



UTEM

UNIVERSIDAD  
TECNOLÓGICA  
METROPOLITANA

*del Estado de Chile*

**INFORME DE  
AUTOEVALUACIÓN  
INSTITUCIONAL  
· 2013 ·**

**SÍNTESIS**



CONSEJO DE RECTORES DE  
LAS UNIVERSIDADES CHILENAS



CONSORCIO DE UNIVERSIDADES  
DEL ESTADO DE CHILE



## OBJETIVOS INSTITUCIONALES

La universidad definió sus objetivos institucionales en su Plan de Desarrollo Estratégico 2011 – 2015 (PDE). Este documento es producto de una amplia discusión de la comunidad universitaria y contiene las principales definiciones de la Institución:

### 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”.

### VISIÓN

“Reconocida socialmente por la formación de sus egresados, la calidad de su sistema de educación continua, por su investigación y creación, innovación y transferencia en algunas áreas del saber, por la equidad social en su ingreso, su tolerancia y pluralismo, por su cuerpo académico de excelencia y por una gestión institucional que asegura su sustentabilidad y la práctica de mecanismos de aseguramiento de la calidad en todo su quehacer”.

### PRINCIPIOS Y VALORES

Institución laica, humanista, pluralista, democrática, tecnológica, tolerante y comprometida con el desarrollo del país, entendiendo estas características como íntimamente ligadas a la realización de las personas integradas a un conglomerado con un futuro común.

### COMPROMISOS DEL PDE 2011 – 2015

La universidad ha asumido los siguientes compromisos de gestión como prioritarios:

- Aseguramiento de la calidad en todas sus áreas y niveles organizacionales.
- Pertinencia e innovación en la docencia.
- Alineamiento, generación de valor y mejoramiento de la gestión institucional.
- Recuperación del posicionamiento de la universidad.

## ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

La organización y administración de la universidad está dada por el Estatuto Orgánico de la Universidad Tecnológica Metropolitana, aprobado por el DFL N°2 de 1994 del Ministerio de Educación, publicado en el Diario Oficial el 5 de agosto de 1994, pormenorizado por medio de la Resolución Exenta N°02276 de 1995 y sus modificaciones posteriores.

En base a estos documentos se establece la Estructura de Gobierno y de la Administración Central. En tanto, en diciembre de 1996, a través de la Resolución Exenta N°05634 y sus modificaciones posteriores se fija la Estructura Académica, conformada por cinco facultades, departamentos, escuelas y centros.

### ANÁLISIS CRÍTICO DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO

Tras la crisis institucional vivida en el pasado reciente por la falta de conducción institucional, la universidad buscó alternativas académicas y compensaciones para los estudiantes que pudiesen haberse sentido perjudicados por la dictación de las carreras Técnico de Nivel Superior en Criminalística y Cientista Criminalístico.

Tras este hecho, la universidad inició un trabajo para mejorar su gobernanza, actualizar los procedimientos para definir su oferta académica y controlar su gestión académica y financiera.

Superada la crisis, la universidad se concentró en la elaboración y puesta en marcha de un Plan de Desarrollo Estratégico 2011 – 2015. Además, se modificó la estructura universitaria para crear la Dirección General de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico.

La universidad ha avanzado en implementar iniciativas clave para la gobernanza, como:

- La reestructuración funcional de la Vicerrectoría Académica.
- El plan de cierre de la sede San Fernando.
- El fortalecimiento de las capacidades de gestión de su cuerpo directivo.
- La formalización de sus prácticas de vinculación con el medio.
- Generar alternativas para perfeccionar estatutos, normas y procedimientos a través de una Comisión Triestamental.

Los desafíos a abordar por el gobierno universitario son avanzar en la coordinación de propósitos entre escuelas, carreras y departamentos, con miras al rediseño curricular, autoevaluación de carreras y la generación de nuevas alternativas de formación.

Además, es necesario potenciar las capacidades de las estructuras organizacionales vigentes, para hacer frente a las metas autoimpuestas por la comunidad universitaria.

### **GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE CALIDAD PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO**

En septiembre de 2011 se crea la Dirección General de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico con la responsabilidad de coordinar la planificación de la universidad, los objetivos a largo plazo y los avances en los procesos de mejora.

En un principio, las dificultades de esta Dirección estaban relacionadas con la asignación de recursos a iniciativas que se escapaban a las prioridades institucionales. Actualmente, los desafíos tienen que ver con el levantamiento manual de la data para informes de avance del Plan de Desarrollo Estratégico, ausencia de canales de comunicación eficientes que faciliten el *accountability* de la autoridad, y la carencia de incentivos para el logro de objetivos de gestión directivos, académicos y administrativo-financiero.

La universidad ha adoptado las siguientes medidas para abordar estas deficiencias:

- La formulación presupuestaria de 2012 y 2013 ha puesto énfasis en una gestión consistente con los objetivos del PDE.
- Puesta en marcha de un sistema informático para el monitoreo y reporte de avance del PDE.
- Identificación de macroprocesos y procesos institucionales, sus interrelaciones y correspondencia con los propósitos y objetivos del PDE, lo que facilita la medición de impacto.
- Diseño de un modelo de Convenio de Desempeño que integra y alinea los distintos niveles jerárquicos orientados al logro de objetivos estratégicos.

### **AVANCE DEL PDE 2011 – 2015 EN ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

La universidad se ha propuesto alcanzar mayores niveles de eficiencia, eficacia y calidad en los servicios de apoyo a los procesos académicos, fortalecer capacidades de gestión y articulación institucional en todos sus niveles, asegurar la sustentabilidad institucional, sin afectar la calidad y la diversidad de estudiantes, y mejorar el posicionamiento institucional en la educación superior.

Los resultados más importantes en relación a eficiencia, eficacia y calidad en los servicios de apoyo a los procesos académicos son:

- Se está implementando la descentralización hacia las facultades de los procesos de contratación de docentes a honorarios y la administración de servicios generales que signifiquen una mejora en el funcionamiento de los campus.
- La conformación de una Comisión Triestamental para la modernización del Estatuto Orgánico UTEM.
- Redefinición funcional de la Vicerrectoría Académica.

