



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN DE DESARROLLO UTEM 2011-2015

ELEMENTOS DE DIAGNÓSTICO Y DEFINICIONES ESTRATÉGICAS



RECTORÍA
SANTIAGO • ABRIL DE 2011

TABLA DE CONTENIDO

I.	PRESENTACIÓN	4
II.	MISIÓN	6
III.	VISIÓN	6
IV.	VALORES	7
V.	ANÁLISIS DEL ENTORNO: PRINCIPALES TENDENCIAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR: 2011-2015	9
VI.	PRINCIPALES DESAFÍOS DE LA UTEM. PRIORIDADES Y COMPROMISOS 2011-2015	15
VII.	DEFINICIONES ESTRATÉGICAS:	18
1.	DEFINICIONES ESTRATÉGICAS EN PREGRADO. ELEVAR LA CALIDAD Y PERTINENCIA DEL PREGRADO EN FORMA SISTEMÁTICA Y TRANSVERSAL.	18
2.	DEFINICIONES ESTRATÉGICAS EN GESTIÓN INSTITUCIONAL. ASEGURAR UN MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA GESTIÓN ACADÉMICA E INSTITUCIONAL.	19
3.	DEFINICIONES ESTRATÉGICAS EN INVESTIGACIÓN: FORTALECER CAPACIDADES DE INVESTIGACIÓN EN ÁREAS PREFERENTEMENTE TECNOLÓGICAS Y EN INNOVACIÓN	21
4.	DEFINICIONES ESTRATÉGICAS EN POSTÍTULOS Y EDUCACIÓN CONTINUA: FORTALECER Y CONSTRUIR CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE LOS POSTÍTULOS Y EDUCACIÓN CONTINUA.	23
5.	DEFINICIONES ESTRATÉGICAS EN VINCULACIÓN CON EL MEDIO. FORTALECER LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO Y SU RETROALIMENTACIÓN EN LOS PROCESOS ACADÉMICOS.	24
VIII.	MECANISMOS DE ARTICULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:	25
1.	MECANISMOS DE ARTICULACIÓN DE OBJETIVOS EN PREGRADO.	26
2.	MECANISMOS DE ARTICULACIÓN DE OBJETIVOS EN GESTIÓN INSTITUCIONAL.	26



ELEMENTOS DE DIAGNÓSTICO
Y DEFINICIONES ESTRATÉGICAS
UTEM 2011-2015



I. PRESENTACIÓN

Desde su fundación la Universidad Tecnológica Metropolitana ha formulado diversos planes estratégicos con miras a adoptar definiciones institucionales que han establecido el rumbo institucional para el mediano plazo.

Durante la última década la Universidad tuvo un crecimiento importante de vacantes, carreras de pregrado y programas especiales, los cuales aumentaron significativamente la matrícula total de la Universidad en la Región Metropolitana, y otras regiones de Chile. Sin embargo, el crecimiento institucional no siempre fue acompañado de políticas e instrumentos congruentes que resguardaran el cumplimiento de otros objetivos estratégicos.

Desde que se promulgó la Ley de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior, el año 2006, la Universidad se ha presentado en tres oportunidades al proceso de acreditación institucional, siendo rechazada su postulación en dos oportunidades, y logrando aprobar exitosamente dicho proceso sólo en la tercera ocasión, en diciembre

del año 2010, oportunidad en que fue acreditada por un año.

El año 2011 la Universidad se presentará a la reacreditación institucional con el propósito de afianzar el sistema de aseguramiento de la calidad interno que se ha propuesto alcanzar como uno de sus objetivos estratégicos. Este año coincide, además, con el término del horizonte temporal trazado en el anterior plan estratégico 2007-2011, y el inicio de la formulación de un nuevo plan para el período 2011-2015. En consecuencia, es ésta una oportunidad propicia para evaluar el plan anterior, potenciar nuestras fortalezas y corregir las debilidades que han permanecido en la Institución.

El proceso de planificación estratégica se inició el año 2010 y se profundizó a comienzos del año 2011, inmediatamente después de conocer el dictamen de la Comisión Nacional de Acreditación, y comprende dos fases.

La primera fase incluye la evaluación de los resultados del plan anterior, análisis de la pertinencia de introducir ajustes a la Misión, Visión y Valores institucionales, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), definición de objetivos estratégicos en las áreas de pregrado, postgrado, investigación, vinculación con el medio y gestión institucional, definición de objetivos específicos, lineamientos de acción y, finalmente, mecanismos de articulación.

