plan de contratación y renovación de cuadros académicos según los requerimientos del nuevo Modelo Educativo.</p>

Objetivo Operativo	Líneas de Acción	Acciones
	L1.2.2: Fomentar la generación de conocimiento avanzado.	<p>A1. Consolidar núcleos de investigación articulados con el sistema escolar y de salud, y sus necesidades y demandas, con líneas específicas.</p> <p>A2. Implementar una política de formación de investigadores jóvenes, a partir de los núcleos de investigación que se consoliden y que proporcione incentivo a la formación.</p> <p>A3. Implementar un sistema que permita evaluar de manera permanente y sistemática el grado de calidad y productividad en la generación de nuevo conocimiento.</p>
	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.	<p>A1. Crear un centro de investigación en educación.</p> <p>A2. Promover la realización de publicaciones que produzcan alto impacto en el medio y que generen prestigio para la Universidad.</p> <p>A3. Impactar con responsabilidad social, a las comunidades de aprendizaje del medio profesional a través de la investigación.</p> <p>A4. Implementar un sistema que permita evaluar de manera permanente y sistemática el impacto de las investigaciones realizadas.</p>
OO1.3: Asegurar la implementación y evaluación de las diferentes etapas del ciclo de vida del estudiante.	L1.3.1: Propiciar la captación e ingreso de estudiantes con vocación y talento académico.	<p>A1. Diseñar e implementar mecanismos formales para la detección temprana de estudiantes con vocación profesional y fomentar su ingreso.</p> <p>A2. Implementar un sistema que permita evaluar los resultados del programa de detección temprana.</p>
	L1.3.2: Asegurar niveles óptimos de rendimiento académico, retención y titulación oportuna.	<p>A1. Implementar un centro de acompañamiento que se encargue de apoyar el ciclo de vida del estudiante.</p> <p>A2. 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.</p> <p>A3. Generar e implementar un sistema de información predictivo integrado, útil para la toma de las decisiones que apunten a minimizar los factores que impactan en la deserción y rendimiento académico.</p> <p>A4. Establecer al interior de la Unidad de Gestión Curricular Departamental (UGCD), un procedimiento formal de análisis periódico de información académica relevante y actualizada, para la toma oportuna de decisiones.</p> <p>A5. Promover la movilidad estudiantil para ofrecer mejores oportunidades experienciales a los estudiantes de pregrado.</p>

Objetivo Operativo	Líneas de Acción	Acciones
	L1.3.3: Fortalecer la gestión académica-formativa para la inserción laboral de los titulados.	A1. Diseñar e implementar una estrategia de acompañamiento al proceso de inserción laboral (1º año de titulación), conectada con la carrera docente y las políticas públicas en salud.
	L1.3.4: Mejorar procesos internos orientados al refuerzo de vínculos periódicos y seguimiento de los egresados.	<p>A1. Modernizar los medios de difusión de información y oferta académica postgradual y de educación continua (uso de plataformas on-line, aplicaciones u otros).</p> <p>A2. 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.</p> <p>A3. Instalar y activar procesos de consulta periódica y sistemática a los egresados, que retroalimenten la docencia y que detecten nuevos desafíos del entorno.</p> <p>A4. Instalar un sistema para realizar seguimiento y evaluación de la respuesta de los egresados, su retroalimentación con la docencia y su participación en programas de educación continua.</p>
	L1.3.5: Desarrollar y modernizar la gestión académica de la educación continua y de la formación postgradual de los titulados.	<p>A1. Consolidar una oferta de educación continua de calidad, pertinente a las necesidades del medio y los intereses de los titulados, con énfasis en la carrera docente y otros desafíos profesionales.</p> <p>A2. Consolidar una oferta de programas de postgrados, pertinente a las necesidades del medio y los intereses de los titulados, caracterizada por su calidad así como por su énfasis en los desafíos del contexto profesional.</p> <p>A3. Desarrollar e implementar un área semi presencial (b-learning), en los programas de educación continua y postgrados.</p> <p>A4. Identificar e instalar las condiciones académicas y de operación que favorezcan el óptimo funcionamiento del área de educación continua y postgrado.</p> <p>A5. Consolidar procesos de autoevaluación continua de los postgrados.</p> <p>A6. Evaluar el impacto de las estrategias de modernización y pertinencia de la oferta académica en el área de educación continua y formación postgradual.</p>

