

# SECRETARIA GENERAL

J.D. 07.07.2016

## JUNTA DIRECTIVA Sesión ordinaria del 07 de julio del 2016.

En Santiago, a 07 de julio del 2016, en la Casa Matriz de la U.M.C.E, siendo las 17:35 Hrs., se reúne la H. Junta Directiva bajo la presidencia del Sr. Sergio Campos. Actúa como Secretario don Ramiro Aguilar Baldomar, Secretario General de la Corporación.

Asistentes:

Presidente	Sr. Sergio Campos Ulloa, Sr. Marcial Beltramí Boisset,
Rector	Sr. Jaime Espinosa Araya,
Directores	Sr. Juan Eduardo García Huidobro Saavedra, Sr. Luis Eduardo Thayer Morel, Sr. Rodrigo González López, Sra. Ángela Soteras Salazar, Sra. Sylvana González Medina.

Invitado permanente: Sr. Carlos Astudillo (Presidente de la FEP).

Se excusaron: Sr. Maximino Fernández Fraile y Sr. Humberto Zaccarelli Sichel,

### I. TABLA

1. Aprobación del acta anterior,
2. Cuenta de la Presidencia,
3. Cuenta del Rector,
4. Presentación de Políticas de sustentabilidad y criterios de verificación del Acuerdo de Producción limpia (APL), Prof. Tomás Thayer M.,
5. Ajuste a la estructura orgánica de la Dirección de Administración,
7. Estados Financieros auditados del Fondo de crédito solidario,
8. Entrega o presentación del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI), Dir. Aseguramiento de la calidad, Prof. Ma. Soledad González,
9. Varios.

### DESARROLLO DE LA SESIÓN

Al iniciarse la sesión ordinaria, y luego de verificado el quórum, el presidente Sr. Campos, da por iniciada la reunión, conociéndose las excusas de los ausentes.

#### 1. APROBACIÓN DEL ACTA ANTERIOR

Sometida el acta anterior a la revisión de los directores, se aprueba sin comentarios.

#### 2. CUENTA DE LA PRESIDENCIA

El presidente Campos plantea el tema del debate y discusión de la Ley que reforma la educación superior centrado en el aspecto financiero, sostiene que se ha hablado muy poco de la calidad por los distintos actores, y en esa instancia la UMCE tiene un rol preponderante.

Habría dos elementos que deberían estar en el análisis para próximas reuniones; uno, es el de la deserción de los estudiantes de pedagogía mientras desarrollan sus estudios, un elemento preocupante por la dilapidación de recursos en la formación y porque la incorporación de profesores nuevos es esencial para enfrentar la reforma educacional.

Al mismo está la situación mostrada por el CIAE de la Universidad de Chile que acaba de dar a conocer un estudio muy preocupante: el 40% de los profesores jóvenes, en la última década, ha desertado del sistema educacional, algo grave, pensando que con la reforma se quiere dar salida a aquellos profesores que han completado años de servicios e incorporar profesores nuevos. Al existir esta dificultad, vale la pena establecer alguna relación con la instancia académica de la universidad, como para proponer un estudio que permita detectar fehacientemente los problemas de fondo. Deja planteado el tema como una inquietud para que, desde la perspectiva académica de la universidad, se exponga en la Junta Directiva cuál es el tipo de profesor que se está formando, y cuál es el profesor que se va a requerir con la reforma.

Al planteamiento del presidente Campos responde el rector Espinosa con la información que la UMCE encargó un estudio para dilucidar el problema de la deserción en la universidad, cuyas conclusiones señalan que hay tres razones. La primera, son las paralizaciones estudiantiles. La segunda razón se refiere a problemas generacionales entre académicos y estudiantes. Y la tercera razón, se refiere a problemas metodológicos de algunos académicos, temas de los que se está haciendo cargo la universidad, con lo que le compete resolver.

Se comenta que la presencia del Vicerrector Académico en una próxima reunión, sería ilustrativa para los aspectos que, en lo académico, tenga la reforma al sistema de educación superior. Se aprueba una invitación para exponerlos.

### 3. CUENTA DEL RECTOR

El rector Espinosa entrega una carpeta con dos declaraciones y el informe de la Misión a Europa de un grupo de rectores del Cruch. También se refiere a los siguientes temas:

- Situación de la universidad, en paro de pregrado, desde hace un mes; puntualizando que la administración central y todo lo demás funciona sin interrupciones, de tal forma que los compromisos institucionales avanzan;
- En términos generales, del análisis de la ley, se ve que el impacto en particular para la universidad es de orden financiero, principalmente. En las reuniones del CUECH y en el CRUCH, la crítica general, tiene que ver, además, con principios, con sentimientos de frustración por demandas anteriores relacionadas con un esperado cambio de paradigma de la educación superior, en términos de neutralizar el mercado de la educación superior, lo que no ha sucedido. Hay inconsistencia lógica entre considerar lo público desplazado hacia lo privado, como ha ocurrido con las universidades privadas que acceden a recursos de todos los chilenos. O se es público o se es privado, en lo que hay una antinomia o una contradicción. Luego, lo público es lo que pertenece a todos los chilenos, en este caso, claramente, en algunas instituciones de educación superior, la propiedad está focalizada en grupos de personas que no responden a la totalidad de todos los chilenos. Finalmente, lo público está a la vista, en un proceso de transparencia de todo aquello que ocurre al interior de las universidades y en las estatales, se tiene que rendir cuenta hasta el último peso que aporta el estado, lo que no ocurre con las otras instituciones. El presidente Campos solicita una minuta con los aspectos que dicen relación con la UMCE y la manera en que le afecta o impacta positiva o negativamente la ley.