Esta fase se realizó en los meses de marzo y primeras dos semanas de abril de 2011, que incluyó la realización de tres talleres con equipos de trabajo integrados por personal de las unidades académicas y de la administración central, y fue apoyada con la participación de un consultor externo, como parte de un proyecto financiado por el Programa MECESUP del Ministerio de Educación.

El documento que se presenta hoy al Consejo Superior de la UTEM, para su análisis y aprobación, da cuenta del trabajo realizado a la fecha por los diversos equipos de trabajo, el cual incluye la retroalimentación de la comunidad universitaria a través de comentarios y sugerencias que contribuyeron al enriquecimiento de este documento.

Algunas sugerencias fueron muy pertinentes y fueron incorporadas en el documento que hoy se presenta, en tanto que otras se incorporarán cuando se definan los planes de acción.

La segunda fase, se iniciará en el mes de mayo de 2011 y concluirá a mediados del mes de junio, comprendiendo la formulación de los planes de acción de las unidades académicas y organismos de la administración central.

Agradezco a los integrantes de los equipos de trabajo por la labor realizada, así como a toda la comunidad universitaria que participó en el proceso de retroalimentación, los cuales fueron determinantes en el mejoramiento de este documento.

Luis Pinto Faverio
RECTOR



II. MISIÓN

La Universidad Tecnológica Metropolitana es una institución de educación superior estatal y autónoma, socialmente responsable ubicada en la Región Metropolitana, y tiene como Misión:

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

III. VISIÓN

La Universidad Tecnológica Metropolitana, será reconocida por la formación de sus egresados, la calidad de su educación continua, por la construcción de capacidades de investigación y creación, innovación y transferencia en algunas áreas del saber, por la equidad social en su acceso, su tolerancia y pluralismo, por su cuerpo académico de excelencia y por una gestión institucional que asegure su sustentabilidad y la práctica de mecanismos de aseguramiento de la calidad en todo su quehacer.

IV. PRINCIPIOS Y VALORES

La identidad de la Universidad Tecnológica Metropolitana, consecuente con su Misión, se define como una institución laica, humanista, pluralista, democrática, tecnológica, tolerante y comprometida con el desarrollo del país, entendiendo estas características como íntimamente ligadas a la realización de los individuos integrados a un conglomerado con un futuro común. Estos principios y valores pueden definirse de la siguiente manera:

1. Laica:

La Universidad comprende su laicismo como la independencia de cualquier organización o confesión religiosa. Comprende que su labor pública la obliga a mantener su autonomía para, al mismo tiempo, velar por una docencia, investigación y extensión abierta a la diversidad de su comunidad interna y de la comunidad nacional.





2. Humanista:

La Universidad se declara humanista, comprendiendo que su labor reconoce al ser humano y lo humano como pilar de su jerarquía de valores y a la tecnología como creación de y para el ser humano, en equilibrio con el medio natural. Por eso en ella se promueve la cultura, el deporte, el arte, las ciencias exactas y humanas y todo lo que otorga trascendencia a la labor de las personas

3. Pluralista:

La Universidad acepta la pluralidad de doctrinas o posiciones y fomenta así el desarrollo de sus estudiantes y de la comunidad toda como ciudadanos críticos autónomos y activos ante la sociedad.

4. Tolerante:

La Universidad entiende que el respeto a las ideas, creencias o prácticas de las personas que componen su comunidad universitaria es parte de su razón de ser.

5. Democrática:

La Universidad cree en el poder ejercido de acuerdo a una distribución establecida por sus propias leyes y respetuoso de la diversidad de opiniones, la libre participación de todos sus integrantes en una comunidad de intereses y valores compartidos, pero siempre abierta a los nuevos proyectos, flexible y capaz de aprender de sí misma.

6. Tecnológica:

La Universidad destaca su vocación por el área tecnológica, entendiendo la tecnología como el proceso de desarrollo y aplicación del conocimiento científico que estudia las herramientas, técnicas, métodos y procedimientos utilizados por una comunidad para la satisfacción de necesidades biológicas, sociales y culturales, orientados al mejoramiento del medio natural y social.

7. Comprometida:

Con el desarrollo del país: la Universidad como toda institución de educación superior, trabaja para formar futuros profesionales que sean capaces de contribuir al desarrollo sustentable de Chile a través de las distintas áreas disciplinarias en que sus egresados se desempeñan. Asimismo y de modo trascendente, la UTEM aporta a este desarrollo con la preparación de estudiantes en su mayoría personas provenientes de familias de escasos recursos, que han logrado ingresar a la Universidad por sus capacidades, que al insertarse al medio productivo constatan una efectiva movilidad social para sí y su núcleo familiar, con mejores oportunidades.