Objetivo Operativo	Líneas de Acción	Acciones
OO1.4: Asegurar condiciones de operación óptimas para el desarrollo de la formación de los estudiantes.	L1.4.1: Asignar presupuesto orientado a la docencia y al logro de aprendizajes de los estudiantes.	<p>A1. Asegurar asignación presupuestaria suficiente para la generación de condiciones académicas y de operación que favorezcan la implementación de estrategias innovadoras que faciliten el logro de los aprendizajes de los estudiantes de pregrado.</p> <p>A2. Implementar un programa de adquisiciones y renovación oportuna de recursos educacionales y de equipamiento para la docencia.</p> <p>A3. Implementar un plan anual de desarrollo profesional de los académicos para la innovación en la docencia.</p> <p>A4. Implementar un sistema de evaluación periódica de los avances del plan de asignación presupuestaria (uso óptimo del presupuesto y ritmo de gasto).</p>
	L1.4.2: Asignar presupuesto orientado a garantizar la implementación de planes de cierre.	<p>A1. Asignar recursos necesarios y generar las condiciones materiales y administrativas para la finalización de la sede Graneros según plan de cierre.</p> <p>A2. Asignar recursos necesarios y generar las condiciones académicas óptimas para la docencia y titulación oportuna de los estudiantes en régimen de la sede Graneros, según plan de cierre.</p>
OO1.5: Asegurar la calidad de los programas de estudios ofrecidos.	L1.5.1: Fortalecer la gestión y el seguimiento de indicadores académicos para la toma de decisiones.	<p>A1. Implementar un plan de trabajo, permanente y sistemático, desde la Unidad de Gestión Curricular Institucional (UGCI) y las Unidades de Gestión Curricular Departamental (UGCD), de acuerdo a las políticas de docencia y de aseguramiento de la calidad de la UMCE.</p> <p>A2. Diseñar e instalar protocolos de gestión que integren el tratamiento y análisis de información y los resultados académicos, para la toma de decisiones.</p> <p>A3. Promover la pertinencia y actualización de los programas, a través de la investigación aplicada y el análisis de los resultados de las acciones de vinculación con el medio educativo y el sistema de salud.</p> <p>A4. Revisar y perfeccionar instrumentos técnico-pedagógicos asociados al Modelo Educativo.</p> <p>A5. Consolidar la internalización del círculo de la calidad en los académicos coordinadores de aseguramiento de la calidad de cada carrera, a partir de un sistema de seguimiento de los planes de mejora y otras estrategias de autorregulación permanente.</p>

Objetivo Estratégico 2: Optimizar la gestión y administración institucional

Fundamento: Desarrollar procesos integrales de gestión, autoevaluación y capacitación continua del personal; como herramientas efectivas para lograr los propósitos institucionales en vista a la misión y visión.

Objetivo Operativo	Líneas de Acción	Acciones
OO2.1: Consolidar la viabilidad económica y financiera de la Universidad.	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.	<p>A1. Fortalecer la gestión de la Asistencia Técnica Educativa de la Universidad (ATE UMCE).</p> <p>A2. Aumentar y mejorar la oferta de programas con certificación del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación (CPEIP).</p> <p>A3. Diseñar e implementar un sistema de venta de servicios de asesoría y capacitación para la formación permanente en áreas de competencia de la Universidad, a través de su organismo técnico de capacitación (OTEC).</p> <p>A4. Implementar y fomentar el uso de nuevas tecnologías para el apoyo a la docencia, que permitan ampliar la oferta de los programas de postgrado.</p> <p>A5. Asignar recursos para incentivar el desarrollo de la investigación postgradual, de acuerdo a las políticas institucionales y públicas.</p>
	L2.1.2: Gestionar de manera eficiente los recursos financieros de la Universidad.	<p>A1. Implementar un sistema de uso óptimo de los recursos financieros de la Universidad, que considere el flujo de ingresos y gastos.</p> <p>A2. Instalar protocolos de planificación y control sistemático, para la adopción flexible y oportuna de decisiones de inversión, gasto y endeudamiento.</p> <p>A3. Diseñar e implementar un sistema de seguimiento y evaluación de resultados de la gestión financiera institucional, que considere variables como la eficiencia del gasto, entre otras de igual relevancia.</p>
OO2.2: Modernizar la gestión administrativa de apoyo a la docencia.	L2.2.1: Actualizar de manera funcional la administración central, orientada por un criterio de eficiencia en sus procesos.	<p>A1. Realizar el reordenamiento de la estructura orgánica de la Dirección de Administración y Finanzas.</p> <p>A2. Evaluación y redefinición de funciones y cargos de acuerdo a los requerimientos institucionales y del medio externo.</p> <p>A3. Implementación progresiva de Normas ISO para el mejoramiento de la eficiencia de los procesos.</p> <p>A4. Implementar un sistema regular de capacitación al personal administrativo en el uso de nuevas herramientas tecnológicas de la información.</p>