Reunión del Cuech con parlamentarios que apoyan el planteamiento de fortalecer la educación superior estatal;

- Hay avances considerables en los grandes proyectos de la universidad: Proyecto de Mejoramiento Institucional (PMI), Convenio Marco, Proyecto Piloto, Centro de Acompañamiento para el Aprendizaje, con grandes metas de desarrollo; para los que se ha contratado profesionales a fin de conseguir su cumplimiento cabal;
- Reunión con la dirección académica de la UMCE, decanos, directores de departamentos, secretarios de facultades, secretarios académicos, invitamos a los representantes gremiales; se les informó de la situación general del contexto nacional y de la situación de la universidad; también se abordaron tres temas, los profesores a honorarios, sobre el que se ha aprendido de las experiencias anteriores y se han buscado mecanismos de aseguramiento de la renta de estos profesores, más allá de la paralización temporal de la docencia. Se expuso la acreditación institucional; el día 2 de junio se entregó el informe definitivo de autoevaluación institucional para la acreditación. Y el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI).
- Participación democrática de distintos estamentos en algunos niveles de la universidad;
- Representación del rector Espinosa encargado por el CRUCH como miembro del jurado para Premio Nacional de Literatura 2016;
- Ley 20.903, de la Carrera docente, y las pruebas estandarizadas que den cuenta del inicio, el transcurso y la finalización de la formación docente;
- Requerimientos para las universidades que forman profesores, según comunicado de la nueva Jefa de la División de Ed. Superior del Mineduc, Alejandra Contreras.
- Misión del Cruch a Europa; informa de aspectos más descolantes;
- Envío a prensa de la Memoria Estadística Institucional, de próxima distribución.

#### **4. AJUSTE A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

Planteado el tema, el director Thayer opina que se debiera revisar la pertinencia de la Unidad de Prevención de Riesgos a Recursos Humanos (o de desarrollo humano) para establecer la coherencia funcional entre ellas. Se determina que sería bueno conocer en alguna siguiente oportunidad las funciones que esta unidad realiza. Por otra parte, se aclara que la Oficina de Capacitación tiene un espacio bajo ese Departamento. En cuanto a la propuesta de creación de la Oficina de Arquitectura, no hay objeciones.-

**Acuerdo N° 894 J.D.**

**SECRETARIA GENERAL**

**JUNTA DIRECTIVA**

*Sesión ordinaria del 07 DE JULIO del 2016*

**VISTOS:** Las atribuciones de la Junta Directiva, establecidas en los Estatutos de la UMCE, DFL N° 1, de 1986, Título IV, Artículo 13°, letra b).

**CONSIDERANDO:**

- La solicitud realizada mediante correo electrónico por el Director de Administración de la universidad, en el sentido de efectuar un ajuste a la estructura orgánica del sub – sistema de la Dirección de Administración, en cuya reciente modificación se excluyó, involuntariamente, la **Oficina de Arquitectura**, necesaria para abordar las problemáticas concernientes.

**ACUERDO N° 894:** La Junta Directiva, en sesión ordinaria realizada el 7 de julio del 2016, acuerda, por unanimidad de los miembros presentes, la creación de la **OFICINA DE ARQUITECTURA** dependiente del Departamento de Infraestructura, en el sub – sistema de la Dirección de Administración.

\*\*\*\*\*

## 5. PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

A la sesión se integran el Director de Planificación y Presupuesto (s), Sr. Leonel Durán, D. y la Directora de Aseguramiento de la Calidad, Prof. María Soledad González, quienes realizan una exposición digital con los planteamientos del tema.

En primer lugar, relata la directora González el proceso de levantamiento de los datos para el diagnóstico (FODA) realizado en el año 2014 y sobre cuya base se ha elaborado el PDEI. Destaca en esta labor el carácter triestamental y participativo con que se desarrolló y la participación que convocó. En efecto, de manera más concreta en noviembre del 2014, se generaron comités con una amplia participación de más de 2.500 personas, incluyendo grupos focales, entrevistas personales y grupales, encuestas, etc. lo que permitirá desarrollar la misión universitaria institucional en los próximos 5 años. Luego se ha solicitado la incorporación de la universidad al proceso de acreditación que corresponde a este año 2016 y se está a la espera de la información sobre la visita de pares evaluadores.

Los énfasis del nuevo PDEI, es darle continuidad estratégica a lo realizado bajo la gestión rectoral actual; también la sustentabilidad institucional en todas sus dimensiones; modernización y la innovación; se han ido generando las condiciones necesarias para dar un salto cualitativo a propósito de la modernización de los procesos administrativos y de la innovación de la propuesta formativa a través del nuevo modelo educativo que entrará en vigencia en el año 2018; con el centro en el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo en todas sus dimensiones; este PDEI aporta para instaurar definitivamente la cultura institucional respecto del aseguramiento de la calidad; todo ello, considerando tanto la misión como la visión institucionales.

Siendo el PDEI un instrumento de gestión, se lo acompaña considerando, la normativa vigente y los estatutos de la universidad, también los distintos diagnósticos institucionales y de las carreras en proceso de acreditación que se han desarrollado en los últimos años y que nos dan pistas de qué se debe mejorar, con claridad en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Seguidamente, se refiere a la estructura del plan de desarrollo estratégico en términos generales, indicando que plantea 5 grandes objetivos estratégicos para los próximos 5 años, 19 objetivos operacionales, que de alguna manera materializan estos objetivos estratégicos, 41 líneas de acción y 149 acciones que nos permitirán llegar a estos objetivos que expone brevemente.

Al planteamiento de la directora González se le hacen las siguientes consideraciones.