V. ANÁLISIS DEL ENTORNO: PRINCIPALES TENDENCIAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR: 2011-2015

1. INSTITUCIONALIDAD EN EDUCACIÓN SUPERIOR.

1.1. Sistema de aseguramiento de la calidad.

La ley que dio origen al sistema de aseguramiento de la calidad está próxima a cumplir cinco años, aunque este sistema comenzó a operar el año 2004 en forma voluntaria. Desde esa fecha, la mayoría de las universidades autónomas han alcanzado su acreditación institucional y se observa un creciente interés por acreditar carreras en forma voluntaria. Es probable que en los próximos años existan nuevas condiciones para diferenciar entre las universidades acreditadas.

Una implicancia del sistema de acreditación nacional es que las universidades tienden a destacar no sólo su condición de institución acreditada sino también los años de acreditación. Si bien no existen estudios exhaustivos sobre el impacto del sistema de acreditación en la calidad y decisiones de los postulantes a las universidades, es probable que en el mediano plazo tienda a existir un impacto en las universidades no acreditadas a medida que se difunde la información.

Por otra parte algunas universidades ya muestran resultados de acreditación en sistemas extranjeros, en tanto que otras han comenzado dicho proceso. En la misma dirección, algunos programas de postgrado nacionales también están obteniendo su acreditación en Estados Unidos. En breve, el sistema de aseguramiento de la calidad se irá consolidando en el tiempo, ya sea a nivel de agencias nacionales o internacionales, lo cual constituiría una certificación para establecer alianzas entre universidades a nivel internacional.

1.2. Rendición de cuenta pública.

La tendencia nacional de la última década ha sido hacia una mayor rendición de cuenta pública de las instituciones de educación superior, especialmente a nivel de universidades estatales. Esta tendencia continuará en los próximos cinco años, lo cual marca un quiebre definitivo con el sistema de autorregulación concordada entre las universidades del Consejo de Rectores, que caracterizó la década anterior.

Entre otras exigencias, las universidades estatales han comenzado a publicar sus balances y estados de resultados a partir del año 2007, lo



cual complementa la normativa del sistema de aseguramiento de la calidad tanto a nivel de institucional como de carreras. En particular, destacan los mayores requerimientos del Sistema de Información de Educación Superior del Ministerio de Educación, SIES, y de los antecedentes e información publicada en el sitio Futuro Laboral lo cual da cuenta de las condiciones de empleabilidad y de ingresos percibidos por los egresados de las instituciones de educación superior.

Además de la rendición de cuenta pública formal de las instituciones de educación superior, se observa un mayor acceso a la información pública a través de los medios de comunicación, en particular por medio de informes de investigación periodística, redes nacionales e internacionales vía Internet, ley de transparencia, entre otras.

1.3. Innovaciones en la institucionalidad.

Diversos organismos y autores nacionales e internacionales han planteado la necesidad de avanzar hacia una nueva institucionalidad orientada a destacar el rol de las instituciones de educación superior en el desarrollo del país. Las propuestas pueden diferir respecto del tipo de organización,

pero todas coinciden en la necesidad de una instancia pública con atribuciones para lograr una efectiva regulación, coordinación y fomento del sistema de educación superior, además de contribuir al fortalecimiento de la fe pública. Es probable que la nueva institucionalidad adopte la forma de una superintendencia, subsecretaría u otra modalidad de organización en educación superior, pero los fundamentos sobre su rol en el sistema son similares. Estos se orientan en la dirección de ejercer una mayor influencia indirecta en las instituciones de educación superior para lograr algunos objetivos de interés nacional, respetando la autonomía de las universidades.

2. POLÍTICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

2.1. Políticas neutrales.

En cuanto a políticas de educación superior se han entregado algunas señales sobre una probable orientación hacia políticas públicas más neutrales entre instituciones de educación terciaria.

En primer lugar, se espera que las políticas públicas centren su foco en el mayor acceso de los estudiantes a las instituciones de educación superior,

independientemente de su condición de universidad estatal o privada. Esta es una tendencia que se ha manifestado claramente durante la última década y, lo más probable, es que se profundice en los próximos años. Esto significaría avanzar hacia un sistema de ayudas estudiantiles más homogéneo respecto de las condiciones de elegibilidad, tanto de estudiantes como de programas e instituciones.

En segundo lugar, la Ley de Presupuesto de la Nación del año 2011 incluyó nuevos beneficios para las universidades privadas a través de un acceso a los fondos concursables del Ministerio de Educación, confirmando una orientación de políticas públicas que se había anticipado informalmente. Estos mecanismos de financiamiento permitirían otorgar recursos públicos a universidades privadas contra desempeño o resultados que contribuyan al logro de objetivos de interés nacional. Tales fondos concursables representan una modalidad de competencia por los fondos públicos, lo cual significaría una mayor presión a las universidades del Consejo de Rectores para cumplir exitosamente por ellos.