Objetivo Operativo	Líneas de Acción	Acciones
	L2.2.2: Automatizar procesos de seguimiento y control para la gestión administrativa.	<p>A1. Detección de flujos críticos en los procesos, para el oportuno reordenamiento de las acciones administrativas de apoyo a la docencia.</p> <p>A2. Implementar nuevos sistemas informáticos de seguimiento y control de procesos, que permitan agilizar los trámites asociados al quehacer académico y administrativo.</p> <p>A3. Implementar la evaluación de resultados de acuerdo a indicadores institucionales relevantes, identificados previamente.</p>
	L2.2.3: Otorgar condiciones de operación de calidad satisfactoria en apoyo al quehacer académico.	<p>A1. Identificar y priorizar nuevos requerimientos de infraestructura y equipamiento para proveer óptimas condiciones para el desarrollo del quehacer académico.</p> <p>A2. Ejecutar un plan de inversión en nuevas tecnologías, recursos de aprendizaje y equipamiento de apoyo a la docencia.</p> <p>A3. Implementar nuevas plataformas y aplicaciones informáticas para la realización de trámites internos, como servicio a los estudiantes y docentes, entre otros.</p>
OO2.3: Desarrollar y fortalecer la gestión de recursos humanos.	L2.3.1: Mejorar las competencias del personal académico y administrativo.	<p>A1. Fortalecer y perfeccionar las capacidades directivas en todos los niveles, tanto académicas como administrativas.</p> <p>A2. Actualizar las políticas de recursos humanos referidas al ciclo de vida del personal.</p> <p>A3. Implementar un plan de contratación de nuevo personal requerido para los procesos de modernización.</p> <p>A4. Focalizar la capacitación del personal existente, orientándola y haciéndola coincidir con los nuevos procesos internos de modernización.</p> <p>A5. Potenciar las habilidades académico-administrativas a través de un plan de capacitación permanente que considere estímulos y facilidades.</p>
	L2.3.2: Fomentar el sentido de pertenencia, compromiso e integración en el quehacer del personal de la institución.	<p>A1. Desarrollar e implementar un plan de incentivo al desempeño, mediante procesos objetivos de evaluación que propicien el mejoramiento continuo.</p> <p>A2. Establecer un sistema que otorgue reconocimiento a la trayectoria y ejercicio laboral.</p> <p>A3. Implementar una política de recursos humanos que promueva climas armónicos, saludables y con condiciones seguras de trabajo.</p>

Objetivo Operativo	Líneas de Acción	Acciones
		<p>A4. Reconocer desempeños destacados mediante el otorgamiento de estímulos como becas orientadas al desarrollo de su ejercicio laboral.</p>
	<p>L2.3.3: Proporcionar las condiciones y herramientas que permitan automatizar procesos administrativos.</p>	<p>A1. Adquisición de nuevos sistemas informáticos para la administración de remuneraciones y para la gestión de recursos humanos.</p> <p>A2. Articular los sistemas informáticos de las distintas áreas, a fin de implementar una gestión integral de procesos.</p> <p>A3. Acompañar la implementación de nuevos sistemas informáticos con un proceso de renovación de equipamiento tecnológico.</p>
<p>OO2.4 Fortalecer los mecanismos de toma de decisiones estratégicas para el desarrollo de procesos de gestión integrada.</p>	<p>L2.4.1: Instalar capacidades de diagnóstico, planificación, seguimiento y ajuste de prioridades institucionales.</p>	<p>A1. Automatizar los procesos asociados al seguimiento y control del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional para la concreción de los propósitos de la Universidad e incluir, en los planes de capacitación del personal, herramientas de planificación.</p> <p>A2. Formalizar protocolos y procedimientos para la implementación de los planes específicos por cada línea de acción estratégica.</p> <p>A3. Automatizar el flujo de información para mejorar las capacidades de análisis institucional.</p> <p>A4. Desarrollar las capacidades de diagnóstico institucional, para la disminución de brechas y la toma de decisiones oportunas.</p>
	<p>L2.4.2: Impulsar un proceso de gestión del cambio al interior de la institución en sus áreas de desarrollo organizacional.</p>	<p>A1. Actualizar los reglamentos, manuales y protocolos de la Universidad en las áreas de gestión.</p> <p>A2. Ajustar la estructura organizacional, procurando su flexibilidad y funcionalidad, para facilitar, con los recursos adecuados, la integración de procesos.</p> <p>A3. Ajustar políticas de gestión de la información institucional.</p> <p>A4. Establecer un sistema de monitoreo y evaluación de la gestión administrativa.</p>
	<p>L2.4.3: Impulsar un proceso de gestión del cambio en los distintos niveles organizacionales.</p>	<p>A1. Instalar en las instancias directivas capacidades para el análisis y toma de decisiones a nivel ejecutivo (business intelligence).</p> <p>A2. Implementar un plan de capacitación directiva en liderazgo e innovación.</p> <p>A3. Articular procesos internos en las distintas áreas de la gestión académico administrativa.</p>