- Al presidente Campos le llama la atención la falta de una Vicerrectoría de Investigación, a raíz de la detectada insuficiencia en la productividad en el campo de la investigación, del desarrollo y de la innovación; también echa de menos una Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones, de manera que se pueda articular desde ahí esta serie de falencias que se detectan;

- Otro aspecto que le llama la atención es la oferta académica que debe estar acorde con las necesidades de la sociedad actual; y, finalmente, apunta a averiguar las causas de la deserción tanto estudiantil, como de los profesores noveles.
- Al representante estudiantil, Astudillo, le parece interesante la creación de las vicerrectorías de investigación y otra de extensión, entendiéndose también que la reforma plantea que en el concepto de universidad debe ser el de una universidad compleja, lo que le falta a la UMCE y no por falta de voluntad, sino que por falta de recursos.
- Al director García – Huidobro le parece que éste es un plan consistente y fuerte, sin embargo, le hace falta la mención a los grandes problemas de la educación de hoy y se refiere a tres cosas, al cambio total de lenguaje, donde el conocimiento se expresa en lenguajes distintos. Un segundo cambio importante, es el cambio de la juventud de hoy día que es muy distinta a lo que se espera. Finalmente, Chile es un país integrado, con culturas diferentes. Aspectos a considerar: Sugiere que se piense en una universidad distinta, más porosa en el medio. Por ejemplo, como elementos centrales, conexiones internacionales, conexiones con otras universidades. Aplauda el Consejo Externo en Vinculación con el Medio, pero hay que entrar a cosas más estructurales. Hay que pensar en tener un porcentaje importante de profesoras y profesores que siguen haciendo clases en la escuela y el liceo. Alguien que salió de la escuela hace 10 años, ya no conoce la escuela.
- El Prof. Beltramí destaca la creación del centro de investigación que se recoge a propósito de los compromisos del PMI. También enfatizar la creación de material pedagógico, la investigación artística, y considerarlas como investigación.
- El director González reflexiona acerca de la viabilidad del plan, señalando que le falta la operacionalización calendarizada y su costeo. Tampoco revisa la posibilidad del plan de retiro de funcionarios, ad portas. Además, si hay un modelo educativo de la UMCE, ¿qué se requiere para su implementación? ¿Qué cambios institucionales y estructurales tenemos que hacer?. En relación con el Presupuesto del año 2016, expone que en su impresión, no estaría aún aprobado, sin embargo, el rector Espinosa aclara que se presentó formalmente el Presupuesto, porque había que mandarlo a la toma de razón de la contraloría General de la República y tiene Resolución aprobada. Se señaló que faltan algunos datos, entre otros, la gratuidad, por no ser la información actual la definitiva. Y el mecanismo es el ajuste presupuestario que se solicitó que fuera para mayo.

Se produce un intercambio de opiniones respecto de la capacidad del PDEI de abordar los problemas y fenómenos actuales, como el de los cambios que se producen en la sociedad. La directora González sostiene que el Plan tiene la suficiente flexibilidad para adaptarse a ellos y que la forma en que se elaboró es garantía para que estén considerados los principales lineamientos con indicadores de actividades que se pueden ponderar, matizar, incorporar o cambiar. Reconoce que faltan indicadores precisos, tiempos a considerar los logros y responsables de base, también la temporalidad y el presupuesto. Pero ello se puede construir sobre la base estructural presentada. Para la Prof. Soteras, éste es un trabajo riguroso y constituye un documento base que ordena y presenta el desarrollo de la institución, claramente. Le parece muy necesario tener sesiones de discusión y no solamente de aprobación de documentos o materias. Sugiere al representante estudiantil estudiar la investigación – acción como una forma que no solo tiene que ver con resolver el problema de aula y la sala de clase, tiene que ver también cómo se involucra el investigador en ello.

El Director (s) de Planificación y Presupuesto expresa tener la tranquilidad puesto que la universidad está trabajando en red con otras universidades, que firmó un convenio con el MINEDUC y el resto de las universidades estatales, que se llama 'Convenio Marco', con dos grandes ámbitos, uno es el fortalecimiento de trabajo en red con las otras instituciones, en distintos ejes: Gestión estratégica, investigación innovación, vinculación con el medio y fortalecimiento de las pedagogías etc.; por el otro

lado, el Mineduc exige la presentación de un 'Plan plurianual' 2016 – 2020 que considere la mantención de las redes establecidas. El otro ámbito de acción del 'Convenio Marco', dice relación con el fortalecimiento de la gestión, de las capacidades de gestión institucional, gestión estratégica, todo ello para asegurar la formación de profesionales de alta calidad. En relación con el Presupuesto, explica que fue presentado a la Contraloría General de la República, como presupuesto definitivo, pero a nivel interno, ese requiere una modificación que ha estado pendiente por el tema de la gratuidad, sobre la cual hay mucha incertidumbre. La pregunta es si la gratuidad es un aporte basal o no lo es. Insiste en la necesidad de aprobar formalmente el PDEI, a pesar de no tenerse todos los elementos de juicio respecto de su financiamiento entregados en el presupuesto. El representante estudiantil sugiere su aprobación formal, en general, para conocer más adelante la operacionalización de algunos elementos básicos del PDEI, lo que es finalmente acordado.

#### **Acuerdo al final del acta.**

Antes de finalizar la reunión, el vicepresidente Beltrami, que ha reemplazado al presidente en la dirección de la sesión, por deber irse, se determina realizar una siguiente sesión extraordinaria el día lunes 18 de julio para tratar los temas pendientes.

La directora Soterías expresa su preocupación por la situación del académico sancionado, cuya apelación no ha sido posible ver en esta sesión y debe ver postergada su causa.

Se cierra la sesión ordinaria a las 20:36 Hrs.

**RAMIRO AGUILAR BALDOMAR  
SECRETARIO GENERAL**

**Acuerdo N° 893 J.D.**

**SECRETARIA GENERAL**

**JUNTA DIRECTIVA**

Sesión ordinaria del 07 de julio del 2016.