En cuanto al fortalecimiento de las capacidades de gestión y articulación:

- Realización de un Diploma en Gestión Universitaria, que ha tenido dos versiones y que ha capacitado a directivos, académicos y funcionarios.
- PDE presenta un 88 % de avance (38 % hitos cumplidos y 50 % en desarrollo).
- Establecimiento de indicadores de desempeño de los objetivos específicos del PDE.
- Está en ejecución una asistencia técnica para desarrollar un sistema de captura de datos, cálculo y reporte de los 79 indicadores de desempeño del PDE.

Respecto del aseguramiento de la sustentabilidad institucional sin afectar calidad y diversidad de estudiantes:

- Los presupuestos 2012 y 2013 se asignaron en base a temas prioritarios de gestión y pregrado.
- Se elaboró una propuesta de indicadores para convenio de desempeño, actualmente en revisión.

Finalmente, en relación al posicionamiento institucional en la educación superior:

- Gabinete de Rectoría asumió la conducción comunicacional estratégica.
- El 2012 se ejecutó un plan comunicacional que enfatizó visitas a colegios y participación en ferias y exposiciones dirigidas a estudiantes.
- Se fortaleció presencia en radios, periódicos e internet, y se preparó gráfica publicitaria en Metro.

#### **CAPACIDAD DE ANÁLISIS INSTITUCIONAL**

La universidad definió análisis institucional como el alineamiento y mejoramiento de su gestión. Para potenciar sus capacidades se creó la Dirección General de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico, con las funciones de administrar información relevante de gestión para la toma de decisiones, y actualizar indicadores de gestión.

Se efectuaron talleres para el levantamiento de macroprocesos y procesos institucionales, y se logró la creación de un mapa de macroprocesos UTEM, en correspondencia a los objetivos del Plan de Desarrollo Estratégico.

Estos procesos y macroprocesos se revisan a través de la medición de los indicadores asociados a los objetivos estratégicos del PDE. En la actualidad ese proceso se ve dificultado por su carácter manual, por lo que se está trabajando en el diseño e implementación de una plataforma informática.

Además, se ha generado una serie de estudios y documentos para los consejos Superior y Académico en temas como admisión, retención y oferta académica vespertina.

## ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Se creó una “Comisión Asesora y Revisora de Proyectos y Programas, Acuerdos Preliminares o Cartas de Compromiso”, la que evalúa pertinencia y disponibilidad de recursos para el financiamiento de las actividades, en función de la relación que las propuestas tengan con el PDE 2011 – 2015. Entre 2011 y 2012 se presentaron 101 proyectos y 69 de ellos fueron aprobados.

## RECURSOS HUMANOS NO ACADÉMICOS

El área de Recursos Humanos estableció criterios de optimización para asegurar calidad en la gestión del personal no académico:

- Concursos internos para vacantes en cargos no académicos.
- Los seleccionados por concurso externo deben pasar por examen psicológico para evaluar su adecuación al perfil.
- Se está implementando el Manual de Procedimientos elaborado en 2011.
- En capacitación destaca la realización de dos versiones del “Diploma en Gestión Universitaria”, que busca mejorar procesos y profesionalizar la gestión institucional.

## RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

En cuanto a los **sistemas y servicios informáticos**, el PDE establece que deben contribuir a la implementación del nuevo Modelo Educativo, al mejoramiento de los procesos de gestión y al apoyo en la búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo en el sistema de educación superior.

Acerca de las redes, en el último año y medio se han mejorado los enlaces de conectividad de cada campus, duplicando el ancho de banda y se iluminaron vía Wi-Fi todos los campus.

Es importante destacar la conformación de un comité Informático UTEM, con el objetivo de orientar el área de tecnologías de información con el PDE, además de mejorar la plataforma de sistemas y asegurar eficiencia y eficacia en el uso de recursos.

En **Infraestructura**, actualmente se encuentran en evaluación los siguientes proyectos de mejora:

- Formalización del plan maestro de infraestructura del campus Macul.
- Ampliación de bibliotecas.
- Optimización de agua y energía en servicios higiénicos para estudiantes.
- Sistema de energía led en edificio M1 de Macul
- Habilitación de acceso subterráneo de edificio de Ingeniería.
- Sala de estudio en edificio M1.
- Mejoras en fachadas institucionales.
- Elaboración de plan maestro de desarrollo de infraestructura.

En cuanto a **recursos presupuestarios y financieros**, se ha realizado un esfuerzo por utilizar el presupuesto como un elemento de gestión hacia la concreción de los propósitos del PDE. Este 2013, por ejemplo, el gasto presupuestario se ha centrado prioritariamente en la implementación del nuevo Modelo Educativo y en acreditación institucional.

La posición financiera exhibe una importante mejora en la generación de caja como porcentaje de los ingresos operacionales, desde una posición negativa el 2008 de -10 % a un 19 % sobre los ingresos el 2012. Gracias a esto se ha disminuido el nivel de endeudamiento de corto y largo plazo, lo que facilita la obtención de financiamiento externo para proyectos.

La universidad presenta una buena posición de liquidez y planes de contingencia para enfrentar obligacio-

nes a corto plazo, para lo que mantiene montos elevados en caja.

Es importante destacar la política de entrega de financiamiento directo a los estudiantes, en consideración al origen socioeconómico de la mayoría de los alumnos, lo que se ha materializado en otorgamiento de créditos internos blandos con bajas tasas de interés, similares al Fondo de Crédito Universitario.

La universidad no mantiene deuda contingente por boleta de garantía. Actualmente 15 de sus propiedades están hipotecadas, y tiene contingencias legales por juicios de estudiantes de las carreras de criminalística, en los cuales ya ha habido algunas sentencias, todas favorables a la institución.

En el último tiempo la universidad ha acumulado excedentes y mejorado su situación patrimonial. Su actual posición financiera y las proyecciones permiten visualizar una mejora en su estructura patrimonial.

#### **SÍNTESIS EVALUATIVA DEL ÁREA:**

##### **FORTALEZAS**

- Existencia de un Plan de Desarrollo Estratégico 2011 – 2015 que orienta la gestión y permite evaluar grado de avance.
- Alineamiento de las unidades académicas en la formulación de proyectos en base a prioridades institucionales.
- Decisión del nivel central de avanzar hacia la descentralización.
- Identificación de potenciales mejoras a la gobernanza a partir del trabajo de la Comisión Triestamental.
- Positiva correlación entre objetivos institucionales contenidos en su estatuto orgánico, el nuevo modelo educativo y las capacidades aca-

démicas, especialmente en la formulación de nuevas carreras.