Objetivo Operativo	Líneas de Acción	Acciones
OO2.5: Optimizar la gestión de la infraestructura física, de bienes y servicios de la institución	L2.5.1: Diseñar e implementar modelo de “Campus Integrado”.	<p>A1. Actualizar el plan de infraestructura, orientándolo hacia la prestación eficiente de servicios para las unidades académicas y administrativas.</p> <p>A2. Crear espacios físicos con equipamiento tecnológico acorde a los requerimientos de la docencia.</p> <p>A3. Habilitar espacios culturales, de servicios y de esparcimiento compartido.</p> <p>A4. Construcción de nuevo aulario.</p> <p>A5. Promover acciones que apunten a la progresiva sustentabilidad del Campus.</p>
	L2.5.2: Mejorar la gestión y eficiencia de la administración de la infraestructura.	<p>A1. Adquisición de sistema informático de gestión de la infraestructura.</p> <p>A2. Formalización e instalación de protocolos y procedimientos para el uso eficiente de los espacios físicos.</p>
	L2.5.3: Renovación de equipamiento tecnológico y de recursos para el aprendizaje.	<p>A1. Actualizar y ejecutar el plan de adquisiciones de equipamiento tecnológico y recursos para el aprendizaje.</p> <p>A2. Renovar la red estructurada de datos (fibra óptica).</p> <p>A3. Ampliar la cobertura de la red para la conexión de internet inalámbrica.</p> <p>A4. Implementar una nueva red de comunicaciones (telefonía IP).</p>
OO2.6: Fortalecer el trabajo en red con el sistema educativo en el marco de las nuevas políticas públicas.	L2.6.1: Generar alianzas estratégicas de mutua cooperación con otras instituciones de educación superior.	<p>A1. Formular y ejecutar proyectos educativos en alianza con instituciones de educación superior (Convenio Marco).</p> <p>A2. Planificar trabajo permanente con la Red de Universidades Estatales, estableciendo alianzas de mutua cooperación en áreas estratégicas de la gestión institucional.</p>
	L2.6.2: Definir una nueva institucionalidad para la UMCE, en el marco del Sistema Nacional de Educación Superior.	<p>A1. Robustecer las instancias de participación universitaria para concretar progresivamente los procesos de democratización interna.</p> <p>A2. Crear, ajustar o modificar normativa universitaria interna de acuerdo a la nueva Ley de Educación Superior.</p>
	L2.6.3: Aportar al fortalecimiento de las políticas públicas.	<p>A1. Liderar procesos de reflexión y propuesta en los distintos ámbitos del quehacer institucional.</p> <p>A2. Fortalecer los vínculos con las instancias del Estado encargadas del diseño y establecimiento de políticas públicas.</p>

Objetivo Estratégico 3: Incrementar y sostener altos niveles de calidad y mejoramiento continuo

Fundamento: Extender y fortalecer el compromiso institucional con el aseguramiento de la calidad basado en el mejoramiento continuo, con el objeto de articular las capacidades de la comunidad universitaria, acentuar el liderazgo, permitir la generación de sinergias y resignificar los aprendizajes, en todas las dimensiones y niveles institucionales, a través del sistema interno de aseguramiento de la calidad de la UMCE y en sintonía con las nuevas directrices establecidas en la Ley 20129.

Objetivo Operativo	Líneas de Acción	Acciones
OO3.1: Robustecer el modelo de calidad de la UMCE en concordancia los nuevos desafíos de la política pública en aseguramiento de la calidad.	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.	<p>A1. Implementar más y mejores mecanismos de aseguramiento de la calidad en todos los niveles de la organización universitaria.</p> <p>A2. Diseñar e implementar nuevos canales de coordinación entre las unidades de soporte y las unidades académicas, para fortalecer los procesos internos.</p> <p>A3. Promover y asegurar la instalación de mayores capacidades técnicas internas para el mejoramiento continuo.</p> <p>A4. Establecer y ejecutar un plan de reuniones periódicas de coordinadores de aseguramiento de la calidad, para definir, monitorear y evaluar el plan de trabajo anual.</p>
OO3.2: Fortalecer la cultura de calidad instalada, en las instancias colegiadas y de toma de decisiones a nivel de gobierno universitario	L3.2.1: Fortalecer la capacidad de análisis y aprendizajes institucionales para mejorar la toma de decisiones.	<p>A1. Desarrollar las capacidades directivas para el liderazgo y la toma de decisiones.</p> <p>A2. Capitalizar los aprendizajes obtenidos en las instancias de autoevaluación superior, para la consolidación de las áreas de postgrado, educación continua, investigación, y vinculación con el medio.</p> <p>A3. Instalar procesos protocolizados y sistemas informáticos destinados a fortalecer las capacidades de registro, sistematización y análisis de la información institucional.</p>
	L3.2.2: Modernizar la gestión estratégica.	A1. Constituir equipos especializados en las áreas de la gestión estratégica de la Universidad, de acuerdo a las necesidades detectadas en los diagnósticos institucionales realizados.