**VISTO:** Lo dispuesto en el D.F.L.N°1, de 1986, Título IV, artículo 13, letra a).

**CONSIDERANDO:**

- La necesidad de contar con un Plan de desarrollo estratégico institucional donde se establecen los grandes objetivos institucionales para el período 2016 a 2020.
  
- **ACUERDO N° 893:** La Junta Directiva, en sesión ordinaria realizada el 07 de julio del 2016, acuerda, por unanimidad, aprobar el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI) de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación según el documento que se acompaña y que forma parte de este acuerdo.

**PROF. RAMIRO AGUILAR BALDOMAR  
SECRETARIO GENERAL**

# PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

Octubre | 2015

## Índice

Introducción .....	7
Reseña Histórica de la UMCE.....	8
Antecedentes para la formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020 .....	9
Elementos considerados en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016 - 2020: .....	9
Alcances Preliminares .....	10
El Proceso de generación del PDEI .....	10
Planificación estratégica (2016 – 2020).....	10
Misión .....	10
Visión .....	11
Valores .....	11
Diagnóstico Estratégico de la UMCE.....	11
Oportunidades:.....	11
Amenazas:.....	12
Estructura del PDEI de la UMCE.....	12
Objetivos Estratégicos.....	12

### Introducción

El documento que se expone a continuación es el resultado de un 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, el que se materializa en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016-2020 (PDEI) y que en rigor, constituye un proceso de continuidad al Plan Estratégico Institucional (PEI 2011-2015) que le precede.

El objetivo de este plan de desarrollo se orienta principalmente a establecer el marco de acción para materializar la misión y propósitos institucionales, a través de los lineamientos estratégicos y operacionales de la institución.

Luego de la revisión y reafirmación de la Misión, Visión y Propósitos de la Universidad, por parte de las autoridades superiores, se dio a conocer el diagnóstico estratégico elaborado y el diseño de las estrategias, las cuales exigió a la institución identificar los factores internos y externos que condicionan su desarrollo institucional, y que un plan estratégico no puede ignorar.

Una segunda parte, describe los principales componentes del PDEI y de qué forma éstos se articulan para dar paso a las estrategias, acciones, indicadores y metas de corto y mediano plazo.

En este Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, se vuelve a reiterar, esta vez, con más fuerza y con más convicción, el compromiso con la formación de profesionales competentes para impactar el medio nacional e internacional.

Como comunidad universitaria nos convocamos para hacer mejor, lo que sabemos hacer bien: servir a los propósitos de la educación chilena y otras opciones que demande la sociedad, con más experiencias, con más aprendizajes logrados; cada vez con un mayor ahínco.

Creemos firmemente que hoy somos mejor Universidad que hace cuatro años. Hemos logrado una conciencia nueva, con mayor liderazgo y posicionamiento, en un contexto externo, social y político diferente, cada vez más dinámico y demandante, con un fuerte componente de las Tecnologías de la Información, con una inmediatez por resultados y por qué no decirlo y reconocerlo también, con otras condiciones y circunstancias.

No existe otra Universidad unidisciplinaria, destinada exclusivamente a la educación y la salud en el país. Entendemos que consagrarnos a lo anterior es una misión de futuro en pos del desarrollo de nuestra Nación, que merece todo nuestro esfuerzo, y a la que hemos adicionado un mayor valor, producto del camino recorrido y la experiencia adquirida a través del tiempo.

Nuestra concepción estratégica y de desarrollo institucional plasmado en el diseño del presente Plan de Desarrollo, se basa en un enfoque de aseguramiento de la calidad y mejoramiento continuo de nuestro quehacer académico administrativo, permitiendo cimentar caminos hacia la *continuidad estratégica, sustentabilidad institucional, modernización e innovación institucional*, en un permanente compromiso con la misión de la Institución, constituyendo una carta de navegación que nos señalará la ruta que permita cumplir con los objetivos propuestos. Quiere decir que la Universidad establece claramente su horizonte de planeación y ejecución para el próximo quinquenio 2016 – 2020.

Este Plan al igual que lo señalado en su antecesor, mantiene una línea de continuidad con el perfeccionamiento y mejoramiento continuo de los procesos que comprometimos anteriormente, mediante objetivos actualizados, ajustados y mayormente articulados entre sí. Esta vez, con más herramientas para su consecución y seguimiento.

En función de lo anterior, dentro de los objetivos operacionales, se han establecido priorizaciones para la modernización de la gestión y soportes administrativo - financieros que de manera mancomunada contribuyan a los objetivos académicos. Por ello, se ha realizado un mayor esfuerzo por profesionalizar la gestión institucional, incorporando la colaboración especializada y capacitando los recursos humanos en conjunto con una mayor sistematización e integración de procesos.

El Plan de Desarrollo Estratégico Institucional se apoya en los avances y logros del periodo anterior, enfatizando procesos acuciosos tendientes a fortalecer nuestro proyecto universitario que aspira a representar los intereses, sentimientos y valores de la comunidad universitaria. Por tal motivo se requiere, como lo plasmamos en el PEI anterior, "que todos entendamos este proyecto como un punto de encuentro donde el trabajo de equipo y las sinergias de estos, permitan alcanzar los consensos que requiere la Universidad para cumplir con el rol histórico que le ha asignado la sociedad y el país".

### **Reseña Histórica de la UMCE**

En 1889 fue fundado el Instituto Pedagógico a proposición del gobierno encabezado por el 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 afincada 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, perfilado 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 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 Convenio Marco (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 Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020**

Desde el año 2006, esta casa de estudios se ha sometido a procesos de acreditación y de evaluación externa, por los organismos pertinentes.