En tercer lugar, en la medida que las políticas públicas de financiamiento no discriminen entre

instituciones de educación superior, es probable que en los próximos años se incrementen los fondos destinados a becas de estudiantes que opten por los institutos profesionales y centros de formación técnica, con el propósito de disminuir las actuales brechas existentes. Estas políticas, junto al incremento de las tasas de retorno de las carreras técnicas, podrían tener una implicancia directa en las preferencias de un segmento de postulantes, favoreciendo las postulaciones a carreras técnicas y restando algunas preferencias a carreras universitarias.



2.2. Políticas de financiamiento a las universidades vía convenios de desempeño.

La participación del Aporte Fiscal Directo a las universidades del Consejo de Rectores ha disminuido, durante las últimas dos décadas, como proporción del total de financiamiento público a la educación superior. En parte esta tendencia ha sido consecuencia de una mayor expansión de las ayudas estudiantiles, becas y crédito, acompañada de una mayor importancia relativa del financiamiento de los fondos concursables. En esta dirección, desde el año 2006, el Ministerio de Educación distribuye recursos a las universidades estatales por medio de dos modalidades de convenios de desempeño.





En primer lugar, el año 2006 se abrió una línea de fondos concursables para firmar cuatro convenios de desempeño con universidades estatales, Universidad de Chile, Universidad de Tarapacá, Universidad del Bío Bío y Universidad de La Frontera.

En segundo lugar, a partir del año 2009 dicho Ministerio abrió la modalidad de convenio de desempeño para favorecer el desarrollo de las Ciencias Sociales, Humanidades, y Artes, en la Universidad de Chile, por una parte, y extender luego el financiamiento a todas las universidades del Consejo de Rectores, por otra.

En consecuencia, el país tiene experiencia reciente en el financiamiento público a través de fondos concursables, lo cual está alineado con las tendencias internacionales de políticas de financiamiento. Una vez evaluado los resultados alcanzados, es probable que estas políticas de financiamiento se extiendan a todo el sistema de educación superior, introduciendo mayor competencia en la captación de fondos públicos.

3. EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

3.1. Innovaciones en modelos educativos y metodologías de enseñanza y aprendizaje.

El sistema de educación superior muestra crecientemente innovaciones, ya sea a nivel de modelos educativos como en metodologías de enseñanza y aprendizaje. Esta tendencia se ha instalado en Chile tanto en universidades del Consejo de Rectores como en universidades privadas, basadas en tendencias internacionales por una parte, y en incentivos otorgados por el Estado a través del Programa MECESUP, por otra. De igual modo, el sistema de aseguramiento de la calidad también ha contribuido en esta dirección.

Diversas han sido las modalidades que se han adoptado para introducir estas innovaciones. Por una parte, se observa una preocupación por centrar el proceso de aprendizaje en el alumno, avanzar hacia un sistema basado en resultados u objetivos, diseñar e implementar un modelo basado en competencias, entre otros. Por otra parte, existen algunas experiencias orientadas hacia un sistema más flexible y articulado, que opere a



través del sistema de créditos transferibles impulsado por el Programa MECESUP y las universidades del Consejo de Rectores, entre otros.

3.2. Sistema más competitivo.

La expansión de la matrícula e instituciones de educación superior ha ido acompañada de un sistema más competitivo, en que las instituciones de todos los niveles han debido implementar estrategias más efectivas de captación de alumnos en el segmento en que se ubican.

En parte la mayor competencia es consecuencia de nuevos actores en el sistema de educación superior, así como en las innovaciones en la oferta de nuevas carreras, menciones, y programas. Algunas universidades han desarrollado fortalezas en ciertas áreas disciplinarias, en tanto que otras han innovado en segmentos o nichos de carreras específicas. En los próximos años es probable que las carreras técnicas continúen su tendencia a captar preferencias crecientes, dado los retornos y condiciones de empleabilidad que estarían logrando sus egresados en el mercado laboral. De aquí la importancia de mantener un seguimiento de los egresados de la educación superior, y una constante retroalimentación hacia los planes de estudios y oferta de carreras.

3.3. Desarrollo del postgrado, postítulos y educación continua.

El aumento de las tasas de cobertura en los estudios de pregrado de la educación superior ha significado un incremento continuo de egresados de estas carreras, los cuales constituyen una demanda potencial para continuar estudios posteriores, ya sea a través del postgrado, postítulos y educación continua.