Objetivo Operativo	Líneas de Acción	Acciones
OO3.3: Desarrollar mejores mecanismos al servicio de la mejora continua y la calidad en todos los procesos de la gestión administrativa.	L3.3.1: Fortalecer los procesos internos de la gestión administrativa.	<p>A1. Diseñar e impartir un plan anual de capacitación al personal, en temas de gestión de procesos y calidad.</p> <p>A2. Revisar, optimizar, formalizar y difundir los flujos para los trámites administrativos con el fin de mejorar los procesos internos.</p> <p>A3. Diseñar e implementar un sistema de seguimiento online de planes estratégicos, planes de desarrollo, proyectos y otras actividades, que aseguren una eficiente y eficaz implementación.</p> <p>A4. Mejorar los procesos de autoevaluación permanentes de la gestión administrativa interna y sistematizar sus resultados.</p> <p>A5. Generar instancias de socialización con la comunidad, de modo de fortalecer la identidad corporativa y mejorar la convivencia interna.</p> <p>A6. Promover e implementar de forma gradual un plan específico para la obtención de certificaciones para la mejora de la gestión administrativa.</p>
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 en aseguramiento de la calidad.	L3.4.1: Robustecer los procesos de autoevaluación y de obtención de la acreditación, de acuerdo a la nueva normativa.	<p>A1. Actualizar y reforzar las capacidades técnicas en las unidades académicas, de acuerdo a los nuevos lineamientos de la ley de aseguramiento de la calidad y la política de carrera docente.</p> <p>A2. Monitorear y evaluar, a través de las UGCD, la instalación del nuevo Modelo Educativo de la UMCE.</p>
	L3.4.2: Realizar seguimiento a la consolidación gradual de las áreas en desarrollo.	A1. Evaluar las acciones realizadas, obtener lecciones e implementar acciones de ajuste y mejoramiento para el fortalecimiento de las áreas de postgrado, educación continua, investigación y vinculación con el medio.

Objetivo Estratégico 4: Desarrollar la vinculación con el medio relevante y la responsabilidad social

Fundamento: Potenciar la responsabilidad social y el rol de la UMCE en el contexto social, educativo y de salud de nuestro país, a través del ejercicio de las prácticas pedagógicas y kinesiológicas de sus estudiantes, del trabajo profesional de sus titulados, de la investigación aplicada, de la extensión cultural y patrimonial, de la educación continua, que permita un robusto vínculo con el medio, con el propósito de ser referente e impulsor de las transformaciones de la sociedad, en los ámbitos de su quehacer misional.

Objetivo Operativo	Líneas de Acción	Acciones
OO4.1: Mejorar el posicionamiento institucional en el medio externo	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.	<p>A1. Constituir un Consejo Asesor Externo que aporte al desarrollo, la innovación y la retroalimentación de los procesos formativos.</p> <p>A2. Establecer convenios estratégicos de mutua cooperación con entidades nacionales e internacionales.</p> <p>A3. Fortalecer el vínculo con instituciones nacionales e internacionales, en los ámbitos profesionales e investigativos para el fortalecimiento de la formación, mediante actividades conjuntas concretas.</p> <p>A4. Promover la participación en proyectos de investigación aplicada que impacten en el sistema educativo y salud del país.</p> <p>A5. Crear e implementar un plan para la fidelización de los egresados y vínculo permanente, mediante su integración a actividades concretas.</p> <p>A6. Diseñar e implementar una política comunicacional, interna y externa, que contemple estrategias de difusión y posicionamiento de la imagen corporativa.</p> <p>A7. Reforzar el desarrollo de la actividad cultural, editorial, producción limpia y patrimonial de la institución.</p> <p>A8. Potenciar acciones en centros de práctica pedagógica, que permitan retroalimentar los procesos formativos en los ámbitos de la docencia, la investigación y de las prácticas, permitiendo generar programas documentados de educación continua.</p> <p>A9. Crear, en el ámbito de las prácticas, un plan de trabajo específico para el Liceo A-5 (UMCE), que contemple actividades de vinculación con el medio y apunte al mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes del Liceo.</p>

Objetivo Operativo	Líneas de Acción	Acciones
OO4.2: Fortalecer el desarrollo del área de vinculación con el medio.	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.	<p>A1. Revisar y ajustar la política de vinculación con el medio de la UMCE.</p> <p>A2. Implementar dispositivos eficientes de articulación y coordinación entre las unidades internas, para la realización de actividades de vinculación con el medio.</p> <p>A3. Activar un sistema de registro oportuno y eficaz de las actividades, que contemple la medición de impactos y el reporte de los resultados.</p> <p>A4. Monitorear y evaluar la articulación e impacto de las actividades, de acuerdo a las prioridades establecidas y a los propósitos institucionales para el área de vinculación con el medio.</p> <p>A5. Crear e implementar una estrategia comunicacional, interna y externa, de difusión de la orientación y objetivos del área de vinculación con el medio, de su quehacer y los impactos de sus actividades.</p> <p>A6. Formalizar e instalar nuevos y mejores mecanismos de aseguramiento de la calidad para el área.</p> <p>A7. Focalizar el trabajo de vinculación con el medio a la intervención de los campos de interacción prioritarios de la institución, a saber, educación y salud.</p>
OO4.3: Promover vínculos y alianzas de mutua cooperación con instituciones internacionales.	L4.3.1: Crear y formalizar una nueva política de internacionalización para la universidad.	<p>A1. Socializar el diagnóstico de internacionalización elaborado por la institución.</p> <p>A2. Elaborar una política de internacionalización para la UMCE, acorde al diagnóstico y los requerimientos estratégicos de la institución.</p> <p>A3. Difundir la política ante la comunidad.</p> <p>A4. Realizar e implementar planes operativos específicos, procedimientos formales y mecanismos de seguimiento para la operacionalización de la nueva política de internacionalización.</p>
	L4.3.2: Desarrollar alianzas estratégicas de cooperación internacional con otras instituciones de educación superior.	<p>A1. Promover vínculos de cooperación en docencia, investigación u otro ámbito del quehacer universitario, con instituciones de educación superior extranjeras.</p> <p>A2. Fortalecer y posibilitar la movilidad internacional estudiantil y académica entrante y saliente.</p>