Es así como con fecha 17 de enero de 2006, bajo acuerdo N° 65, resolvió otorgar la Acreditación Institucional a la UMCE.

La Universidad, se incorpora el año 2008, a un nuevo proceso de acreditación. Ese año la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) en su acuerdo N° 50 le otorga por segunda vez la acreditación.

En la senda de continuar con el aseguramiento de la calidad, la Institución vuelve a ser acreditada según acuerdo N° 207, con fecha de diciembre de 2012.

Estos procesos que se iniciaron el 2006 en forma ininterrumpida a la fecha, nos ha permitido 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 es una realidad muy distinta a la década pasada. Estamos con un aprendizaje que nos ha permitido una 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 y que responda y dé cuenta de los requerimientos de la sociedad.

#### **Elementos considerados en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016 - 2020:**

■ La Ley General de Educación vigente en Chile

- Ley n°20.129, Ley de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior
- Los Estatutos de la UMCE
- La Misión y Visión Institucional
- El Modelo de Gestión Institucional
- Modelo de aseguramiento de la calidad
- Modelo Educativo UMCE
- Lineamientos de la Junta Directiva
- El informe de cierre del PEI 2011 – 2015
- El Informe de Autoevaluación Institucional 2012
- El Plan de Mejoramiento Institucional 2011 - 2015
- El Presupuesto 2016 – 2020 proyectado
- Estudio Integrado: Diagnóstico Estratégico Institucional

### Alcances Preliminares

Si pensamos en el futuro y en la era del conocimiento, la formación profesional que deberíamos 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 el método utilizado por la UMCE para la planificación, ejecución, seguimiento permanente de las acciones comprometidas, control, análisis, medición, evaluación, transparencia y mejora continua del quehacer académico administrativo institucional.

El Plan Estratégico que aquí se presenta constituye parte 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 Plan anterior. Ello representa un desafío y una oportunidad para seguir avanzando en el desarrollo de la Universidad.

### El Proceso de generación del PDEI

En el marco de las actividades programadas para la autoevaluación institucional, se crea una estructura validada por los cuerpos colegiados superiores para operacionalizar el proceso de autoevaluación, del cual fueron participantes las más altas autoridades de la universidad para la toma de decisiones.

A partir de ello, se constituyeron equipos de trabajo por áreas (gestión, docencia, vinculación con el medio, investigación /postgrado), las cuales desarrollaron un trabajo formal, sistemático, continuo, representativo (triestamentalidad), con la finalidad de analizar datos relevantes para generar productos e insumos concretos todo ello bajo una modalidad de horarios institucionales protegidos y oficializados en el calendario académico.

Este trabajo contó con apoyo técnico especializado de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad (DAC), permitiendo el levantamiento consensuado y transparente de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que se encuentran a la base del presente PDEI.

Junto con lo anterior y derivado de los distintos procesos de reflexión institucional, se han integrado en este instrumento, los resultados y conclusiones de: Procesos de autoevaluación permanentes y sistemáticos, Claustros, Conversatorios por Facultad, Entrevistas a informantes claves, Estudios institucionales (retención, prácticas, empleabilidad, otros), Indicadores internos y externos.

### Planificación estratégica (2016 – 2020)

A continuación se presentan las orientaciones estratégicas para la planificación y desarrollo de la universidad para el período señalado, inspirándonos en nuestra Misión, Visión y Valores corporativos.

#### Misión

La Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación 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

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

- É 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.
- É 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.
- É 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 da. 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.
- É Solidaridad: Sentimiento de unidad de la comunidad universitaria y la tendencia entre sus integrantes de conocer y mejorar la situación del otro.
- É Integridad: actitud ética transversal conformada por elementos como la honestidad, la verdad, la probidad.

### Diagnóstico Estratégico de la UMCE

El diagnóstico estratégico de la UMCE, 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:

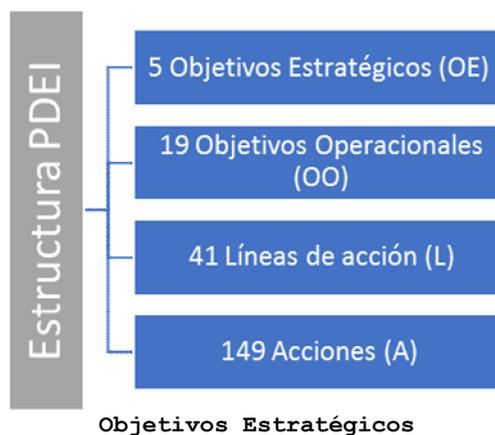
- É Mayor valoración social respecto de la calidad y la sustentabilidad en la oferta de programas de pregrado.
- É Proyecciones y nuevos lineamientos sobre apertura a la gratuidad para la Educación Superior de Pregrado, en Universidades Estatales, así como también acceso a créditos y becas para el financiamiento de estudiantes con vulnerabilidad socioeconómica.
- É 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.

- É 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 integral de la calidad formativa.
- É Crecimiento y dinamización del uso de Tecnologías de Información en general 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.
- É Mayor valorización y demanda por programas de Educación Continua, Postgrados, postítulos y otros, en áreas de la educación y otras afines.
- É Aumento significativo en líneas de financiamiento para 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:

- É 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.
- É Aun cuando los procesos de reformas a la educación que se llevan a cabo, constituyen oportunidades de mejoras, las políticas de educación superior, aún no definidas dificultan los procesos de planificación financiera y presupuestaria.
- É No obstante la aplicación actual de incentivos por parte del Estado, para la promoción en las matrículas de Carreras de Pedagogías, estos pueden ser cambiantes de acuerdo a los gobiernos de turno.
- É Aún persiste una desvalorización del rol que juega el profesor en el desarrollo y aporte a la sociedad.