En parte, la mayor demanda de estudios superiores en estos niveles responde a crecientes requerimientos en la formación avanzada en las diferentes áreas del saber, como consecuencia de demandas de mercados laborales más competitivos, por una parte, y debido a la necesidad de algunos egresados por lograr una más alta validación o certificación de sus estudios de pregrado, en universidades de más alta reputación, por otra.

Finalmente, estas tendencias se extienden hacia una mayor articulación del pregrado con el postgrado, postítulo y, en general, hacia un modelo de educación continua a lo largo de la vida.



3.4. Incorporación de tecnologías de información y comunicación al aula.

La incorporación de tecnologías de información y comunicación ha facilitado no sólo la innovación en el aula, sino también en el aprendizaje autónomo del estudiante. Esta tendencia se ha profundizado, y continuará haciéndolo, a través de la incorporación de las TIC's en la infraestructura de las instituciones de educación superior o a través de la adquisición directa por parte de los estudiantes.

El uso de las TIC's en la educación superior se profundizará en los próximos años y se complementará con las innovaciones de los modelos educativos y metodologías de enseñanza y aprendizaje.

3.5. Gestión institucional competitiva y sustentabilidad.

Hasta hace algunas décadas excelencia en educación superior se entendía como una condición fundamental de las funciones propias del área académica: docencia de pregrado, docencia de postgrado e investigación. Sin embargo, en las

dos últimas décadas la profesionalización de la gestión universitaria ha adquirido mayor importancia debido especialmente al ambiente competitivo de la educación superior.

En este contexto, la sustentabilidad institucional es fundamental para asegurar el cumplimiento de la misión de las instituciones de educación superior a través de mayores niveles de calidad, eficiencia y eficacia en los procesos académicos y administrativos. Algunos desafíos claves en estas áreas son los siguientes: estrategias de captación de alumnos de acuerdo al perfil de ingreso, reclutamiento y retención de mejores académicos, mayor captación de fondos concursables, diversificación de las fuentes de financiamiento, entre otros.



VI. PRINCIPALES DESAFÍOS DE LA UTEM. PRIORIDADES Y COMPROMISOS 2011-2015

El análisis de las tendencias de la educación superior a nivel de políticas y evolución general del comportamiento del sistema, identifica el entorno de oportunidades y amenazas que enfrentará la UTEM en su desenvolvimiento institucional en los próximos años. Algunas de las situaciones de evolución del entorno descritas en la sección anterior podrían constituir oportunidades o amenazas, donde el factor crítico que diferencia ambas es si la UTEM ha construido capacidades internas para aprovechar las oportunidades o si arrastra dificultades institucionales que no sólo impiden hacerlo, sino que la exponen a amenazas del medio.

Sobre la base de la evolución de las tendencias antes descritas, y la identificación de fortalezas y debilidades, la UTEM se propone desafíos en cuatro ámbitos, los cuales representan las siguientes prioridades y compromisos institucionales para el período 2011-2015.



1. Compromiso con el sistema de aseguramiento de la calidad en todas las áreas y niveles organizacionales de la UTEM.

Para la UTEM era fundamental lograr la acreditación institucional, lo cual marcará un hito y constituirá una base para afianzar la calidad como prioridad institucional.

En los próximos cinco años nuestro compromiso será profundizar en el aseguramiento de la calidad, con el propósito de que sea una práctica internalizada en la comunidad universitaria de la UTEM, en todos sus ámbitos y niveles organizacionales. En breve, para la UTEM el aseguramiento de la calidad será un proceso sistemático en el tiempo, orientado al mejoramiento continuo y transversal.

En la profundización del sistema de aseguramiento de la calidad será fundamental la implementación del plan de desarrollo institucional para el período 2011-2015, cuyas definiciones estratégicas para el pregrado enfatizan su calidad, a través de la puesta en marcha del modelo educativo, mejoramiento de carreras y programas, metodologías



de enseñanza y aprendizaje, calidad y desarrollo de la dotación del personal académico, entre otras acciones específicas.

2. Compromiso con asegurar pertinencia e innovación en la docencia.

Ofrecer carreras y programas de estudios que satisfagan requerimientos de la sociedad y del mercado laboral será un compromiso en la UTEM, con el propósito de contribuir a una inserción laboral exitosa de sus egresados. El seguimiento y evaluación permanente de la pertinencia de impartir las carreras que forman la actual oferta académica, así como explorar innovaciones en ésta será una práctica prioritaria en la gestión académica.

La pertinencia no sólo se aplica a las carreras y programas de estudios sino también a la localización geográfica, para lo cual la Universidad evaluará la pertinencia de continuar con las sedes existentes fuera de la Región Metropolitana en los niveles de pregrado, postgrado, postítulo, y educación continua.

3. Compromiso con alineamiento, Generación de valor y mejoramiento de la Gestión Institucional.

El alineamiento y mejoramiento de la gestión institucional será una prioridad y compromiso fundamental en la UTEM por al menos cuatro razones.

En primer lugar, porque una mejor gestión contribuiría a optimizar el uso de sus recursos a través de un incremento de la productividad y de eficiencia institucional, lo cual permitiría mejorar los resultados de los procesos académicos. Para la UTEM el mejoramiento de gestión institucional es un desafío transversal en la institución que comprende procesos académicos y administrativos en todas las áreas y niveles organizacionales.

En segundo lugar, porque el alineamiento institucional contribuiría directamente en el logro de los objetivos estratégicos, especialmente académicos, por medio de una sinergia y mayor efectividad de los esfuerzos de todas las unidades académicas y administrativas. Por esta razón, el plan estratégico actual considera mecanismos específicos de alineamiento y articulación institucional, con el propósito de asegurar que los planes de acción





de las unidades académicas contribuyan efectivamente al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

En tercer lugar, porque el alineamiento institucional depende, en parte, de las prácticas de gestión y gobernanza, incluyendo organización y funcionamiento de los cuerpos colegiados, mandatos y relaciones entre las unidades académicas y la administración central, sistemas de regulación, control e incentivos. Para la UTEM es prioritario mejorar estas prácticas dentro de las restricciones que impone el marco normativo que rige el funcionamiento de las universidades estatales.

En cuarto lugar, porque la UTEM debe asegurar la sustentabilidad de su proyecto académico institucional que contribuya al cumplimiento de su misión. De aquí la importancia del mejoramiento de la gestión sujeto a la condición de no afectar negativamente la calidad de la docencia ni la diversidad de los estudiantes, como lo establecen los objetivos estratégicos en el ámbito de la gestión institucional.

4. Compromiso de recuperar el posicionamiento de la Universidad.

Para la UTEM es prioritario recuperar el posicionamiento en el medio nacional, a través de definiciones estratégicas con efectos en el mediano plazo, y con acciones de efecto en el corto plazo. La Universidad inició hace dos años un período de ordenamiento institucional, que ha demostrado compatibilizar la adopción de medidas relacionadas con el cierre de sedes y carreras, disminución de vacantes, y ajustes presupuestarios sin afectar la calidad. Asimismo, ha avanzado en un proceso de revisión de la oferta de carreras, para establecer las bases de una gestión académica orientada a mejorar la calidad y preferencias de los postulantes a la UTEM.

La implementación sostenida de cada uno de los planes de acción que se derivarán a partir de las definiciones estratégicas que aquí se indican, contribuirán a recuperar el posicionamiento de la UTEM.



VII. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS:

1. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS EN PREGRADO.

Elevar la calidad y pertinencia del pregrado en forma sistemática y transversal.

A. OBJETIVO GENERAL N°1:

Mejoramiento de la calidad de las carreras impartidas.

i. Objetivo Específico N°1:

Realizar procesos de autoevaluación y rediseño de la oferta de carreras y vacantes para el mejoramiento de la calidad.

ii. Objetivo Específico N°2:

Fortalecer programas de nivelación de estudiantes: propedéuticos y remediales.

iii. Objetivo Específico N°3:

Mejorar calidad del cuerpo de profesores.

B. OBJETIVO GENERAL N°2:

Mayor pertinencia de la oferta académica.

i. Objetivo Específico N°1:

Mayor alineamiento de vacantes y carreras con los requerimientos de la sociedad y los sectores productivos.

ii. Objetivo Específico N°2:

Evaluación de la pertinencia de localización de sedes que aseguren calidad.

C. OBJETIVO GENERAL N°3:

Mejorar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.

i. Objetivo Específico N°1:

Implementación gradual de las innovaciones del nuevo modelo educativo de la UTEM y de las tecnologías de información y comunicación.

ii. Objetivo Específico N°2:

Propender a la integración del pregrado con el postgrado y, en general, con el proceso de educación a lo largo de la vida.

iii. Objetivo Específico N°3:

Lograr los objetivos del proceso docente en el tiempo planeado y aumentando la retención de estudiantes.

2. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS EN GESTIÓN INSTITUCIONAL.

Asegurar un mejoramiento continuo en la gestión académica e institucional.

A. OBJETIVO GENERAL N°1:

Alcanzar más altos niveles de eficiencia, eficacia y calidad en los servicios de apoyo a los procesos académicos, en un esquema de gestión descentralizada.

i. Objetivo Específico N°1:

Mejorar los procesos de gestión institucional en el ámbito académico y administrativo

ii. Objetivo Específico N°2:

Asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, a través del fortalecimiento de la regulación y creación de un sistema de incentivos.

iii. Objetivo Específico N°3:

Mejorar la gobernanza institucional a nivel de cuerpos colegiados, unidades académicas y organismos administrativos.

B. OBJETIVO GENERAL N°2:

Fortalecimiento de las capacidades de gestión y articulación institucional en todos los niveles de la UTEM.

i. Objetivo Específico N°1:

Profesionalizar la gestión universitaria en todos los niveles directivos de la UTEM.

ii. Objetivo Específico N°2:

Efectuar un seguimiento continuo del plan estratégico para asegurar avances en los objetivos institucionales.

iii. Objetivo Específico N°3:

Fortalecer relación e interrelación de instituciones dependientes de la Universidad, CFT, colegios, entre otros.

iv. Objetivo Específico N°4:

Descentralizar y potenciar capacidades de gestión en las Facultades.

C. OBJETIVO GENERAL N°3:

Asegurar la sustentabilidad institucional, sin afectar la calidad y la diversidad de estudiantes.

i. Objetivo Específico N°1:

Compatibilizar el desarrollo académico con un equilibrio presupuestario en el tiempo.

ii. Objetivo Específico N°2:

Formular y ejecutar el presupuesto como un instrumento de gestión institucional.

iii. Objetivo Específico N°3:

Implementar convenios de desempeño internos de las unidades de la Universidad, orientados a los propósitos institucionales.

iv. Objetivo Específico N°4:

Compatibilizar el mejoramiento de la calidad institucional, con la diversidad de estudiantes y desarrollo patrimonial.

v. Objetivo Específico N°5:

Incentivar la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos de desarrollo académico compatibles con los objetivos de calidad, equidad y crecimiento patrimonial.

vi. Objetivo Específico N°6:

Implementar iniciativas de uso eficiente de los recursos y comprometer a la comunidad universitaria para tender hacia campus sustentables.

D. OBJETIVO GENERAL N°4:

Mejorar el posicionamiento institucional de la UTEM en la educación superior.

i. Objetivo Específico N°1:

Obtener y difundir resultados en proyectos, producto de alianzas estratégicas con otras universidades nacionales y extranjeras.

ii. Objetivo Específico N°2:

Consolidar características diferenciadoras y elegibles para ingresar a la UTEM, tales como: la Impronta Tecnológica, la Responsabilidad Social Universitaria y la Sustentabilidad Medioambiental de sus campus, entre otras.

iii. Objetivo Específico N°3:

Fortalecer las acciones de relaciones públicas que difundan los logros de la Universidad en los sellos institucionales que la diferencian.

3. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS EN INVESTIGACIÓN:

Fortalecer capacidades de investigación, en áreas preferentemente tecnológicas e innovación.

A. OBJETIVO GENERAL N°1:

Fortalecer la gestión de investigación y definir áreas prioritarias de investigación, preferentemente tecnológicas e innovación.

i. Objetivo Específico N°1:

Evaluar las oportunidades del entorno para el desarrollo de la investigación e innovación en áreas específicas.

ii. Objetivo Específico N°2:

Evaluar las capacidades actuales y potencial de desarrollo de la investigación e innovación de la UTEM, en áreas específicas.

iii. Objetivo Específico N°3:

Perfeccionar y fortalecer la organización y gestión de la investigación.

B. OBJETIVO GENERAL N°2:

Mejorar la dotación de profesores con postgrados e incentivos a la productividad en investigación.

i. Objetivo Específico N°1:

Privilegiar, en igualdad de costos, la contratación de profesores con postgrado y productividad en las áreas prioritarias de investigación e innovación.

ii. Objetivo Específico N°2:

Evaluar la contratación de investigadores jóvenes con postgrados en universidades de alta reputación.

iii. Objetivo Específico N°3:

Incentivar la productividad en investigación de los profesores, especialmente en las áreas prioritarias.

iv. Objetivo Específico N°4:

Estimular la renovación de profesores haciendo uso de las leyes e incentivos especiales de retiro.

C. OBJETIVO GENERAL N°3:

Lograr gradualmente una mayor vinculación de la investigación con los sectores productivos.

i. Objetivo Específico N°1:

Fomentar la asociación en investigación e innovación con sectores productivos.

ii. Objetivo Específico N°2:

Aumentar la postulación a fuentes de financiamiento externo para la investigación vinculada a sectores productivos.

D. OBJETIVO GENERAL N°4:

Lograr gradualmente una mayor vinculación de la investigación con la docencia.

i. Objetivo Específico N°1:

Incentivar la participación de estudiantes en proyectos de investigación.

ii. Objetivo Específico N°2:

Incentivar el desarrollo de investigaciones, cuyo conocimiento obtenido pueda ser transferido y aprovechado para enriquecer asignaturas existentes en las diferentes mallas.

4. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS EN POSTÍTULOS Y EDUCACIÓN CONTINUA:

Fortalecer y construir capacidades para el desarrollo de los postítulos y educación continua.

A. OBJETIVO GENERAL N°1:

Fortalecimiento de la gestión de los programas de postítulos y educación continua.

i. Objetivo Específico N°1:

Diseñar e implementar prácticas de aseguramiento de la calidad en la gestión de programas de postítulos y educación continua.

B. OBJETIVO GENERAL N°2:

Aumentar la oferta de programas y vacantes de postítulos y educación continua que respondan a objetivos de calidad, pertinencia e innovación.

i. Objetivo Específico N°1:

Explorar nuevas oportunidades del sistema de educación superior en el ámbito del postgrado, postítulos y educación continua.

ii. Objetivo Específico N°2:

Diseñar e implementar prácticas de aseguramiento de la calidad integral en el ámbito académico y docente de los programas de postítulos y educación continua.

C. OBJETIVO GENERAL N°3:

Mejorar gradualmente la articulación del pregrado con postítulo y educación continua.

i. Objetivo Específico N°1:

Diseño de programas pilotos de articulación del pregrado con postítulos y educación continua.

5. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS EN VINCULACIÓN CON EL MEDIO.

Fortalecer la vinculación con el medio y su retroalimentación en los procesos académicos.

A. OBJETIVO GENERAL N°1:

Mejorar la gestión institucional de las actividades de vinculación con el medio.

i. Objetivo Específico N°1:

Mejorar la coordinación y organización de las actividades de vinculación con el medio.

ii. Objetivo Específico N°2:

Formular políticas con instrumentos que aumenten la efectividad de las actividades de vinculación con el medio.

iii. Objetivo Específico N°3:

Incentivar colaboración interna y el trabajo en redes.

B. OBJETIVO GENERAL N°2:

Fortalecer las capacidades de vinculación con el medio, en particular de aquellas con retroalimentación a las funciones académicas.

i. Objetivo Específico N°1:

Afianzar una relación de largo plazo con ex alumnos de la UTEM que den cuenta de una sistemática retroalimentación para enriquecer las funciones académicas.

ii. Objetivo Específico N°2:

Fortalecer los vínculos con organismos del sector público y privado que potencien la docencia de pregrado e investigación.



VIII. MECANISMOS DE ARTICULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:



El cumplimiento de los objetivos estratégicos, generales y específicos, requiere identificar mecanismos de articulación que permitan optimizar la contribución de las unidades académicas y administrativas de la Universidad al logro de dichos objetivos.

Para el período 2011-2015 se identifican los siguientes mecanismos de articulación prioritarios de objetivos estratégicos.



1. Mecanismos de articulación de objetivos en Pregrado.

- i. Implementación del Modelo Educativo con evidencias de implementación.
- ii. Aplicación del programa de perfeccionamiento académico articuladas con Modelo Educativo.
- iii. Aplicación de Programa de fortalecimiento de las TIC's en el ámbito académico.
- iv. Puesta en marcha del programa de evaluación y revisión de la calidad y pertinencia de la oferta académica, con participación de equipos multidisciplinares: Docencia, Planificación, Análisis Institucional, Estudios en la VRAC y Facultades.
- v. Aplicación de programas de nivelación y remediales integrales.
- vi. Implementación de carrera académica.
- vii. Profundización del programa de autoevaluación para la acreditación de carreras con metas específicas.

2. Mecanismos de articulación de objetivos en Gestión Institucional.

- i. Aplicación del presupuesto como instrumento de gestión: Convenios de Desempeño e incentivos al cumplimiento de metas.
- ii. Implementación de programas de perfeccionamiento del personal académico y administrativo en gestión institucional.
- iii. Puesta en marcha del programa de mejoramiento de la gestión institucional: Incentivos a la eficiencia y costo-efectividad, dado el marco de restricciones normativas y estatutos.
- iv. Implementación de rediseño de procesos en todos los niveles de la universidad que contribuya a los propósitos institucionales.
- v. Implementación de un sistema de indicadores de seguimiento del Plan de Desarrollo Estratégico.
- vi. Puesta en marcha de un sistema de información y de indicadores de seguimiento.
- vii. Aplicación de un programa de rendición de cuentas de gestión institucional, incluyendo unidades académicas.