Objetivo Estratégico 5: Desarrollar y Consolidar la formación continua y postgradual

Fundamento: Instalar competencias específicas en los estudiantes, que se vinculen con las áreas de desarrollo de la UMCE, formar posgraduados con conocimiento actualizado y experto sobre ámbitos específicos de su disciplina profesional.

Objetivo Operativo	Líneas de Acción	Acciones
OO5.1: Fortalecer el desarrollo del área de educación continua y el postgrado.	L5.1.1: Ajustar la política de postgrado a los nuevos desafíos del medio profesional en consonancia con el nuevo Modelo Educativo UMCE.	<p>A1. Revisar los diagnósticos institucionales sobre la realidad del postgrado y su correlación con el nuevo Modelo Educativo UMCE.</p> <p>A2. Ajustar la política de educación continua y postgrado, sus documentos oficiales y los procesos internos de la gestión académico administrativa.</p> <p>A3. Diseñar estrategias para mejorar el vínculo y la articulación con el postgrado.</p>
	L5.1.2: Ajustar la política de Educación continua a los nuevos desafíos del medio.	<p>A1. Revisar diagnósticos institucionales y nuevo Modelo Educativo UMCE.</p> <p>A2. Ajustar la política, documentos oficiales y procesos internos de la gestión académico - administrativa.</p> <p>A3. Readecuar las estrategias de captación, difusión y oferta, a través de dispositivos comunicacionales adecuados.</p>
OO5.2: Potenciar la oferta de la formación continua y postgradual pertinente y de calidad.	L5.2.1: Mejorar la pertinencia y actualización de la oferta de formación continua y postgradual.	<p>A1. Ajustar y adaptar los programas, de acuerdo a los resultados de la autoevaluación de postgrados, las proyecciones de las demandas del medio, las políticas públicas en educación y salud, como carrera docente y otros aspectos.</p> <p>A2. Implementar estrategias de innovación y uso de las tecnologías de la información, para la oferta e implementación moderna de la formación continua y postgrados.</p> <p>A3. Articular la investigación entre el postgrado y el pregrado, promoviendo la transferencia de conocimientos hacia la docencia, la formación docente y el sistema escolar.</p> <p>A4. Desarrollar e implementar un programa especial para la continuación de estudios destinado a los egresados de la UMCE.</p> <p>A5. Fortalecer los claustros académicos.</p> <p>A6. Desarrollar alianzas con instituciones de educación, nacionales e internacionales, para la transferencia e intercambio de experiencias e investigaciones.</p> <p>A7. Diseñar e implementar una política de incentivo al estudiante y egresado de la Universidad, para la formación continua y postgradual.</p>

Objetivo Operativo	Líneas de Acción	Acciones
		A8. Alinear las acciones de mejora del postgrado con el diseño e implementación de una política para asegurar la sustentabilidad de la oferta del mismo.
	L5.2.2: Modernizar y dinamizar la operación de los programas de postgrados.	<p>A1. Ampliar las estrategias de innovación tecnológica (b-learning) para una implementación más moderna de la formación continua, los postgrados y la enseñanza virtual.</p> <p>A2. Impulsar el desarrollo de una estructura y un equipo para la unidad de apoyo a plataformas (Centro de Formación Virtual).</p> <p>A3. Desarrollar el área de diseño instruccional de programas.</p> <p>A4. Revisar y modificar la estructura administrativa, y sus reglamentos, para mayor eficiencia y mejor seguimiento de los procesos asociados a la formación continua y los postgrados.</p> <p>A5. Mejorar el servicio y atención a los estudiantes de formación continua y postgrado.</p> <p>A6. Promover la movilidad estudiantil para ofrecer mejores oportunidades experienciales a los estudiantes de postgrado.</p>
	L5.2.3: Mejorar el seguimiento académico de los estudiantes y graduados de los programas de postgrado.	<p>A1. Diseñar un plan de seguimiento a la evolución académica de los programas de postgrado.</p> <p>A2. Diseñar e implementar una estrategia de mantención de tasas adecuadas de graduación del postgrado.</p> <p>A3. Realizar autoevaluación y actualización permanentes de los programas de postgrado.</p> <p>A4. Realizar el seguimiento a nuevos planes de desarrollo de acuerdo a los resultados de los procesos de autoevaluación, para su constante renovación y seguimiento.</p>