#### Estructura del PDEI de la UMCE



Con el propósito de avanzar en una mayor consolidación de la misión y la visión de la Universidad, el presente PDEI pone énfasis en lo señalado en el marco introductorio referido a la continuidad estratégica, sustentabilidad institucional, modernización e innovación institucional.

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, constituyendo todo lo anterior una carta de navegación 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, por lo cual se organizan y explicitan estrategias y acciones propias en cada uno de ellos. El plan estratégico se implementa a través de la identificación de acciones e iniciativas que se requiere impulsar, o continuar desarrollando, para materializar las estrategias, o bien como actividades de corto y mediano plazo a nivel institucional, a desplegar en Facultades, Departamentos académicos, Unidades administrativas, Unidades de soporte y la institución en su conjunto. Estos planes específicos definen, para cada eje, metas, acciones vinculantes, plazos, responsables y recursos asociados.

La ejecución y supervisión del estado de avance del plan lo efectuará la Dirección de Planificación y Presupuesto a través del seguimiento de los indicadores de gestión establecidos y el respectivo cumplimiento de metas, de manera de evaluar sus resultados y realizar los ajustes que correspondan, para asegurar el cumplimiento de los objetivos

**Objetivo estratégico 1:**

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,

OE1: Fortalecimiento del quehacer académico

Objetivo Operativo: OO	Línea de acción: L	Acciones: A
OO1 Entregar oferta académica actualizada y acorde a las necesidades de la sociedad.	OO1.L1: 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 Estudio</p>
	OO1.L2 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>
OO2 Consolidar un cuerpo académico que contribuya al desarrollo social del país	OO2.L1 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>
	OO2.L2 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 postgradual.</p>

Objetivo Operativo: OO	Línea de acción: L	Acciones: A
		A3. Implementar un sistema que permita evaluar de manera permanente y sistemática el grado de la calidad y la productividad en la generación de nuevo conocimiento.
	OO2.L3 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 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>
OO3 Asegurar la implementación y evaluación de las diferentes etapas del ciclo de vida del estudiante	OO3.L1 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>
	OO3.L2 Asegurar niveles óptimos de rendimiento académico, retención, y titulación oportuna de los estudiantes	<p>A1. Implementar un centro de acompañamiento al estudiante, 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 y para 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 UGCD, un procedimiento formal de análisis periódico de información académica relevante actualizada (datos), para la toma oportuna de decisiones.</p> <p>A5. Promover la movilidad estudiantil para ofrecer mejores oportunidades experienciales a los estudiantes de pregrado.</p>
	OO3.L3 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 (1° año de titulación), que esté en sintonía con la carrera docente y las políticas públicas en salud.
	OO3.L4 Mejorar procesos internos para 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>

Objetivo Operativo: OO	Línea de acción: L	Acciones: A
		<p>A3. Instalar y activar procesos de consulta periódica y sistemática a los egresados, que retroalimenten la docencia y detección de nuevos desafíos del entorno.</p> <p>A4. Instalar un sistema para realizar seguimiento y evaluación permanente a la respuesta de los egresados, el grado de retroalimentación con la docencia y su participación en programas de educación continua.</p>
	<p>OO3.L5 Desarrollar y modernizar la gestión académica de la educación continua y de la formación postgradual de los titulados.</p>	<p>A1. Consolidar una oferta de educación continua pertinente a las necesidades del medio, los intereses de los titulados y de calidad, 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, los intereses de los titulados y de calidad, con énfasis en los desafíos del contexto profesional.</p> <p>A3. Desarrollar e implementar un área de B-Learning de 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>
<p>OO4 Asegurar condiciones de operación óptimas para el desarrollo de la formación de los estudiantes</p>	<p>OO4.L1 Asignar presupuesto orientado a la docencia y al logro de aprendizajes de los estudiantes.</p>	<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 equipamiento para la docencia.</p> <p>A3. Implementar 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, ritmo de gasto).</p>
<p>OO5: Asegurar la calidad de los Programas de Estudios ofrecidos.</p>	<p>OO5.L1: Fortalecer la gestión y el seguimiento de indicadores académicos para la toma de decisiones.</p>	<p>A1. Implementar un plan de trabajo, permanente y sistemático, desde la Unidad de Gestión Curricular Institucional (UGCI) y su contraparte 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</p>

Objetivo Operativo: OO	Línea de acción: L	Acciones: A
		<p>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 los 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 del Sistema de Seguimiento de los Planes de Mejora y otras estrategias de autorregulación permanente.</p>
	<p>OO4.L2 Asignar presupuesto orientado a garantizar la implementación de planes de cierre</p>	<p>A1. Asignar recursos necesarios y generar las condiciones materiales y administrativas para el cierre 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>

#### Objetivo estratégico 2:

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.

#### OE2: Optimización de la Gestión y Administración Institucional

Objetivo Operativo: OO	Línea de acción: L	Acciones: A
<p>OO1: Consolidar la viabilidad económica y financiera de la Universidad</p>	<p>OO1.L1 Aumentar las fuentes de ingreso de recursos económicos, e intensificar la búsqueda de nuevas alternativas de financiamiento asociadas a nuevas modalidades de formación académica.</p>	<p>A1. Fortalecer la ATE UMCE a través del servicio de asesoría técnica en educación.</p> <p>A2. Aumentar y mejorar la oferta de programas con certificación del CPEIP, Centro de Perfeccionamiento Educación Innovación y Perfeccionamiento.</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 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>

Objetivo Operativo: OO	Línea de acción: L	Acciones: A
	OO1.L2 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, pero flexible, de los recursos financieros, que estén al servicio de las 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 eficiencia del gasto y otras relevantes.</p>
OO2: Modernización de la gestión administrativa de apoyo a la docencia	OO2.L1: Actualización funcional de 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 de capacitación (regular) al personal administrativo en el uso de nuevas herramientas tecnológicas de la información.</p>
	OO2.L2: Automatización de procesos de seguimiento y control para la gestión administrativa	<p>A1. Detección de flujos críticos en los procesos, para realizar el reordenamiento de las acciones de soporte administrativo 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 evaluación de resultados de acuerdo a indicadores institucionales relevantes identificados previamente.</p>
	OO2.L3: Otorgar condiciones de operación de calidad satisfactoria en apoyo al quehacer académico.	<p>A1. Identificar y priorizar nuevos requerimientos en 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.</p>

Objetivo Operativo: OO	Línea de acción: L	Acciones: A
<p>OO3: Desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos</p>	<p>OO3.L1 Mejorar las competencias del Personal académico y administrativo.</p>	<p>A1 Fortalecer y perfeccionar las capacidades directivas en todos los niveles, tanto académicas como administrativas.</p> <p>A2. Actualizar las políticas de RRHH 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>
	<p>OO3.L2 Fomentar el sentido de pertenencia, compromiso e integración en el quehacer del personal de la institución.</p>	<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 RRHH que promueva climas armónicos, saludables y con condiciones seguras de trabajo.</p> <p>A4. Reconocer desempeños destacados mediante el otorgamiento de estímulos como becas orientadas al desarrollo de su ejercicio laboral.</p>
	<p>OO3.L3 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 RRHH.</p> <p>A2. Articular los sistemas informáticos de las distintas áreas, para 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>OO4: Fortalecer los mecanismos de toma de decisiones estratégicas para el desarrollo de procesos de gestión</p>	<p>OO4.L1 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>

Objetivo Operativo: OO	Línea de acción: L	Acciones: A
integrada		<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 diagnósticos institucionales para la disminución de brechas y la toma de decisiones oportunas.</p>
	OO4.L2 Impulsar un proceso de gestión del cambio al interior de la institución en sus áreas de desarrollo organizacional.	<p>A1. Actualizar los Reglamentos, Manuales y Protocolos de la Universidad en las áreas de gestión.</p> <p>A2. Ajustar la estructura organizacional, con énfasis en la flexibilidad y la funcionalidad, para facilitar la integración de procesos con los recursos adecuados.</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>
	OO4.L3 Impulsar un proceso de gestión del cambio en los distintos niveles organizacionales	<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>
OO5: Optimizar la gestión de la infraestructura física, de bienes y servicios de la institución	OO5.L1 Diseño e implementación de 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 compartidos.</p> <p>A4. Construcción de nuevo aulario.</p> <p>A5. Promover acciones que apunten a la instalación progresiva de campus sustentable UMCE.</p>
	OO5.L2	A1. Adquisición de sistema informático de gestión de la

Objetivo Operativo: OO	Línea de acción: L	Acciones: A
	Mejorar la gestión y eficiencia de la administración de la infraestructura.	infraestructura. A2. Formalización e instalación de protocolos y procedimientos para el uso eficiente de los espacios físicos.
	OO5.L3 Renovación de equipamiento tecnológico y de recursos para el aprendizaje.	A1. Actualizar y ejecutar el plan de adquisiciones de equipamiento tecnológico y recursos para el aprendizaje. A2. Renovar la red estructurada de datos (fibra óptica), A3. Ampliar la cobertura de la red para la conexión de internet inalámbrica. A4. Implementar una nueva red de comunicaciones (telefonía IP).
OO6: Fortalecer el trabajo en red con el sistema educativo en el marco de las nuevas políticas públicas.	OO6.L1 Generar de Alianzas estratégicas de mutua cooperación con las IES	A1. Formular y ejecutar proyectos educativos en alianza con IES (convenio marco). A2. Planificar trabajo permanente con la red de universidades estatales, estableciendo alianzas de mutua cooperación en áreas estratégicas de la gestión institucional.
	OO6.L2 Definir una nueva institucionalidad para la UMCE, en el marco del sistema nacional de educación superior	A1 Robustecer las instancias de participación universitaria para concretar progresivamente los procesos de democratización interna. A2. Crear, ajustar o modificar normativa universitaria interna de acuerdo a la nueva ley de educación superior
	OO6.L2 Aportar al fortalecimiento de las políticas públicas	A1. Liderar procesos de reflexión y propuesta en los distintos ámbitos del quehacer institucional. A2. Fortalecer los vínculos con las instancias del Gobierno Central donde se diseñan y establecen las Políticas Públicas.

**Objetivo estratégico 3:**

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

**OE3: Incrementar y sostener altos niveles de Calidad y Mejoramiento Continuo**

Objetivo Operativo: OO	Línea de acción: L	Acciones: A
OO1: Robustecer el modelo de calidad de la UMCE en concordancia los nuevos desafíos de la política pública en aseguramiento de la calidad.	OO1.L1: 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 plan de trabajo anual.</p>
OO2. Fortalecer la cultura de calidad instalada, en las instancias colegiadas y de toma de decisiones a nivel de gobierno universitario	OO2.L1 Fortalecer la capacidad de análisis y aprendizajes institucionales para mejorar la toma de decisiones.	<p>A1. Desarrollar las capacidades internas de los directivos 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>
	OO2.L2 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.
OO3. Desarrollar mejores mecanismos al servicio de la mejora continua y la	OO3.L1 Fortalecer los procesos internos de la gestión administrativa.	A1. Diseñar e impartir un plan anual de capacitación al personal, en temas de gestión de procesos y calidad.

Objetivo Operativo: OO	Línea de acción: L	Acciones: A
calidad en todos los procesos de la gestión administrativa		<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 one-line, 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 sociabilización 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>
OO4. 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.	OO4.L1 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>
	OO4.L2 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:

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.

#### OE4: Desarrollo de la Vinculación con el medio relevante y la responsabilidad social

Objetivo Operativo: OO	Línea de acción: L	Acciones: A
OO1: Mejorar el posicionamiento institucional en el medio externo	OO1.L1 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 sus 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>A9. Potenciar acciones en centros de prácticas pedagógicas que permitan retroalimentar, los procesos formativos, en los ámbitos de la docencia, la investigación, las prácticas mismas y que permitan generar programas documentados de educación continua.</p> <p>A.10 Crear plan de trabajo específico para el Liceo A-5 en el ámbito de las prácticas, actividades de vinculación con el medio y otros, para el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes del Liceo.</p>
OO2: Fortalecer el desarrollo del área de Vinculación	OO2.L1 Actualizar la política de Vinculación con el Medio, de	A1. Revisar y ajustar la política de vinculación con el medio de la UMCE.

Objetivo Operativo: OO	Línea de acción: L	Acciones: A
con el medio	acuerdo a los nuevos desafíos del modelo educativo UMCE y los desafíos de su ámbito relevante y campos de interacción del medio social.	<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 (validar e instalar) nuevos y mejores mecanismos de aseguramiento de la calidad para el Área.</p> <p>A7. Focalizar el trabajo de VcM, a la intervención de los campos de interacción prioritarios de la institución (educación y salud).</p>
OO3 Promover vínculos y alianzas de mutua cooperación con instituciones internacionales	OO3.L1 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 del diagnóstico y 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>
	OO3.L2 Desarrollar alianzas estratégicas de cooperación con otras instituciones de educación superior internacionales	<p>A1. Promover vínculos de cooperación en docencia, investigación u otro ámbito del quehacer universitario, con instituciones de educación superior internacionales.</p> <p>A2. Fortalecer y posibilitar la movilidad internacional estudiantil y académica entrante y saliente</p>

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:**

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.

**OE5: Consolidación y Desarrollo de la Formación Continua y Postgradual**

<b>Objetivo Operativo: OO</b>	<b>Línea de acción: L</b>	<b>Acciones: A</b>
OO1: Fortalecer el desarrollo del área de Educación continua y el postgrado.	OO1.L1 Ajustar la política de postgrado a los nuevos desafíos del medio profesional en consonancia con el nuevo modelo educativo UMCE	A1. Revisar los diagnósticos institucionales sobre la realidad el Postgrado y su correlación con el nuevo modelo educativo UMCE.  A2. Ajustar la política de Educación Continua y Postgrado, sus documentos oficiales y los procesos internos de la gestión académico- administrativa.  A3. Diseñar estrategias para mejorar vínculo y articulación con el postrado
	OO1.L2 Ajustar la política de Educación continua a los nuevos desafíos del medio profesional en consonancia con el nuevo modelo educativo UMCE.	A1. Revisar diagnósticos institucionales y nuevo modelo educativo UMCE.  A2. Ajustar de la política, documentos oficiales y procesos internos de la gestión académico - administrativa  A3. Readecuar las estrategias de captación, difusión y oferta, a través de dispositivos comunicacionales adecuados.
OO2: Potenciar la oferta de la formación continua y postgradual pertinente y de calidad	OO2.L1 Mejorar la pertinencia y actualización de la oferta de la formación continua y postgradual.	A1. Ajustar y adaptar los programas de acuerdo a los resultados de la autoevaluación interna de los postgrados, las proyecciones de las demandas del medio, las políticas públicas en educación y salud, y teniendo en cuenta el medio relevante (carrera docente y otros).  A.2 Implementar estrategias de Innovación y uso de las Tecnologías de la Información, para la oferta e implementación moderna de la formación continua y postgrados.  A3. Articular la investigación entre el Postgrado y el Pregrado, promoviendo la transferencia de conocimientos hacia la docencia, hacia la Formación Docente y hacia el sistema escolar.  A4. Desarrollar e implementar un programa especial para la continuación de estudios destinado a los egresados de la UMCE.  A5. Fortalecer los claustros académicos.  A6. Desarrollar alianzas con instituciones de educación, nacional e internacional, para la trasferencia e

		<p>intercambio de experiencias e investigaciones.</p> <p>A7. Diseñar e implementar una política de incentivo al estudiante y egresado de la UMCE, para la formación continua y postgradual.</p> <p>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.</p>
	<p>OO2.L2: Modernizar y Dinamizar la operación de los programas de Postgrados.</p>	<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 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>
	<p>OO2. L3 Mejorar el seguimiento académico de los estudiantes y graduados de los programas de postgrado</p>	<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. Levantar y hacer seguimiento a nuevos planes de desarrollo de acuerdo a los resultados de los procesos de autoevaluación, para su constante renovación y seguimiento.</p>

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, por lo cual se organizan y explicitan estrategias y acciones propias en cada uno de ellos, con indicadores relevantes para su adecuado seguimiento.

El plan estratégico se implementará a través de la identificación de acciones e iniciativas que se requiere impulsar, o continuar desarrollando, para materializar las estrategias, o bien como actividades de corto y mediano plazo a nivel institucional, a desplegar en Facultades, Departamentos académicos, Unidades administrativas, Unidades de soporte y la institución en su conjunto. Estos planes específicos definen, para cada eje, metas, acciones vinculantes, plazos, responsables y recursos asociados.

La ejecución y supervisión del estado de avance del plan lo efectuará la Dirección de Planificación y Presupuesto a través del seguimiento de los indicadores de gestión establecidos y el respectivo cumplimiento de metas, de manera de evaluar sus resultados y realizar los ajustes que correspondan, para asegurar el cumplimiento de los objetivos.