##### **DEBILIDADES**

- Necesidad de mayor coordinación entre objetivos académicos y los del área económico – financiera.
- Estructura de Facultad es percibida como un área de mejora para la implementación de estrategias de desarrollo de la universidad.
- Proceso de descentralización es percibido como un intento de “desburocratizar” y no como un “empoderamiento a nivel local” para la toma de decisiones.
- Cargos directivos desempeñados por académicos y no por profesionales especializados en gestión.
- Falta de cultura de gestión presupuestaria a nivel de facultades.

#### **ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO**

Al redefinir los objetivos estratégicos a largo plazo, el área de docencia priorizó el mejoramiento de la pertinencia de la oferta académica, de la calidad de sus carreras y de los procesos de enseñanza aprendizaje.

##### **AVANCE DEL PDE 2011 – 2015 EN**

##### **ÁREA DE GESTIÓN DE DOCENCIA**

En relación al mejoramiento de la calidad de las carreras impartidas:

- Más del 50 % de las carreras se autoevaluará durante 2013. Actualmente el 70 % de las carreras está en proceso de autoevaluación y se espera la acreditación de cinco de ellas este 2013.
- El Reglamento de Carrera Académica fue apro-

bado junto a nuevos criterios de evaluación de desempeño y gestión.

- En 2012 se dictaron 15 programas de perfeccionamiento docente, en los que participaron 203 académicos. Además, se dictó un Diploma en Docencia Universitaria, el que fue aprobado por 15 académicos.
- Se implementó un Plan de Retención de Alumnos de Primer Año y se creó un Plan Piloto Remedial de Matemáticas.

En cuanto a mejoramiento de la pertinencia de la oferta académica:

- Existe mayor alineamiento de vacantes y carreras con los requerimientos de la sociedad y sectores productivos, aumentando la matrícula diurna de alumnos de primer año vía PSU (incremento de 12 % en el proceso 2013 respecto del año anterior)
- Se elaboró un plan de cierre de la Sede San Fernando.

En el mejoramiento de la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje:

- Se rediseñó formalizó e incluyó en la oferta académica 2013 los nuevos planes de estudio de seis carreras de la universidad.
- Este 2013 se espera concretar el rediseño de 10 carreras más según el Nuevo Modelo Educativo.
- Se implementaron nuevas acciones para mejorar retención de alumnos de primer año, como la beca de nivelación académica, ayudantías en asignaturas críticas y tutorías de acompañamiento.
- Para revertir atrasos en los tiempos de titulación oportuna, el nuevo Modelo Educativo incorporó las actividades de titulación dentro del ciclo terminal de las carreras rediseñadas y se

ha trabajado en el marco de ajustes reglamentarios.

- Se ha definido una línea prioritaria de proyectos tendientes al rediseño e implementación de planes de estudio según el nuevo Modelo Educativo, asegurando consistencia y financiamiento a las prioridades de mejora institucional.

Entre los avances más relevantes en **investigación** está:

- La actualización de las Políticas de Investigación, de la cual resta la aprobación del Consejo Superior.
- En 2012 se adjudicaron 9 proyectos con financiamiento de agencias externas.
- Hay un aumento sostenido de profesores con doctorado y magister tanto en jornada completa (73 % en 2012), como media jornada (55 % en 2012) y profesores hora (27 % en 2012).
- El Reglamento de Carrera Académica establece nuevo mecanismo y estándar mínimo para la contratación, con énfasis en investigación y creación.
- Incorporación de reconocimiento y ponderación asociado al desarrollo de actividades de investigación.
- Una de las medidas que se está gestionando para mejorar la vinculación con los sectores productivos es la incorporación de la UTEM al registro de Centros de I+D que maneja CORFO.

En postítulos y educación continua:

- Se presentó una propuesta de Política de Incentivo a la Extensión y Capacitación, que está siendo analizada por la Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión.
- Durante 2012 se logró la tercera certificación bajo norma NCh2728 e ISO 9001:2008 para la Di-



rección de Capacitación y Postítulo.

- Además, se aumentó la oferta de vacantes y de programas de postítulo de 10 el 2011 a 12 el 2012.

## **PROCESOS DE GESTIÓN ACADÉMICA**

### **OFERTA ACADÉMICA**

El propósito es ofrecer carreras y programas de acuerdo a los requerimientos de la sociedad y el mercado, para contribuir a una inserción laboral exitosa.

Se han impulsado acciones tendientes a optimizar la gestión el área de docencia de pregrado, sobre todo en desarrollar acciones tendientes a aumentar la calidad y pertinencia de los procesos formativos.

Se ha avanzado en la aplicación del rediseño de carreras en el marco de la implementación del nuevo Modelo Educativo. También se han impulsado los procesos de acreditación de programas.

Actualmente seis carreras han cumplido íntegramente con los procesos de rediseño, siete están en proceso, diez están en autoevaluación para el rediseño curricular, y en seis carreras se está evaluando su continuidad.

En Santiago se discontinuaron las carreras Cientista Criminalístico, Técnico Nivel Superior en Ciencias Criminales y Pedagogía General Básica. En tanto, en San Fernando se discontinuó Ingeniería Civil en Agroindustria, Ingeniería Civil en Informática e Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente, lo que apuntó a cerrar de manera gradual la sede y concentrar la oferta en Santiago.

Respecto a la acreditación de carreras, los procesos de autoevaluación han avanzando, aunque a menor velo-

cidad que la deseada. Esto se debe a que la universidad ha concentrado sus esfuerzos en la normalización interna y en el modelo educativo, así como también a las movilizaciones estudiantiles registradas a nivel nacional.

Actualmente, cinco carreras están en proceso de redacción de informes, los que serán entregados a la agencia acreditadora durante el primer semestre de 2013, con lo que se iniciará el proceso de acreditación de Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil en Computación mención Informática, Ingeniería en Comercio Internacional, Ingeniería en Informática y Trabajo Social.

### **MATRÍCULA**

La matrícula total de pregrado, incluyendo los ingresos regulares diurnos y vespertinos junto con las prosecuciones de estudio vespertinas, cayó de 10.613 estudiantes a 7.231 entre los años 2008 y 2012, lo que equivale a un 31,8 %. Estas bajas responden a los procesos de reorientación de la oferta y a la decisión de discontinuar carreras en Santiago y San Fernando. De igual modo, 18 carreras mejoraron su matrícula el año 2013 respecto del año 2012, y 10 programas de la totalidad de la oferta institucional cubrieron el 100 % de las vacantes ofertadas, en algunos casos las superaron, lo que muestra un signo de la normalización institucional y una mejora de la imagen pública.

### **PROGRESIÓN**

La universidad ha desarrollado iniciativas para mejorar los índices de retención y progresión académica, poniendo foco especialmente en estudiantes de primer año.

Una política fundamental ha sido el perfeccionamiento del proceso enseñanza – aprendizaje, orientado por el nuevo Modelo Educativo, para lo cual se creó

una Unidad de Mejoramiento Docente, con la función de fortalecer la eficiencia de la acción docente de los académicos.

### **TITULACIÓN**

La universidad está trabajando para mejorar las tasas y tiempos de titulación, entre las que destacan la integración al currículo del ciclo de titulación, con una duración de un semestre lectivo.

### **SEGUIMIENTO DE EGRESADOS Y FORMACIÓN CONTINUA**

Se trabaja en la generación de un vínculo permanente con los titulados de la universidad por medio de la implementación de un Observatorio de Egresados, que contará con una página web, un sistema de encuestas electrónicas e integración de bases de datos.

Además, se está desarrollando el “Estudio de Empleabilidad de los Titulados de la Universidad Tecnológica Metropolitana 2008 – 2011”.

La universidad apoya la Red de Egresados UTEM conformada por los propios ex alumnos, y en la cual participan más de mil egresados.

El Modelo Educativo se enfoca hacia la educación continua, con planes de estudio que potencian la obtención de grados y títulos intermedios.

### **PROCESO DE GESTIÓN DE APOYO AL ESTUDIANTE**

La Vicerrectoría Académica, tiene como prioridad consolidar un sistema de apoyo integrado, que contenga una mirada de desarrollo transversal que beneficie a la totalidad de los estudiantes.

En este sentido se elaboró un Plan de Retención que contribuye a mejorar el desempeño académico de los

estudiantes de primer año y que contempla ayudas, beca de nivelación y programas remediales.

Junto con ello se elaboró el estudio “Retención de Estudiantes: Situación Interna y Revisión de Estrategias” y a fines de 2012 se formuló el proyecto “Programa de Nivelación Año 2013 para Estudiantes Académicamente vulnerables de Primer Año UTEM”, iniciativa que busca que los estudiantes ocupen la red de apoyo institucional para mejorar su rendimiento y su bienestar personal.

Entre las actividades desarrolladas en el Programa está la inducción a la vida académica, mediante una presentación a los estudiantes seleccionados y sus apoderados, y un sistema de acompañamiento tutorial.

### **RECURSOS HUMANOS ACADÉMICOS/DOCENTES**

La carrera académica contempla la definición de criterios explícitos de selección y calificación académica, de la cual se derivan programas de apoyo y perfeccionamiento, de manera de definir un sistema de promoción a través de la jerarquización.

La actualización de Reglamento de Jerarquización ha tenido una discusión más larga de la esperada razón por la que aún se encuentra vigente el Decreto 0702 del 2008.

Actualmente, la conformación de la dotación muestra una reducción en el personal académico entre los años 2008 y 2012, consistente con la evolución de la matrícula y con la implementación de la política de incentivo al retiro dispuesta para las universidades estatales.

Si se comparan los años 2008 y 2012, la disminución porcentual del número de académicos alcanza un 38%. Una variación importante también es la que se obser-

va en el número de docentes a contrata de jornada parcial diurna y el aumento de los honorarios de jornada parcial diurna entre los años 2011 y 2012.

Es importante destacar el significativo aumento en la calidad de los grados de profesores jornada completa, de un 15 % de doctores el 2008, se alcanza un 25 % el 2012.

Además, en 2012 se dictaron 15 cursos de perfeccionamiento docente y de asistencia especializada a los profesores en temas tales como Metodologías, Didáctica, Inserción Curricular de TIC's y Evaluación Educativa.

También se avanza en las bases de una propuesta de descentralización orientada a la generación de valor, con especificación de factores críticos de éxito. Existe un diseño para descentralizar el proceso de contratación de profesores a honorarios que comenzará a aplicarse a partir del segundo semestre del año 2013.

En relación al nuevo Modelo Educativo, este asume metodologías de formación centradas en el estudiante, que fomentan su autonomía y su propia responsabilidad en la adquisición de conocimientos, destrezas y actitudes.

De este modo a través del proyecto MECESUP 2 UTM0702 se da origen a la “Unidad de Mejoramiento Docente – UTEM”, unidad creada e incorporada a la orgánica institucional a través de la resolución N° 01288 de fecha 08 de abril de 2011. En relación al financiamiento de los objetivos del Modelo Educativo, a los recursos institucionales se han sumado recursos provenientes del FIAC2 que ascienden a M\$288.000 y recursos de los Fondos de Fortalecimiento de las actividades del CRUCH que, entre los años 2011-2016, suman un total de M\$1.592.688.

## **GESTIÓN DE RECURSOS DE APOYO A LA DOCENCIA**

La gestión de recursos de apoyo a la docencia es estratégica para la universidad, ya que incide directamente en la calidad de la enseñanza y en los resultados académicos. La Unidad de Mejoramiento Docente ha realizado una serie de capacitaciones con el fin de favorecer un mejor resultado en las carreras que cuentan con nuevos planes de estudio.

Esta unidad cuenta con un espacio físico llamado Centros de Recursos Educativos para la Academia y con un portal (<http://crea.utem.cl>) como soporte para el acompañamiento docente.

Con la aprobación del Reglamento de Carrera Académica se ponen en marcha nuevos criterios de evaluación de desempeño y gestión del personal académico.

## **CONTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN A LA DOCENCIA DE PREGRADO**

El objetivo que la universidad persigue es que la investigación institucional, se realice bajo una relación esencial de apoyo, complementación y cooperación con los procesos de formación de pregrado, teniendo un impacto positivo en la formación de los estudiantes.

La disminución de la docencia directa para aquellos académicos que participen de proyectos de investigación, así como la incorporación de capital humano avanzado con trayectoria en investigación son medidas que se espera tengan un impacto en el mediano y largo plazo.

Actualmente se trabaja en la elaboración de una nueva Política de Investigación UTEM, iniciando el proceso con la revisión y actualización de las Políticas de Investigación vigentes, para dar cuenta de incentivos y regulación de la actividad académica.

## SÍNTESIS EVALUATIVA DEL ÁREA

### FORTALEZAS

- Modelo consolidado de desarrollo estudiantil, con una atención integral para otorgar las mejores condiciones de formación y sentido de pertenencia a la universidad.
- Se está trabajando en generar salidas intermedias a las carreras, como una alternativa eficiente y efectiva de empleabilidad a estudiantes que deban interrumpir sus estudios.
- El rediseño de siete carreras permitió generar experiencias que permitirán mejorar procesos de rediseño y acompañamiento en las carreras que actualmente están en esa etapa.
- Se ha elaborado una propuesta que modifica el Reglamento General de Estudiantes que ordena y facilita los procesos académicos de titulación, alineándolo con los ciclos de formación del Modelo Educativo de la universidad.
- La formalización de las normas que regulan la Carrera Académica, así como los derechos y deberes de los académicos, vinculados a procesos de autoevaluación y calificación.

### DEBILIDADES

- Es necesario continuar profundizando los procesos de acreditación de carreras, así como fortalecer los análisis de viabilidad de forma tal de ser mecanismos de apoyo a la toma de decisiones.
- Se requiere intensificar las acciones que permitan mejorar tasas de retención, progresión académica y tiempos de titulación a nivel de escuelas y aula.
- Se debe impulsar el desarrollo de la investigación mediante la definición explícita de incentivos a los académicos que se destaquen en ella.

## ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Uno de los propósitos fundamentales de nuestra institución desde sus inicios ha sido la **vinculación con su entorno**. Esta se ha realizado mediante la prestación de servicios tecnológicos, la transferencia de innovaciones tecnológicas, la difusión de conocimientos generados y cultivados en las diversas unidades, y el desarrollo cultural.

### ÁMBITOS DE ACCIÓN

El ámbito de acción de las actividades de vinculación se concentra en los sectores productivo y tecnológico; Gobierno y organizaciones sociales, y educación y ciencia.

En el **sector productivo y tecnológico**, la universidad mantiene vínculo con empresas estatales y privadas, y con otras organizaciones, con las cuales desarrolla acciones orientadas principalmente a transferencia tecnológica y prestación de servicios.

En este ámbito se destaca el Observatorio de Egresados, instancia que busca generar una vinculación formal con nuestros estudiantes una vez que egresan de la universidad, para retroalimentar la docencia, mejorar procesos internos y acompañarlos en su inserción laboral.

En el **sector Gobierno y organizaciones sociales**, se destacan las actividades de prestación de servicios al Gobierno central, regional y municipal, y la colaboración de la universidad con diferentes organizaciones en el área social y cultural. Este trabajo contribuye a desarrollar el espíritu de solidaridad en nuestros estudiantes e incentiva en ellos la búsqueda de soluciones a problemas de la realidad nacional.

En el sector **educación y ciencia** es destacable el Programa Propedéutico UTEM-Unesco, el cual acerca a la universidad a estudiantes destacados de sectores vulnerables, y los prepara para ingresar a la Educación Superior, contribuyendo a la equidad. Además, este programa permite retroalimentar nuestros procesos docentes con información del estado actual y debilidades de los estudiantes de Educación Media.

#### ALINEAMIENTO CON LOS SELLOS INSTITUCIONALES

Además, la universidad ha optado por fomentar especialmente las actividades alineadas con los tres sellos institucionales: **sustentabilidad, responsabilidad social y tecnología**, y ha comenzado a transitar hacia una estrategia de transversalidad, bidireccionalidad de las acciones y retroalimentación de la docencia.

#### ESTRUCTURA DE VINCULACIÓN

La **Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión** es la instancia superior a la que corresponde el desarrollo, planificación y coordinación de las actividades de vinculación con el propósito de mejorar su efectividad y eficiencia.

De esta Vicerrectoría dependen:

- La **Dirección de Transferencia Tecnológica**, la cual coordina la vinculación de las facultades y centros con las empresas y organismos, fomentando la realización de proyectos, actividades y servicios.
- La **Dirección de Capacitación y Postítulo**, que vincula a la universidad con sectores productivos y sociales mediante cursos, diplomas y postítulos, dictados por las unidades académicas de la institución.
- La **Dirección de Desarrollo Cultural** realiza actividades de vinculación internas y externas,

mediante talleres de formación, proyectos y difusión del arte y la cultura.

- La **Editorial Universidad Tecnológica Metropolitana** reúne las publicaciones de la Institución, y difunde los resultados de las investigaciones y trabajos generados a través de la docencia.

La Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión define las políticas, los ejes estratégicos y los mecanismos de gestión. En tanto, los **centros de Vinculación con el Medio** adscritos a las facultades, realizan la gestión operativa, la asesoría y monitoreo de las acciones; y **las unidades académicas** desarrollan actividades de vinculación relacionadas con su ámbito disciplinario y retroalimentan los resultados de dichas acciones.

#### AVANCES DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2011 – 2015 EN ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

- Políticas de Vinculación con el Medio: el proceso de discusión y formulación de políticas de Vinculación con el Medio está en desarrollo desde la aprobación del Plan Estratégico 2011-2015 y concluirá el primer semestre de 2013.<sup>1</sup>
- Mejoramiento de la coordinación: Se propone crear un Comité Asesor de Vinculación con el Medio, que contribuya a fortalecer los contactos institucionales con agencias externas y favorezca el seguimiento y mejora continua del proceso. Esto permitirá generar mayor relación de beneficio mutuo con los empleadores.
- Incentivar la relación de redes internas y trabajo de redes externas: Esto favorece el trabajo interdisciplinario en vinculación con el medio. La universidad ha liderado propuestas en el ámbi-

1 Las políticas de Vinculación con el Medio fueron aprobadas el 5 de julio de 2013

to de la sustentabilidad junto a una red del Consejo de Rectores, y también ha trabajado junto al Consorcio de Universidades del Estado en la prevención de drogas.

- Relación con ex alumnos y empleadores: Este es un compromiso institucional a largo plazo, que se realizará a través de una interacción continua, sistemática y bidireccional; es decir que beneficie a la universidad y al entorno, compromiso que también es parte del Modelo Educativo de la Institución.

## RESULTADOS

El proceso de autoevaluación permitió concluir que los resultados en el área de Vinculación con el Medio están dentro de los niveles esperados, de acuerdo al nivel de desarrollo alcanzado y a los recursos disponibles. También se concluyó que hay espacio para mejorar en cuanto a cantidad, pertinencia, en impacto y en comunicaciones externas.

CONCEPTO	2010	2011	2012
Presupuesto Área de Vinculación con el Medio (\$)	125.919.973	123.272.822	160.508.871
Proyectos estudiantiles del Área Vinculación con el Medio financiados por MINEDUC (\$)	47.770.000	15.654.000	54.155.000
Actividades de Transferencia Tecnológica	13	22	24
Actividades de Asistencia Técnica y consultorías	92	86	84
Extensión académica	21	61	87
Tesis relacionadas con Vinculación con el Medio	21	33	30
Instituciones externas en actividades de Vinculación con el Medio	135	223	284
Académicos UTEM en actividades de Vinculación con el Medio	50	144	297
Estudiantes UTEM en actividades de Vinculación con el Medio	18	202	475
Centro CECAT Actividades de Vinculación con el Medio	17	31	35
Centro PROTEINLAB Actividades de Vinculación con el Medio	17	36	27
PROTEN Actividades de Vinculación con el Medio	79	64	54
CEDETAI Actividades de Vinculación con el Medio	21	25	22
Estudiantes Actividades de Vinculación con el Medio	6	15	41
Unidades Académicas Actividades de Vinculación con el Medio	14	63	113
VTTE Actividades de Vinculación con el Medio	0	6	30

Fuente: Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión

El presupuesto institucional de las actividades de Vinculación con el Medio muestra un crecimiento de sobre 30 % el año 2012, en comparación con el año anterior. Además de los recursos propios, se han captado fondos concursables provenientes del Ministerio de Educación.

Los centros contribuyen de manera significativa en procesos que tienen retroalimentación académica. Sin embargo, no todos muestran un crecimiento sistemático, lo que puede deberse a debilidades internas o a condiciones del entorno.

#### CASOS ILUSTRATIVOS

16 investigadores de la Universidad han participado de “**1000 Científicos, 1000 Aulas**”, del Programa CONICYT entre 2009 y 2012.

En el sector productivo y tecnológico destacan dos proyectos. El primero de ellos es el **Programa Tecnológico del Envase (PROTEN)**, que pertenece a la Facultad de Ingeniería. Se dedica a la innovación y desarrollo de envases y sistemas de embalaje. Este programa está acreditado por la Dirección General del Territorio Marítimo y Marina Mercante (DIRECTEMAR) y ante la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), como laboratorio certificador de envases para transporte de sustancias peligrosas. Cuenta con infraestructura especializada para prestar servicios y proyectos de asistencia técnica.

El segundo es el **Proyecto de Generación Fotovoltaica UTEM – Chilectra**. Se instaló una planta piloto de generación fotovoltaica en el Campus Macul para evaluar los principales aspectos que se derivan de la inyección de energía por parte de un actor particular a la red eléctrica urbana. El proyecto permite analizar la viabilidad financiera de esta tecnología y realizar investigación aplicada. Tres académicos del Departamento de Electricidad y ocho estudiantes han participado en este proyecto.

En el sector gobierno y organizaciones sociales se destaca el **Programa UTEM Sustentable**, que agrupa los proyectos:

- **Huella de Carbono:** La UTEM fue la primera universidad del Consejo de Rectores en medir su huella de carbono, el año 2011. El año 2012 se midió la huella de carbono en tres liceos, junto a charlas y medidas de mitigación.
- **Todos por el Agua:** Proyecto patrocinado por el Ministerio del Medio Ambiente, la Ilustre Municipalidad de Santiago, Fundación Casa de La Paz y acuerdos.cl, que busca fomentar la responsabilidad en el manejo de este recurso.
- **Recicla UTEM:** Tras la implementación de un sistema de gestión ambiental en la Facultad de Administración y Economía, se replicará esta iniciativa en los diferentes campus de la universidad, con fondos FDI.
- Se destaca que la UTEM asumió el liderazgo en el **Proyecto Acuerdo de Producción Limpia de la Educación Superior** donde participan una red de colaboración con seis universidades, diversas instituciones como el Ministerio del Medio Ambiente, el Servicio Nacional de Salud, la Agencia Chilena de Eficiencia Energética y el Ministerio de Educación, entre otras.

En el sector educación y ciencia está el **Centro de Cartografía Táctil (CECAT)**, que atiende a la comunidad con necesidades educativas especiales, a través de la investigación, capacitación, asesorías, transferencia tecnológica de servicios, diseño de productos y ejecución de proyectos.

Su línea de producción consta de mapas y esquemas conceptuales para personas ciegas, material didác-

tico para personas con discapacidad visual, láminas táctiles, adaptación de textos para personas con baja visión, adaptación de textos al Braille para estudiantes, capacitación a profesores en el ámbito de la discapacidad, entre otros.

El CECAT ha contado con aportes del Ministerio de Educación, del Fondo Nacional del Libro, la Organización de Estados Americanos y el Instituto Panamericano de Geografía e Historia.

En este sector también se encuentran los **Proyectos de Aprendizaje y Servicio (A+S)**, que conectan a estudiantes de la universidad con problemas reales del entorno, a los que pueden aportar desde su formación disciplinaria. Se han desarrollado iniciativas para el fortalecimiento de la educación intercultural bilingüe, para el apoyo a microempresarios y se ha apoyado a colegios vulnerables de la zona norte de Santiago, acercándolos a las tecnologías de la información.

#### VINCULACIÓN CON EL MEDIO Y ACTIVIDAD DOCENTE

Un aspecto relevante tiene relación con la política de gestión académica, regulada por el Reglamento de Carrera Académica y reflejada en la Carta de Compromiso de los académicos, donde se consideran las actividades de vinculación con el medio, tales como:

- Formulación o ejecución de proyectos de vinculación.
- Organización y desarrollo de eventos de extensión.
- Participación formal en centros o programas
- Generación de capital social y redes de vinculación.

Las actividades son evaluadas por medio de la “Ficha de evidencias de actividades de Vinculación con el Medio”. La carga académica asignada a esta actividad

fue de 292 horas durante el primer semestre de 2012, y de 326 horas durante el segundo semestre del mismo año, con una participación de 42 y 40 docentes respectivamente.

#### ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA VINCULACIÓN CON EGRESADOS

El **Proyecto “Observatorio de egresados UTEM”** está trabajando en el desarrollo de un sitio web denominado “Egresados UTEM”. El proyecto busca desarrollar un sistema que permita una vinculación formal, sistemática y efectiva con los egresados, entregando herramientas de gestión institucional, centralizando el registro, actualización y seguimiento de los ex alumnos y empresas que los emplean.

En términos cualitativos; se busca estrechar lazos y formar alianzas que contribuyan a fortalecer la reputación de la universidad y facilitar la inserción laboral de las nuevas generaciones.

#### SÍNTESIS EVALUATIVA DEL ÁREA

##### FORTALEZAS

- Preocupación permanente de la Universidad por la vinculación con el medio.
- Avance a un estado de formalización de una política específica de vinculación con el entorno.
- Alto índice de cumplimiento en hitos del PDE en relación a vinculación con el medio.
- Nueva estructura organizacional para esta área.
- Levantamiento de procesos alineados a los macroprocesos.
- Existencia de redes de colaboración para el desarrollo de las actividades.
- Valoración en la comunidad de la importancia de la vinculación con el medio.



## **DEBILIDADES**

- Baja presencia en los medios de algunas áreas de desarrollo de la universidad.
- Es necesario fortalecer la difusión interna del quehacer institucional, especialmente de políticas, procesos, actividades y resultados.
- se requiere profundizar la vinculación con el sector público, privado y tercer sector.
- Es necesario mayor apoyo conceptual asociado al área.
- Se requiere agilizar procedimientos e instrumentos jurídicos y administrativos para formalizar acuerdos con entidades externas.
- Aprovechar de manera más eficiente la participación de estudiantes en actividades de vinculación.

## PLAN DE MEJORAS

INICIATIVA	RESPONSABLE	OBJETIVO DE LA INICIATIVA	META	PRESUPUESTO			
				RRHH	BB. Y SS.	INVERSIÓN	TOTAL
Descentralización: contratación de docentes en Facultades	DGAI	Mejorar la eficiencia y eficacia del uso de los recursos asociados a la contratación de los profesores a honorarios por la vía de la simplificación del proceso de contratación y la asignación de recursos para la administración directa de los Departamentos de las Facultades	El 100% de los profesores hora contratados mediante sistema descentralizado	\$ 0	\$ 0	\$ 792.099	\$ 792.099
Descentralización: administración de los servicios generales de Facultades	DGAI	Mejorar la eficiencia y eficacia del uso de los recursos asociados a los servicios generales (aseo, guardias, mantención de instalaciones, etc.) de las Facultades por la vía de su administración directa por parte de los Jefes de Sede	El 100% de las Facultades operando bajo el nuevo modelo de administración de presupuesto de SSGG	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Convenios de Desempeño por niveles jerárquicos	DGAI	Asegurar el alineamiento de la institución para el logro de los objetivos estratégicos de alto impacto en los resultados de gestión y posicionamiento de la universidad	Los directivos de Casa Central y de las Facultades, de cuya responsabilidad depende el cumplimiento de las metas estratégicas, disponen de Convenios de Desempeño articulados por niveles jerárquicos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Por definir
Mejoramiento Sistema de Monitoreo PDE e indicadores críticos UTEM	DGAI	Disponer de información confiable y oportuna para la toma de decisiones de alta dirección y para el monitoreo y evaluación de los Convenios de Desempeño en base a la evolución de los indicadores clave a través de la informatización de un CMI (BSC) basado en el PDE 2011-2015 UTEM	El 100% de los indicadores medidos e informados a la alta dirección de la Universidad periódicamente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Realización de estudios estratégicos	DGAI	Disponer de información de entorno y de la universidad para la toma de decisiones de la alta dirección en materias académicas, financieras y administrativas críticas institucionales	Realizar el 100% de los estudios definidos como prioritarios por Rectoría	\$ 0	\$ 80.000.000	\$ 0	\$ 80.000.000
Mejoramiento TICs para el cumplimiento de los compromisos estratégicos	DGAI	Desarrollar las inversiones y aplicaciones informáticas necesarias que el Comité Informático establezca como prioritarias para el logro de los compromisos de mejora de la Universidad	El 100% de las aplicaciones e inversiones informáticas 2013 materializadas	\$ 6.920.000	\$ 27.600.000	\$ 71.530.000	\$ 106.050.000

INICIATIVA (CONTINUACIÓN)	RESPONSABLE	OBJETIVO DE LA INICIATIVA	META	PRESUPUESTO			
				RRHH	BB. Y SS.	INVERSIÓN	TOTAL
Reestructuración de la actividad académica	VRAC	Dar a la actividad académica una estructura flexible y moderna para el cumplimiento de sus objetivos	Contar con un nuevo modelo de gestión de las actividades académicas	\$ 4.800.000	\$ 800.000	\$ 0	\$ 5.600.000
Diseño de mecanismos de autoevaluación y acreditación de carreras	VRAC	Definir los lineamientos, orientaciones y metodologías de autoevaluación de las carreras, para los procesos de autoevaluación y acreditación	Que cada escuela se someta al proceso de autoevaluación, bajo supervisión de la VRAC	\$ 0	\$ 56.000.000	\$ 0	\$ 56.000.000
Mejoramiento de la oferta académica	VRAC	Contar con una oferta actualizada, consistente con los propósitos institucionales y necesidades del entorno	Mejoramiento de la relación matrícula/vacante diurna y vespertina	\$ 93.000.000	\$ 0	\$ 1.200.000.000	\$ 1.293.000.000
Mejorar la oferta de educación continua	VRAC	Contar con un conjunto de programas de postítulos y diplomados; en el mediano y largo plazo evaluar la apertura de magíster	Incrementar el número de programas articulados con la oferta de pregrado	\$ 0	\$ 15.000.000	\$ 0	\$ 15.000.000
Fortalecimiento del Sistema de Apoyo Integral UTEM	VRAC	Diseñar una estrategia para enfrentar los problemas de deserción y fortalecimiento académico en el corto, mediano y largo plazo.	Articular el 100% de la oferta de servicios a los estudiantes	\$ 16.000.000	\$ 1.500.000	\$ 500.000	\$ 18.000.000
Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de indicadores de impacto de gestión académica	VRAC	Implementar un sistema de seguimiento y evaluación de indicadores de retención, progresión y egreso	El 100% de las direcciones de escuela emplea los reportes de indicadores	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 2.500.000
Formalizar la Política de Investigación e Incentivos a la Productividad	VRAC	Disponer y socializar la política de investigación e incentivos a la productividad en investigación en la comunidad universitaria	Contar con la política totalmente tramitada y difundida	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Modernización del Servicio de Bienestar Estudiantil	VRAC	Modernizar la gestión del servicio de bienestar para la atención de estudiantes	Contar con un sistema de apoyo para los procesos de bienestar	\$ 500.000	\$ 3.000.000	\$ 0	\$ 3.500.000
Mejoramiento de la capacidad docente	VRAC	Desarrollar acciones que permita a los docentes emplear fundamentos y metodologías de la docencia universitaria	Incrementos de los docentes con aumento de capacidades u obtención de diplomas y certificaciones	\$ 84.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 84.000.000
Formalizar Reglamento de Jerarquización	VRAC	Formalizar un reglamento de Jerarquización Académica actualizado	Contar con un reglamento totalmente tramitado y formalizado	\$ 0	\$ 800.000	\$ 0	\$ 800.000

INICIATIVA (CONTINUACIÓN)	RESPONSABLE	OBJETIVO DE LA INICIATIVA	META	PRESUPUESTO			
				RRHH	BB. Y SS.	INVERSIÓN	TOTAL
Operacionalizar Políticas de Investigación e Incentivos	VRAC	Fortalecer el sistema de investigación institucional, con instancias, mecanismos de apoyo e incentivos para el desarrollo de la investigación	Desarrollo de sistemas de planificación de actividades de investigación	\$ 10.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 50.000.000
Cierre definitivo de San Fernando	RECTORÍA	Cerrar definitivamente Sede San Fernando ubicada en Km 3 ruta I-50, San Fernando	Fecha firma término comodato y entrega instalaciones	\$ 0	\$ 17.500.000	\$ 2.500.000	\$ 20.000.000
Plan de Comunicación y Difusión 2013	RECTORÍA	Mejorar el posicionamiento institucional de la UTEM entre la opinión pública y sus stakeholders junto con el fortalecimiento de la efectividad de los procesos de comunicación interna organizacional	Las estrategias y medios de comunicación externa e interna institucional han permitido mejorar el posicionamiento UTEM organizacional	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Mejoramiento en la coordinación de objetivos académicos y el área económico-financiera	RECTORÍA	Fortalecer la coordinación entre las Vicerrectorías para efectos de una mejor focalización en la asignación de recursos en los ámbitos académicos, de vinculación con el medio y de apoyo de la gestión institucional	La asignación de recursos a iniciativas clave de la universidad ha mejorado	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Fortalecimiento relación con Egresados y Empleadores	VTTE	Aumentar la cobertura y efectividad de la sistematización y difusión interna y externa de las políticas, programas, proyectos y actividades de vínculos con el medio en tres años	Aumento progresivo de la cobertura de estudiantes, docentes y egresados que conocen las políticas, programas, proyectos y actividades de vínculos con el medio	\$ 10.000.000	\$ 9.000.000	\$ 3.000.000	\$ 22.000.000
Aprobación e implementación de política de Vinculación con el Medio	VTTE	Potenciar las acciones de vínculos con el medio en las unidades académicas, centros y programas de la Universidad	Incrementar de las actividades de vínculos con el medio y de las unidades académicas, centros y programas asociados a éstas	\$ 0	\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 2.000.000
Fortalecimiento de la Vinculación con el Medio UTEM para la retroalimentación académica	VTTE	Generar una masa crítica de docentes, funcionarios y estudiantes que realizan actividades de vinculación con el medio con conocimientos y competencias básicas en esta área de gestión	Docentes, funcionarios y estudiantes capacitados en un período de 3 años total 100	\$ 7.000	\$ 9.000	\$ 5.000	\$ 21.000
Fortalecimiento Centros de Innovación	VTTE	Incorporar los sistemas de gestión de calidad como método de trabajo en las actividades de vinculación con el medio de la Universidad	Un total de 5 Directores de Centro y 15 funcionarios asociados a su gestión, en conocimientos y competencias básicas en el diseño e implementación de sistemas de gestión de calidad	\$ 9.000.000	\$ 15.800.000	\$ 6.000.000	\$ 30.800.000

INICIATIVA (CONTINUACIÓN)	RESPONSABLE	OBJETIVO DE LA INICIATIVA	META	PRESUPUESTO			
				RRHH	BB. Y SS.	INVERSIÓN	TOTAL
Creación y operación de Comité Asesor de Vinculación con el Medio	VTTE	Afianzar alianzas permanentes con actores públicos, privados y del tercer sector	Red consolidada de alianzas con entidades públicas, privadas y del tercer sector	\$ 10.000.000	\$ 16.000.000	\$ 5.000.000	\$ 31.000.000
Ajustes normativos para cumplimiento de compromisos estratégicos	DJ	Generar el soporte jurídico necesario para el desarrollo y concreción de iniciativas críticas para la Universidad	El 100% de los ajustes normativos requeridos por las iniciativas críticas realizados y formalizados	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Plan Maestro de Desarrollo de Infraestructura	VRAF	Mejoramiento de la Infraestructura y desarrollo acorde al crecimiento de la cantidad de estudiantes	Formalización del plan maestro de infraestructura del Campus Macul	\$ 12.000.000	\$ 408.000.000	\$ 527.000.000	\$ 947.000.000
Plan de capacitación de personal no académico en temas estratégicos UTEM	VRAF	Generar Plan de Capacitación período 2013-2014	Capacitar al menos al 70 % del personal Administrativo	\$ 0	\$ 80.000.000	\$ 0	\$ 80.000.000
Mejoramiento de la recaudación (Cobranzas)	VRAF	Eficientar el proceso de Cobranzas disminuyendo el tiempo de percibir el pago de las deudas de terceros para con la UTEM	Mejorar en un 5% anual los días promedio de cobro, por concepto de letras, por aranceles netos. A partir del año 2014 respecto del 2013	\$ 0	\$ 16.695.600	\$ 0	\$ 16.695.600
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 257.227.000</b>	<b>\$ 771.204.600</b>	<b>\$ 1.836.327.099</b>	<b>\$ 2.864.758.699</b>

Fuente: Elaborado por la DGAI.