5.2. Indicadores y metas del PDEI

Indicadores de Impacto del PDEI

OE Asociado	Nombre del Indicador	Formula	Valor base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Responsable
OE1	1. Eficiencia de la titulación	(Número de estudiantes de la cohorte z titulados hasta el año t + 1 / N número de estudiantes egresados de la cohorte z hasta el año t) * 100	87%	87%	87%	89%	89%	90%	90%	Vicerrectoría Académica (VRA)
	2. Empleabilidad pertinente	(Número de egresados que declara que su trabajo se relaciona con la carrera que estudió / Número de egresados que se encuentra trabajando actualmente) * 100	94,58%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	
	3. Estudiantes de pregrado matriculados en programas de pregrado acreditados	(Matrícula total carreras acreditadas de pregrado / Matrícula total carreras vigentes) * 100	98,70%	99%	100%	100%	100%	100%	100%	
	4. Retención al primer año	[N° de estudiantes matriculados en carreras de pregrado regular año t-1 de cohorte de ingreso en el año t / N° de estudiantes matriculados de primer año para cohorte de ingreso del año t de carreras de pregrado regular]	79,80%	81%	81%	82%	83%	84%	84%	
	5. Avance curricular	\sum total de asignaturas aprobadas por los estudiantes de la cohorte z al año t / (\sum total de asignaturas totales del plan al año t de la carrera w * N° de estudiantes matriculados de la cohorte z al año t)	78,70%	78%	80%	82%	84%	86%	86%	
OE2	6. Publicaciones WoS y Scielo por JCE con postgrado	N° de publicaciones / N° de jornadas completas equivalentes con postgrado	0,23	0,30	0,40	0,50	0,70	0,80	0,8	Dirección de Administración y Finanzas
	7. Índice de satisfacción comunidad UMCE	N° de personas de la comunidad que responde encuesta con nivel de satisfacción / N° de personas de la comunidad que responden encuestas de satisfacción) * 100	Sin línea base	Línea Base	LB+1	LB+2	LB+3	LB+4	LB+4	
	8. Ratio de resultado operacional	Resultado operacional año t / Ingreso de explotación del año t	-4,4%	-4%	-3%	-2%	-1%	0	0	
	9. Promedio de años de acreditación	\sum años de acreditación de las carreras acreditadas / Total de carreras acreditadas	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	
OE3	10. Unidades certificadas norma ISO	(Número de unidades que logran certificación ISO / Número de Unidades que participan del proceso) * 100	0	0	0	80%	80%	80%	80%	Dirección de Aseguramiento de la Calidad
	11. Índice de percepción medial	(Número de apariciones en medios de difusión con connotación positiva / Número total de apariciones en medios de difusión) * 100	60%	60%	64%	66%	68%	70%	70%	
OE4	12. Participación de agentes externos en actividades de vinculación	(Número de participantes externos en actividades de vinculación año t / Número de participantes en actividades de vinculación año t) * 100	Sin línea base	66%	66%	66%	66%	66%	66%	Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio
	13. Variación matrícula postgrado y postítulos	[(Estudiantes matriculados en programas de postgrado y postítulo UMCE año t - Estudiantes matriculados en programas de postgrado y postítulo UMCE año t-1) / Estudiantes matriculados en programas de postgrado y postítulo UMCE año t-1] * 100	-6,7%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
OE5	14. Programas de postgrado acreditados	Número de programas de postgrado acreditados	0	0	0	1	2	5	5	VRA (Dirección de Educación Continua y Dirección de Postgrado)

Indicadores de Resultado del PDEI

OO Asociado	Nombre del Indicador	Formula	Valor Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Responsable
OEE1-001.1	15. Porcentaje de planes de estudios innovados	$(\text{N}^\circ \text{ de planes de estudios innovados e implementados} / \text{N}^\circ \text{ de planes de estudios vigentes}) * 100$	0	0%	50%	75%	100%	100%	100%	Dirección de Docencia (UGCI)
OEE1-001.2	16. Índice de postgraduación (vínculo permanente)	$(\text{JCE académicos vínculo permanente con grado de doctor o magister} / \text{JCE total de académicos vínculo permanente}) * 100\%$	67,40%	67%	68%	69%	69%	70%	70%	Dirección de Docencia
OEE1-001.3	17. Tasa de titulación oportuna	$[\text{Número de alumnos de la cohorte i que se titularon dentro del tiempo de duración teórico de la carrera más un año} / \text{total de alumnos de la cohorte i}] * 100\%$	39,40%	39%	39%	45%	47%	50%	50%	Dirección de Docencia; Direcciones de carrera
OEE1-001.4	18. Metros cuadrados construidos por estudiantes	Metros cuadrados construidos/Matricula total de la Universidad	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	Dirección de Planificación y Presupuesto
OEE1-001.5	19. Promedio de años de acreditación	$\Sigma \text{ años de acreditación de las carreras acreditadas} / \text{Total de carreras acreditadas}$	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	Dirección de Docencia
OEE2-002.1	20. Ratio de rentabilidad bruta	$(\text{Utilidad bruta año t} / \text{ingresos de explotación año t}) * 100$	40,40%	40%	43%	45%	48%	50%	50%	Departamento de Finanzas
OEE2-002.2	21. Unidades en proceso de Certificación ISO	$(\text{N}^\circ \text{ de unidades institucionales en proceso año t} / \text{N}^\circ \text{ de unidades institucionales}) * 100$	0	0%	0%	30%	60%	100%	100%	Dirección de Administración y Finanzas
OEE2-002.3	22. Índice de satisfacción de funcionarios	$\text{N}^\circ \text{ de funcionarios que responde encuesta con nivel de satisfacción} / \text{N}^\circ \text{ de funcionarios que responden encuestas de satisfacción} * 100$	Sin línea base	Línea Base	LB+1	LB+2	LB+3	LB+4	LB+4	Departamento de Recursos Humanos
OEE2-002.4	23. Manuales de proceso implementados	Número de manuales de procesos implementados en la Universidad	0	1	3	5	8	10	10	Dirección de Planificación y Presupuesto
OEE2-002.5	24. Metros cuadrados reacondicionados en función del Modelo Educativo sobre el total de construidos (acumulado)	$\text{Metros cuadrados reacondicionados en función del Modelo Educativo en el año t} / \text{Total de metros cuadrados construidos}$	0	0	10%	20%	20%	20%	20%	Departamento de Infraestructura
OEE2-002.6	25. Convenios suscritos en el ámbito	Número de convenios suscritos con instituciones de educación superior	1	3	7	10	14	17	17	Dirección de Relaciones Institucionales y Cooperación Internacional
OEE3-003.1	26. Formalización del modelo de calidad	Modelo de Calidad formalizado	0	1	1	1	1	1	1	Dirección de Aseguramiento de la Calidad
OEE3-003.2	27. Directivos capacitados en liderazgo y toma de decisiones	$(\text{Número de directivos capacitados en liderazgo y toma de decisiones} / \text{Número de directivos que ejercen funciones}) * 100$	0	0	100%	100%	100%	100%	100%	Dirección de Planificación y Presupuesto; Dirección de Aseguramiento de la Calidad

OO Asociado	Nombre del Indicador	Formula	Valor Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Responsable
OE3-003.3	28. Unidades certificadas norma ISO (Acumulado)	Número de unidades certificadas	1	1	1	3	4	5	5	Dirección de Aseguramiento de la Calidad
OE3-003.4	29. Variación promedio de años de acreditación	(Promedio de años de acreditación año t - Promedio de años de acreditación año t-1)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	Dirección de Docencia (UGCD); Dirección de Aseguramiento de la Calidad
OE4-004.1	30. Política comunicacional implementada	Implementación de la política comunicacional	0	0	1	1	1	1	1	Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio
OE4-004.2	31. Variación porcentual de acciones de vinculación realizadas en función de la política	$[(N^{\circ} \text{ de acciones de vinculación realizadas en función de la política año } t - N^{\circ} \text{ de acciones de vinculación realizadas en función de la política año } t-1)]/N^{\circ} \text{ de acciones de vinculación realizadas en función de la política año } t-1] * 100$	Sin línea base	0	38%	56%	75%	75%	75%	Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio
OE4-004.3	32. Convenios activos internacionales (no acumulativo)	N° de convenios con instituciones internacionales activos	7	1	2	3	4	4	4	Dirección de Relaciones Institucionales y Cooperación Internacional
OE5-005.1	33. Matrícula nueva en programas de postgrado	Número de estudiantes nuevos matriculados en programas de Magíster y Doctorado	118	118	126	134	142	150	150	Dirección de Postgrado
	34. Matrícula nueva de posítulo	Número de estudiantes matriculados en programas de posítulo	324	324	348	372	396	420	420	Dirección de Educación Continua
OE5-005.2	35. Porcentaje de graduación programas de Magíster por cohorte de ingreso	$[(N^{\circ} \text{ de estudiantes matriculados cohorte (i) graduados al año } t/N^{\circ} \text{ de estudiantes matriculados cohorte (i)}) * 100]$	45%	45%	45%	50%	54%	60%	60%	Dirección de Postgrado
	36. Porcentaje de graduación programas de Doctorado por cohorte de ingreso	$[(N^{\circ} \text{ de estudiantes matriculados cohorte (i) graduados al año } t/N^{\circ} \text{ de estudiantes matriculados cohorte (i)}) * 100]$	0%	0	0	6%	12%	20%	20%	Dirección de Postgrado; Dirección de Educación Continua





UNIVERSIDAD METROPOLITANA
DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO