



UTEM

**PLAN DE  
DESARROLLO  
INSTITUCIONAL**

**2021-2025**





**Universidad Tecnológica Metropolitana  
del Estado de Chile**

**PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  
2021- 2025**

**Dirección General de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico**



# ÍNDICE

Glosario	4
Presentación	5
1. El contexto del Plan de Desarrollo Institucional 2021-2025	8
2. Análisis del entorno y desafíos estratégicos de la década	9
2.1 Aumento de la migración, movilidad e internacionalización	
2.2. Aprendizaje flexible y a lo largo de la vida	11
2.3. Crisis y desafíos de sustentabilidad	12
2.4. Foco en empleabilidad y en las necesidades del mundo laboral y productivo	13
2.5. Transformación digital, colaboración y big data en la era del conocimiento	14
2.6. Bienestar y salud mental	16
2.7. El incremento de la violencia en general y de la violencia de género en particular	17
2.8. Descentralización y vinculación con el desarrollo territorial	18
3. Calidad, excelencia y compromiso público	20
3.1 El compromiso de la Universidad con la calidad y la excelencia	20
3.2 Fortalecimiento de las universidades estatales y el compromiso con lo público	22
4. Formulación del Plan de Desarrollo Institucional	24
5. Identidad: ¿Qué nos hace UTEM?	27
6. Misión y visión	29
7. Ejes Estratégicos para el 2030	30
8. Objetivos estratégicos	32
Eje 1: Calidad	32
Eje 2: Complejización	36
Eje 3: Tecnología e innovación	40
Eje 4: Sustentabilidad e inclusión	43
Eje 5: Gestión eficiente de personas y recursos institucionales	46
Eje 6: Universidad centrada en las personas	49
9. Indicadores y metas 2021-2025	51





## Glosario

<b>A+S</b>	Aprendizaje Servicio
<b>ABP</b>	Aprendizaje Basado en Proyectos
<b>COIL</b>	Aprendizaje Colaborativo Internacional en línea ( <i>Collaborative Online International Learning</i> )
<b>DANeI</b>	Dirección de Asuntos Nacionales e Internacionales
<b>DGAI</b>	Dirección General de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico
<b>IA+TT+i</b>	Investigación Aplicada, Transferencia Tecnológica e Innovación
<b>SISEI</b>	Dirección de Sistemas y Servicios de Informática
<b>VcM</b>	Vinculación con el Medio
<b>VRAC</b>	Vicerrectoría Académica
<b>VRAF</b>	Vicerrectoría de Administración y Finanzas
<b>VRIP</b>	Vicerrectoría de Investigación y Postgrado
<b>VTTE</b>	Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión

## Presentación

Me complace mucho poner a disposición de nuestra comunidad universitaria y la sociedad chilena el Plan de Desarrollo Institucional para el periodo 2021-2025 de la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM), una institución pública, reconocida por su excelencia, vocación, liderazgo en temas de sustentabilidad y desarrollo tecnológico y su permanente compromiso con el desarrollo del país y la sociedad.

Nuestra Universidad se constituye con un profundo compromiso con Chile. Como universidad estatal, nos debemos a las personas sin ningún tipo de distinción, discriminación arbitraria o sesgo, y entendemos que nuestros desafíos son colectivos y requieren de coordinación y complementariedad con toda la comunidad y con otras Casas de Estudio, especialmente las universidades del Estado.

Es un hecho ineludible que el mundo está en un proceso complejo de transformación, del cual nuestro país no se encuentra ajeno. Los acontecimientos políticos y sociales que se gatillaron y se han ido desarrollando a partir de los sucesos de octubre de 2019 en Chile, sumados a las profundas transformaciones hacia las que nos está presionando el medioambiente – como resultado de la crisis climática y la pandemia mundial– hacen que el horizonte de incertezas y necesidad de adaptación para Chile sea doblemente desafiante.



Marisol Durán Santis - RECTORA  
Universidad Tecnológica Metropolitana del Estado de Chile

A ello se suman las nuevas regulaciones y normas legales implementadas para el sistema de educación superior y las universidades del Estado, las que, en circunstancias en que nuestra sociedad discute las definiciones que ordenarán nuestra vida en sociedad a través de una Nueva Constitución, y que, a todo evento generarán nuevas formas de enfrentar temáticas como la inclusión, la participación, la democracia y nuestra relación con el medioambiente y las nuevas tecnologías, exigen que las Universidades incorporemos en nuestras definiciones, proyectos y prácticas universitarias la forma en que nos haremos cargo de este nuevo escenario.

Estamos en un momento clave, que nos ha exigido iniciar un proceso de desarrollo participativo e inclusivo en nuestra Casa de Estudios, cuyo propósito ha sido y será la construcción de un proyecto universitario que incorpore lo mejor de nuestro recorrido





histórico y que, al mismo tiempo, se abra a emprender los cambios indispensables que son necesarios para consolidarnos y crecer. Tenemos que ser capaces de visualizar el nuevo escenario como oportunidad para nuestra Universidad. Allí es donde se requiere capacidad de adaptación y compatibilizar nuestros fundamentos misionales con objetivos estratégicos que asuman los cambios y desafíos de la sociedad de la cual formamos parte.

Nuestro Plan de Desarrollo 2021–2025 se construyó sobre la convicción profunda de que una universidad exitosa es aquella que se moderniza, que sabe leer los cambios producidos en la sociedad, y al mismo tiempo, se adapta para dar respuesta a los nuevos desafíos. La UTEM, con este Plan de Desarrollo, se hace parte de este cambio, de manera ordenada, reflexiva y prospectiva.

Este documento presenta la planificación y definición de seis ejes estratégicos de largo plazo de nuestra Institución. Si bien el ciclo que se presenta en este documento abarca prioritariamente el periodo 2021–2025, busca –al mismo tiempo– proyectarse hacia el 2030, año que internacionalmente se considera clave para el cumplimiento de una serie de metas en los más diversos ámbitos, algunas de las cuales están expresadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y en la Agenda 2030 definida en el país.

En los siguientes capítulos presentamos el Plan de Desarrollo Institucional 2021–2025 aprobado por unanimidad por el Honorable Consejo Superior. En el primer capítulo se presenta el contexto que se analizó para la construcción de las definiciones estratégicas del Plan. A continuación, se podrán visualizar los desafíos estratégicos de la década que enmarcaron el diseño de la planificación. El cuarto capítulo desarrolla nuestro compromiso con la calidad, la excelencia y sistema y los valores públicos. El quinto capítulo explica cómo se desarrolló este proceso de planificación y entrega las definiciones metodológicas que lo sustentaron. Luego de ello, se presenta el Plan en sí, con sus definiciones fundamentales.

En este ciclo de desarrollo institucional 2021–2025, nuestro compromiso es destinar todos los esfuerzos para consolidar nuestra Universidad, tanto en su proceso de desarrollo y complejización, así como en su compromiso con la comunidad y su vocación pública. Nuestra Universidad está llamada a hacer grandes cambios, y este Plan nos entrega el marco para desarrollar juntos la estrategia que nos permitirá posicionarnos como universidad estatal de excelencia en el campo de la sustentabilidad, la responsabilidad social, la innovación y el desarrollo de las ciencias y la tecnología.

**Marisol Durán Santis**

RECTORA · Universidad Tecnológica  
Metropolitana del Estado de Chile







## 1. El contexto del Plan de Desarrollo Institucional 2021-2025

Durante los quinquenios anteriores (2011–2015 y 2016–2020), las principales decisiones que tomó la UTEM respondieron al compromiso con la fe pública y la autorregulación, lo que se plasmó en ajustes como la discontinuidad de algunas carreras de pregrado y postgrados, con sus respectivos cierres de sede, así como el foco que se puso en la Región Metropolitana. Además, se optó por una política de racionalidad en el gasto que permitiera dar viabilidad y sostenibilidad a la institución.

Una segunda decisión estratégica durante la década pasada fue la compatibilización del desarrollo académico con sustentabilidad económica, lo que permitió construir capacidades institucionales, el fortalecimiento y robustecimiento del cuerpo académico, la mejora de la infraestructura, el desarrollo de políticas de inclusión, y el diseño y rediseño de procesos.

Finalmente, la tercera decisión estratégica que se tomó en la década pasada fue el inicio del tránsito a la complejización de la UTEM, esto es, a convertirse en una universidad con foco en la investigación, la innovación y la transferencia tecnológica y con una vinculación estrecha y permanente con la comunidad de la que es parte.

Para esta nueva fase del desarrollo institucional este Plan establece objetivos, estrategias, indicadores y metas para el periodo 2021–2025 y, a la vez, constituye una hoja de ruta que busca orientar el quehacer institucional y delinear las prioridades para lograr que al 2030 la institución esté plenamente consolidada y en una nueva etapa de desarrollo.

Algunos de los resultados esperados que caracterizarán el esfuerzo de la primera mitad de la década son posicionarse como una institución líder en tecnología y sustentabilidad, así como mantener la acreditación institucional en nivel avanzado en las áreas obligatorias y vinculación con el medio, adicionando el área de investigación.

Además, con el afán de establecer un mecanismo de monitoreo, evaluación y aprendizaje permanente, se ha establecido una estrategia de trabajo anual, así como un proceso de ajuste de medio término del Plan que permita su evaluación y actualización.







## 2. Análisis del entorno y desafíos estratégicos de la década

Nuestro país se encuentra viviendo un proceso de profundas transformaciones y readecuaciones luego de fenómenos sociales que su propio desarrollo fue generando. A partir de ellos y de algunas de sus expresiones más visibles (la emergencia climática, la innovación tecnológica, la revolución feminista, la efervescencia social o los cambios sociodemográficos que trae aparejada la migración), es posible señalar algunos de los desafíos y oportunidades que enfrenta Chile, el sistema de educación en su conjunto y nuestra institución, siempre en el entendido de que ni las universidades ni los institutos de investigación y ni siquiera los países por sí solos pueden abordar individualmente cambios que son estructurales y globales.

En efecto, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, incluidos la salud pública, la emergencia climática, la seguridad o sustentabilidad, son temas que requieren colaboración internacional, nacional y regional; necesitan reducir la duplicación de funciones y la optimización de procesos; así como el fomento de la asociatividad y la inter y transdisciplinariedad.

En ese sentido, las nuevas habilidades para enfrentar exitosamente el siglo XXI (la empatía y asertividad, el trabajo en equipo, la creación de inteligencia colectiva, la horizontalidad, la participación y el diálogo, entre muchas otras), se convierten en mínimos comunes denominadores de la construcción del conocimiento.

A continuación, se mencionan algunos de esos procesos, sobre todo aquellos que tienen más directa relación con el quehacer de nuestra institución.



## 2.1. Aumento de la migración, movilidad e internacionalización

Tanto la migración como la movilidad estudiantil y académica se han expandido significativamente<sup>1</sup>. Mayor demanda de educación superior de alta calidad, junto con políticas específicas para promover la movilidad de estudiantes o para apoyar los estudios en el extranjero en campos específicos, han impulsado en gran medida el crecimiento de la movilidad.

Asimismo, la presencia de estudiantes de otros países ya sea que vengan de intercambio o que hayan migrado a nuestro país, enriquece enormemente la formación y experiencia de estudiantes nacionales, abriendo nuevas oportunidades para las personas que estudian en nuestra institución, investigan o trabajan en ella.

Estos procesos, junto al avance en la conectividad global y de las nuevas tecnologías han ampliado las fronteras del quehacer universitario. Las instituciones han ido incorporando dentro de sus estrategias de desarrollo iniciativas para fortalecer el intercambio estudiantil y académico, y se están embarcando en procesos de internacionalización, principalmente en los ámbitos de investigación y postgrados.

<sup>1</sup> Ver: Hans de Wit & Philip G. Altbach (2020). Internationalization in higher education: global trends and recommendations for its future, Policy Reviews in Higher Education. Marinoni, G. (2019). IAU The 5th Global Survey, Internationalization of higher education: An evolving landscape, globally and locally. OECD (2020). Education at a Glance 2020: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris.



## 2.2. Aprendizaje flexible y a lo largo de la vida

Desarrollar y fortalecer los sistemas educativos para que provean oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida debe ser un desafío compartido<sup>2</sup>. La Universidad Tecnológica Metropolitana trabaja en base a competencias básicas, cierto, pero también de la adaptación permanente de personas mediadoras de aprendizaje; la visualización de cambios y tendencias laborales; los intereses estudiantiles; así como el conocimiento de los sistemas de acceso y la oferta formativa adaptada, y la reducción de la duración de las carreras, incorporando salidas intermedias.

A su vez, son cada vez más las universidades que, como la nuestra, han comenzado a desarrollar una oferta académica que combina la enseñanza presencial y en línea y han desarrollado, además, la infraestructura y equipamiento que permite instalar esta forma de enseñanza flexible e híbrida.

También se ha acelerado la instalación del *stackable learning* (aprendizajes acumulables) es decir, la realización de distintos cursos o programas que, sumándolos, pueden transformarse en un certificado o título. Son cursos más cortos y acumulables para satisfacer las necesidades de estudiantes en términos de flexibilidad, costo, tiempo, y la capacidad de obtener certificaciones en campos que cambian rápidamente, como el de la tecnología.

<sup>2</sup> Ver: Belando-Montoro, M. (2017). Aprendizaje a lo largo de la vida. Concepto y componentes. Revista Iberoamericana de Educación, vol. 75, pp. 219-234 - OEI/CAEU. Kapustina, Larisa; Izakova, Natalia; Makovkina, Elizaveta (2020). Higher education services market: new trends in sustainable development





### 2.3. Crisis y desafíos de sustentabilidad

El mundo atraviesa una crisis de sustentabilidad que hoy es parte del sentido común de las personas. Los desafíos que plantea el cambio climático, la equidad de género, la pobreza, la contaminación, la falta de acceso a la salud, la deforestación, la destrucción de hábitats y la desigualdad, entre muchos otros, ya son parte de nuestro territorio. Esta crisis se está enfrentando de diversas formas según sea la esfera de acción que corresponda y del compromiso contra el cambio climático y los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 que se asuma.

Las universidades deben estar a la vanguardia de estos desafíos globales y la UTEM no rehúye esa responsabilidad. Son las personas que integran su comunidad quienes tomarán en el futuro decisiones trascendentales según sean sus trayectorias vitales y profesionales y, por ello, es nuestro deber dirigir nuestros esfuerzos a educar a todas ellas para el desarrollo humano y sostenible.

Mención especial merece el desafío de la equidad de género, donde asumimos la responsabilidad no sólo de dar cumplimiento a los nuevos estándares y normativas de nuestro país, sino de trabajar para lograr que Chile rompa con la profunda desigualdad que existe en esta materia. Como Universidad Tecnológica Metropolitana, somos conscientes que no sólo enfrentamos los desafíos compartidos con otras casas de estudio o instituciones, sino que, además, lo hacemos en áreas del conocimiento donde las brechas de género son aún más profundas.

Todo lo anterior, requiere de profundas transformaciones en nuestra cultura organizacional, nuestro compromiso institucional y en nuestra relación con la comunidad, así como la participación estamental tanto en la definición de contenidos como en la gestión de nuestra institución.

Para formar exitosamente a quienes serán las personas que tomen decisiones sustentables el día de mañana es necesario comenzar por casa. Como instituciones generadoras de conocimiento, las universidades debemos contribuir al desarrollo de tecnologías innovadoras y a su apropiación por parte de la comunidad que no sostiene y con la cual interactuamos. No sólo estamos llamadas a ser protagonistas para el logro del desarrollo sostenible, sino también para ejercer un liderazgo que permita a Chile alcanzar sus objetivos con sentido de urgencia.





## 2.4. Foco en empleabilidad y en las necesidades del mundo laboral y productivo

Los fenómenos descritos más arriba están impulsando fuertes y acelerados cambios en el mundo laboral; existen áreas emergentes para las que aún no existe oferta académica suficiente y, al mismo tiempo, carreras que irán desapareciendo porque se hacen innecesarias en el mundo laboral contemporáneo<sup>1</sup>. Se ha estimado que en Chile existe un 30% de empleos con alto riesgo de desaparecer o transformarse profundamente antes de 2030, debido a los procesos de automatización y avance tecnológico.<sup>2</sup> Un estudio de PwC sostiene que al 2025 Chile tiene un riesgo de que el 13% de sus empleos se vean afectados por la inteligencia artificial y para el 2030 el riesgo aumentará al 27%.<sup>3</sup>

A su vez, se estima que las nuevas generaciones se verán enfrentadas a muchos cambios laborales en sus vidas, lo cual obliga a desarrollar nuevas políticas y estrategias que permitan anticiparse a estos cambios, adaptando la oferta educativa para que tenga la ductilidad necesaria para dotar a las personas de las habilidades que el siglo XXI requiere.

<sup>1</sup> Egaña del Sol, Pablo (2019). The Future of Work in Developing Economies: What can we learn from the South.

<sup>2</sup> Bitar, Sergio (2020). El futuro del trabajo en América Latina ¿Cómo impactará la digitalización y qué hacer? Diálogo Interamericano.

<sup>3</sup> En esa etapa el empleo en los sectores de manufactura (32%) y en construcción (29%) serán los más impactados; le seguirán retail (27%), salud (23%) y educación (13%). Por sexo, un 32% de los hombres tiene riesgo de ver afectado su empleo, versus un 21% de las mujeres; mientras que los trabajadores de más edad se verán más afectados (29%), seguidos por aquellos más jóvenes (28%). Por nivel educacional, los potencialmente más afectados serán los de menor nivel (35%), seguidos por los de un grado medio (29%) y por último los de nivel más alto (5%). Ver: Hawksworth John; Berriman, Richard; Goel, Saloni (2018). Will robots really steal our jobs? an international analysis of the potential long-term impact of automation. PricewaterhouseCoopers. Londres.



## 2.5. Transformación digital, colaboración y *big data* en la era del conocimiento

La tecnología juega un rol fundamental para mejorar el desempeño y garantizar mejores resultados en cualquier organización<sup>1</sup>. La capacidad de acceder y generar nuevo conocimiento, así como la capacidad de almacenarlo y procesarlo, marcarán la competitividad de los países, las instituciones, las empresas y las universidades en el contexto global. La Universidad Tecnológica Metropolitana es consciente de ese enorme reto.

<sup>1</sup> Amazon Web Services (2020). Emerging Trends in the New World of Education.





Se proyecta que, del total de conexiones móviles dentro de cinco años, China tendrá el 60% de las conexiones a “Internet de las Cosas” y “Comunicación Máquina a Máquina” (IoT – M2M), mientras que los países de la OCDE tendrán el 30% de esas ventajas comparativas. Las proyecciones para la región son bajas, alcanzando en los próximos cinco años solo el 3% del total. Además, en América Latina, menos del 40% de la población poseerá conocimientos básicos de informática<sup>1</sup> y uno de sus grandes desafíos se relacionará con la adopción de tecnologías digitales.

La posibilidad de usar y almacenar grandes bases de datos, junto con el análisis y las herramientas de aprendizaje automático y el acceso de estos recursos de forma segura y en ambientes colaborativos, sin tener que invertir en infraestructura o desplazamientos hace imprescindible que las instituciones asuman la transformación digital e inviertan en capacidades para aprovechar estas oportunidades.<sup>2</sup>

Si bien hay avances en el país, el empleo en el sector de tecnologías de la información y la comunicación, por ejemplo, es proporcionalmente bajo y representa únicamente el 1,6% del empleo masculino y el 0,9% del femenino. Hasta la fecha solo cinco países de la región (Argentina, Brasil, Chile, México y Uruguay) han desarrollado o están en proceso de desarrollo de políticas y estrategias de Inteligencia Artificial.<sup>3</sup>

En definitiva, la forma en que cada país e institución enfrente cada uno de estos fenómenos determinará su inserción, proyección y éxito en esta era de cambios.

En línea con lo anterior, en junio de 2022 comenzó a regir la Ley N°21.180 de transformación digital del Estado que establece nuevas exigencias para todas las instituciones públicas, obligando a incorporar cambios para lograr cero filas, cero papeles, entre otras innovaciones. De esta forma, la transformación digital, tanto por cambios en la normativa como por el desarrollo de la sociedad y el mundo, cruzará de forma transversal el desarrollo institucional de las universidades.

1 “...como copiar un archivo o enviar un correo electrónico con un archivo. Para actividades intermedias como el uso de fórmula aritmética básica en una hoja de cálculo; la creación de presentaciones electrónicas con software de presentación; y la transferencia de archivos entre computadores y/o dispositivos, estas proporciones son inferiores al 30%. Con respecto a habilidades informáticas más avanzadas como conectar e instalar nuevos dispositivos y encontrar, descargar e instalar software, menos del 25% de la población cuenta con este conocimiento. En todos los países considerados menos del 7% de las personas informa haber escrito un programa informático utilizando un lenguaje de programación”. Ver CEPAL (2020). Datos y Hechos sobre la Transformación Digital.

2 El Estado, por ejemplo, aprobó La Ley N°21.180 de Transformación Digital (2019) que modifica las bases de los procedimientos administrativos para su digitalización y señala que todo procedimiento administrativo deberá expresarse a través de medios electrónicos, está en implementación gradual y deberá estar completamente habilitada a finales de 2024.

3 Op. Cit.





## 2.6. Bienestar y salud mental

El estrés de la pandemia y sus efectos posteriores mostraron las potencialidades y limitaciones de la educación a distancia<sup>1</sup>. Si bien resolvió problemas educativos inmediatos, tuvo la desventaja de disminuir la interacción social y la conexión entre estudiantes, docentes y con la vida universitaria en general.

En estos años enfrentamos sin muchas herramientas los riesgos asociados a estos fenómenos y el crecimiento exponencial de problemas de salud mental de estudiantes y de la comunidad en general.

La más reciente versión del Termómetro de Salud Mental en Chile (agosto, 2021)<sup>2</sup> muestra que los síntomas asociados a problemas de salud mental disminuyeron en relación con los meses más duros de la pandemia (-9,2% entre abril y agosto de 2021), sin embargo, la depresión moderada a severa, la soledad y el consumo de riesgo de alcohol son dimensiones que se mantuvieron muy similares a los niveles de cuando había cuarentena en casi todo el país.<sup>3</sup>

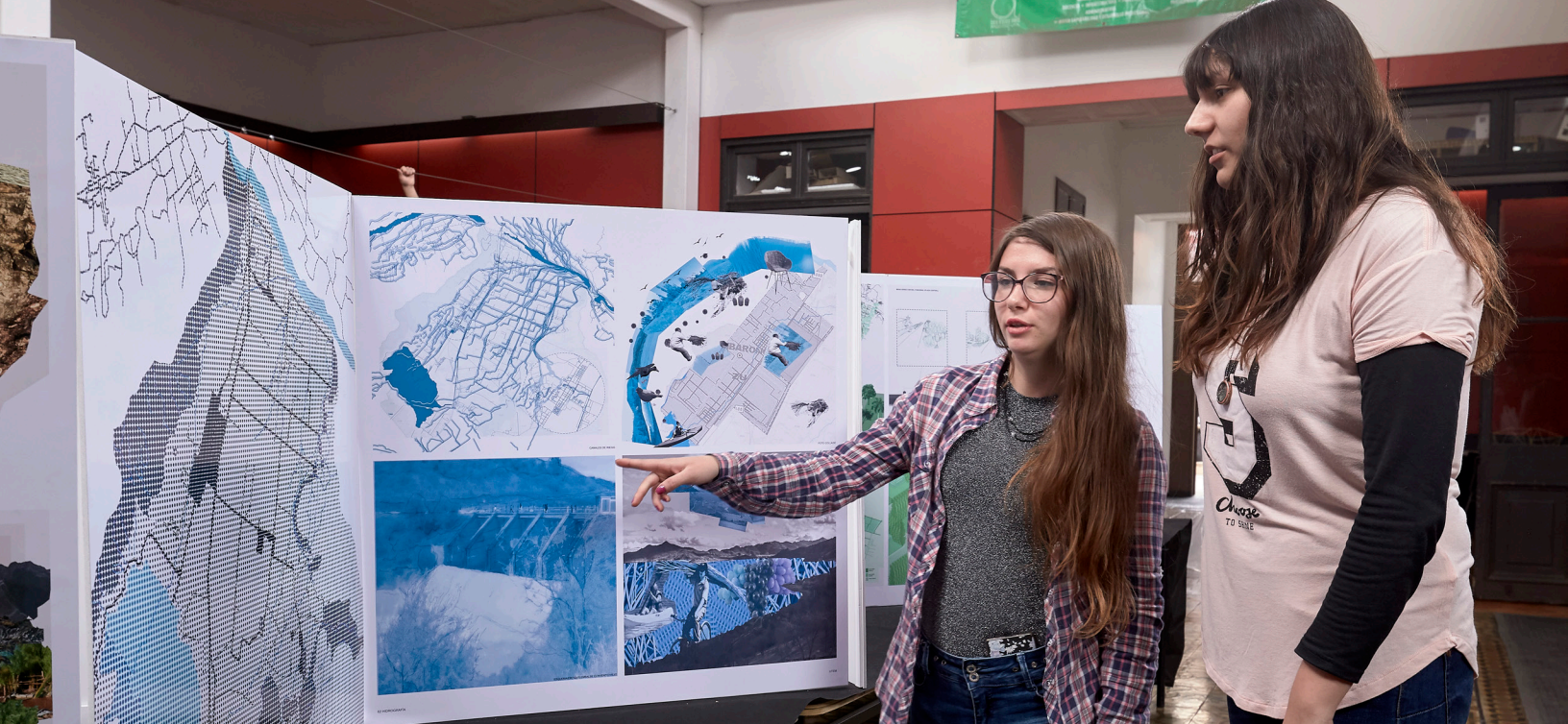
1 Amazon Web Services (2020), Emerging Trends in the New World of Education.

2 ACHS-UC (2021). estudio de la Asociación Chilena de Seguridad y la Universidad Católica, con una muestra aleatoria de 1.400 individuos, representativa de la población nacional urbana entre los 21 y los 68 años. <https://www.icare.cl/assets/uploads/2021/09/termometrosmicare.pdf>.

3 Op. Cit.







## 2.7. El incremento de la violencia en general y de la violencia de género en particular

La violencia se ha incrementado en todos los niveles educacionales. A nivel escolar, un 98% de los apoderados considera que es un problema grave o muy grave y que se ha incrementado notablemente en el último tiempo<sup>4</sup>. En educación superior no hay sondeos recientes sobre el tema, pero sí sobre una de sus variantes, la violencia de género que ha sido permanente fuente de preocupación, sobre todo en los alrededores de los campus universitarios.

Precisamente para enfrentarla antes de finales de 2022, las universidades debemos implementar la Ley N°21.369 sobre acoso sexual, violencia y discriminación de género. Esta normativa busca sancionar cualquier situación riesgosa o conducta de naturaleza o connotación sexual (verbal, no verbal, física, presencial, virtual o telemática, no deseada o no consentida) y que atente contra la dignidad, la igualdad de derechos, la libertad, integridad física, sexual, psíquica, emocional que además puede amenazar, perjudicar o incidir en sus oportunidades, condiciones materiales o rendimiento laboral o académico.

Para la Universidad Tecnológica Metropolitana, que tiene como uno de sus objetivos estratégicos volver a poner en el centro a las personas, es de trascendental importancia enfrentar este desafío como lo hacen otras instituciones en el país y el mundo: usando diversas estrategias para determinar qué estudiantes están teniendo problemas y para poder ofrecer apoyo anticipadamente.

<sup>4</sup>Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) (2022), Sondeo de Opinión a Padres, Madres y/o Apoderados sobre Violencia Escolar en Chile





## 2.8. Descentralización y vinculación con el desarrollo territorial

El desarrollo del país no puede entenderse al margen del territorio en el que viven sus habitantes o sin un instrumental adecuado para tomar decisiones de política pública en función a la diversidad regional. Lamentablemente, las brechas de competitividad entre las regiones de Chile son extremas, con una Región Metropolitana –donde la UTEM desarrolla su actividad–, casi cinco veces mayor que las regiones menos competitivas. Por tanto, las universidades que se encuentran en las regiones y, en particular las de zonas extremas, enfrentan complejidades aún mayores que las nuestras, entre ellas la baja población y la alta ruralidad.

La UTEM entiende el territorio como el lugar en el cual las personas viven su realidad cotidiana y se proyectan hacia un futuro que desean más próspero. El territorio no es un espacio administrativo o de análisis sino el lugar en el cual la comunidad se expresa y se potencia. Es a esa forma de entender el territorio al que se debe y desde el cual desarrolla su labor académica y de investigación, además de su profunda vinculación con el medio.

Y lo hace, además, en circunstancias en que el país se ha dotado de un nuevo marco político administrativo de desarrollo territorial. Lo ha hecho con la elección popular de autoridades regionales, así como dotándolas de nuevas atribuciones. Además, se espera que la futura Constitución potencie y profundice los procesos de descentralización ya en marcha. Los desafíos, entonces, que se presentarán en los años venideros sobre estos temas deben ser analizados permanentemente para poder enfrentar de forma adecuada las externalidades que puedan ocasionar al sector.







## 3. Calidad, excelencia y compromiso público

### 3.1 El compromiso de la Universidad con la calidad y la excelencia

Los ejes que definieron el PDE 2016–2020 estructuraron los lineamientos, objetivos y metas que guiaron el desarrollo institucional de la UTEM en el período anterior, y cuyos logros, a su vez, se construyeron sobre los avances en años previos con el PDE 2011–2015.

Así, la articulación de los planes estratégicos ha posibilitado el desarrollo institucional, el que se ha centrado en (i) políticas y estrategias académicas y de gestión exigentes orientados a la complejización institucional; (ii) mejoramiento y aseguramiento de la calidad, con énfasis en el mejoramiento continuo y la autorregulación, con cumplimiento de criterios y con referencia a estándares nacionales e internacionales; (iii) uso de información para la toma de decisiones, basada en la lógica del diagnóstico–estrategia–evaluación–retroalimentación; (iv) cambios organizacionales; y (v) mejoramiento de recursos humanos, físicos y de información.

Estos esfuerzos se han desarrollado en paralelo a los orientados a instalar mecanismos de aseguramiento de la calidad más robustos, los que se han realizado conjuntamente al alero de la implementación de la Ley 20.129 de Aseguramiento de la Calidad (2006). Así, en 2010 la Universidad logró la acreditación por primera vez (por un año) en las dos áreas obligatorias, aumentando en 2011 a dos años, a 3 años en 2013 –agregando el área electiva de Vinculación con el Medio–, a 4 años en 2016 y obtenido una acreditación de nivel avanzado en 2021. Lo anterior evidencia que en un corto periodo de tiempo se han logrado avances importantes en materia de aseguramiento de la calidad, lo que refleja la capacidad de la Universidad para aspirar al logro de resultados de excelencia respecto de la calidad de sus procesos formativos de pre y postgrado, de investigación, de vinculación con el medio y de gestión institucional.

Estos avances se afianzan en el presente PDI, que busca generar las condiciones para la implementación de las políticas e instrumentos que requiere la Universidad en su evolución de mediano plazo, lo que, asociado a las capacidades de ajuste y de respuesta desarrollados por nuestra institución le permitirán adaptarse a los cambios en el entorno de la educación superior, como los que derivan de la nueva institucionalidad que establecen las Leyes N°21.091





y N°21.094, junto con otras contingencias socioeconómicas generadas por la pandemia mundial de COVID-19. Todos estos elementos de contexto han generado no solo repercusiones en la modalidad de impartir educación remota, sino también efectos financieros en el sistema de educación superior.

En ese sentido, teniendo en consideración las definiciones del nuevo marco regulatorio, y como continuidad en el camino de desarrollo institucional y de generación de capacidades para adaptarse a un entorno cambiante, para nuestra Universidad la calidad debe ser entendida desde dos perspectivas: i) el nivel de cumplimiento de los criterios y estándares predefinidos, y ii) el grado de avance sistemático de las instituciones de educación superior en función de sus propósitos y fines.

Así, las definiciones que el presente Plan establece requieren profundizar la generación de un enfoque de carácter integral, sobre la base de un sistema de aseguramiento de calidad que procure articular las políticas y mecanismos existentes, así como encaminar a la Universidad hacia el nivel de excelencia. Se trata entonces de que el continuo cumplimiento de procesos estandarizados en sus distintas unidades, así como el logro de las metas anuales que éstas se propongan aseguren el éxito de la Universidad en el cumplimiento de sus propósitos.

Elementos como el diseño e implementación de una política de calidad explícita, un sistema articulado e integrado de aseguramiento de calidad, el fortalecimiento de las estructuras encargadas de la implementación y acompañar técnicamente en estas materias a las distintas unidades de la UTEM para la mejora continua y la evaluación de resultados de los procesos críticos de todas las áreas de la institución, entre otros, son aspectos relevantes en el tránsito hacia una gestión de excelencia universitaria y cuyo abordaje debe incorporarse dentro de los esfuerzos de fortalecimiento institucional para los próximos años, de manera de ir reduciendo los riesgos para la sustentabilidad de la organización y sentar las bases para el desarrollo presente y futuro.





### 3.2 Fortalecimiento de las universidades estatales y el compromiso con lo público

La UTEM es parte del Consorcio de Universidades Estatales de Chile, con el cual comparte el objetivo de crear, transmitir y mantener el conocimiento alcanzado por la sociedad a través del tiempo, mediante la docencia, investigación y extensión, en un marco de pluralismo, respeto y tolerancia.

El Consorcio contribuye a la conformación de un sistema de universidades estatales en el marco que ha establecido la reforma al Sistema de Educación Superior. En ese sentido, y como parte de la implementación de la Ley 21.094, se ha puesto en marcha un set de instrumentos de gestión y financiamiento para el desarrollo de las universidades estatales. El más relevante es el Plan de Fortalecimiento de Universidades Estatales, pues a partir de él se despliegan un conjunto de proyectos que operativizan los objetivos estratégicos que las propias instituciones han definido para la década 2020–2030.

En esa línea, nuestra Casa de Estudios ha contribuido de manera permanente a las actividades propias del quehacer de las universidades públicas, apoyando el trabajo colaborativo de las diversas redes que se han generado, como la Red de Análisis Institucional, la Red de Vinculación con el Medio, la Red de Calidad, la Red de Egresados y Titulados o la Red de Investigación. Asimismo, nuestra institución ha participado activamente en el desarrollo de proyectos de formación ciudadana y de movilidad estudiantil, entre otras iniciativas.

En relación con el aporte al cumplimiento de las metas comunes para el sistema, la Universidad se ha comprometido a mejorar su desempeño en las materias que se han definido como prioritarias para el desarrollo del sistema estatal. En esa línea, la agenda de complejización que la Universidad ha definido, permitirán contribuir al logro de las metas del sistema en materia de la cantidad y proporción de académicos con grado de Doctor, impacto de las publicaciones científicas de corriente principal y la generación de programas de doctorado acreditados.





UTEM

UNIVERSIDAD  
TECNOLOGICA  
METROPOLITANA  
CASA CENTRAL



## 4. Formulación del Plan de Desarrollo Institucional

El Plan de Desarrollo Institucional para la Universidad Tecnológica Metropolitana del Estado de Chile está estructurado en seis ejes estratégicos para el 2030 y contiene 21 objetivos, 52 estrategias y 33 indicadores para el primer periodo 2021 – 2025.

El proceso de construcción del Plan tuvo dos etapas, considerando que se realizó en un año en el que hubo cambio de gobierno universitario y que estuvo marcado por la pandemia. En la primera etapa se nombró una Comisión que sesionó entre los meses de abril y junio de 2021, y cuyo resultado fue la elaboración de una propuesta de lineamientos estratégicos para el período 2021-2030.

La segunda etapa, ya con el nuevo gobierno instalado, se dio en medio de un nuevo contexto en que la necesidad de contar con un proceso de participación e inteligencia colectiva de la comunidad y el inicio de un nuevo periodo de gestión institucional fueron los elementos catalizadores. Este proceso se propuso comprometer fuertemente a las facultades y a los equipos directivos para diseñar un plan que movilice a la universidad a un nuevo estado de desarrollo y fortalezca el modelo de gestión estratégica institucional.

Fue en este marco en que se generó una Comisión de Planificación más amplia y con criterios paritarios, la que, a partir del trabajo recibido desde la etapa anterior, tuvo el mandato de proponerle a la rectora de la Universidad, las bases para la elaboración del Plan definitivo. Dicha Comisión, estuvo compuesta por la rectora, las y los vicerrectores, los decanos, la directora de la Dirección General de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico, representantes del Consejo Superior, académicos, no académicos y estudiantiles. La Comisión tuvo la misión de construir una propuesta de Plan de Desarrollo junto al apoyo de la Dirección General de Análisis Institucional y Desarrollo Estratégico que actuó como Secretaría Ejecutiva.

El proceso tuvo cuatro fases - Diagnóstico Institucional, Definiciones Estratégicas, Estrategias e Indicadores y Revisión y Ajustes- y contó con la participación de los tres estamentos de la Universidad.







El Plan de Desarrollo Institucional constituye una hoja de ruta que busca orientar el quehacer institucional para la presente década. De esta forma, los ejes buscan delinear las prioridades para lograr que al 2030 la institución muestre resultados de consolidación en una nueva etapa de desarrollo.

Para avanzar en dicha dirección, el Plan que se presenta a continuación establece objetivos, estrategias, indicadores y metas para el periodo 2021-2025. Algunos de los resultados esperados que caracterizarán el esfuerzo de la primera mitad de la década son posicionarse como una institución líder en tecnología y sustentabilidad, así como alcanzar la acreditación institucional en nivel avanzado en las áreas obligatorias de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado y las áreas optativas de Vinculación con el Medio e Investigación.

Con el afán de establecer un mecanismo de monitoreo y actualización permanente del Plan de Desarrollo Institucional, se ha establecido una estrategia de monitoreo anual, así como un proceso de evaluación y ajuste de medio término, donde además se buscará proyectar algunos de los objetivos, estrategias, indicadores y metas para el segundo periodo de la década.





# 5

## Identidad: ¿Qué nos hace UTEM?

La Universidad Tecnológica Metropolitana es una universidad del Estado de Chile. Los principios que la guían están declarados en la Ley sobre Universidades Estatales (Ley N° 21094); en particular el artículo 5 declara:

*"...Los principios que guían el quehacer de las universidades del Estado y que fundamentan el cumplimiento de su misión y de sus funciones son el pluralismo, la laicidad, esto es, el respeto de toda expresión religiosa, la libertad de pensamiento y de expresión; la libertad de cátedra, de investigación y de estudio; la participación, la no discriminación, la equidad de género, el respeto, la tolerancia, la valoración y el fomento del mérito, la inclusión, la equidad, la solidaridad, la cooperación, la pertinencia, la transparencia y el acceso al conocimiento..."*

Adicionalmente, la UTEM ha construido desde su fundación una identidad propia que la proyecta hacia el futuro y la distingue del resto de las universidades estatales; así, sumados a los principios que guían el quehacer de toda universidad del Estado, existen atributos específicos que identifican a nuestra universidad, a saber: tecnológica, sustentable, comprometida con el desarrollo regional y nacional y centrada en las personas.



## **UTEM Tecnológica**

La UTEM es una universidad con sello tecnológico: promueve el desarrollo de competencias pertinentes en su oferta formativa, desarrolla investigación aplicada, transferencia tecnológica y vinculación con el medio en diferentes ámbitos de la tecnología.

## **UTEM Sustentable**

La UTEM incorpora la sustentabilidad en los distintos ámbitos de su quehacer, formando estudiantes preparados para enfrentar los desafíos desde dicha perspectiva, promoviendo la investigación en sustentabilidad y vinculándose con los medios regional y nacional para aportar al desarrollo sostenible de estos.

## **UTEM Comprometida con el desarrollo regional y nacional**

La UTEM tiene un compromiso particular con la responsabilidad social y el desarrollo de la región y el país. Desde su fundación ha favorecido el ingreso a sus aulas de las y los jóvenes más vulnerables de la sociedad; esto se ha constituido en uno de los sellos más característicos de la Universidad en el contexto de educación superior actual.

## **UTEM Centrada en las personas**

La UTEM busca asegurar el bienestar y la sana convivencia entre las distintas personas y grupos que la componen. Pone a las personas en el centro de la toma de decisiones e implementa iniciativas para fortalecer su comunidad.

# 6

## Misión y visión

### 6.1. Misión

Contribuir al progreso de la sociedad y al desarrollo sustentable de la Región Metropolitana y del país, a través de la investigación, creación y transferencia del conocimiento y la formación integral de personas a lo largo de la vida, en el ámbito preferentemente tecnológico y con un fuerte sentido de responsabilidad social.

Buscamos desarrollar en cada persona de la comunidad el compromiso con la ética y los valores democráticos, así como la capacidad y la pasión para trabajar de manera colaborativa, creativa y efectiva para el mejoramiento de la sociedad chilena y de la humanidad.

### 6.2. Visión

La Universidad Tecnológica Metropolitana será reconocida por su compromiso con el desarrollo sustentable, su sello tecnológico e innovador y la responsabilidad social de nuestra comunidad, a través de una formación de calidad e integral a lo largo de la vida y su contribución a la generación y aplicación del conocimiento para el progreso de la sociedad.



# 7

## Ejes Estratégicos para el 2030

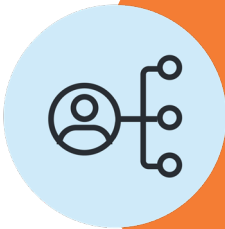
La base del Plan de Desarrollo Institucional son los ejes estratégicos. Estos ejes definen las prioridades institucionales que articulan la gestión institucional con el fin de cumplir la misión y alcanzar la visión.

Los ejes son la calidad; la complejización; la tecnología e innovación; la sustentabilidad e inclusión; la gestión eficiente y eficaz de personas y recursos institucionales; y ser una Universidad centrada en las personas. A continuación, se describe brevemente cada uno de los ejes estratégicos:



### Calidad

Buscar permanentemente un alto nivel de cumplimiento de los criterios y estándares predefinidos dentro del sistema de educación superior y un elevado grado de avance en el desarrollo de los propósitos y fines específicos de la UTEM



### Complejización

Consolidar una universidad compleja, que genera investigación y vinculación con el medio en conjunto a la formación académica.



### Tecnología e innovación

Promover el desarrollo de competencias tecnológicas, de innovación y emprendimiento en los programas académicos, el desarrollo de investigación aplicada y la transferencia. Además de la aplicación de la tecnología para la optimización y eficiencia de los procesos internos.



### Sustentabilidad e inclusión

Avanzar hacia universidad sustentable en todos sus niveles, inclusiva, con equidad de género y que aporta al desarrollo sostenible del país.





## Gestión eficiente y eficaz de personas y recursos institucionales

Asegurar la sostenibilidad financiera de la universidad, gestionar eficientemente los recursos institucionales y fortalecer la gestión y desarrollo de las personas.



## Universidad centrada en las personas

Construir una universidad en donde todas las personas que son parte de la comunidad universitaria están en el centro de la toma de decisiones fomentando un sano ambiente de convivencia y bienestar.



# 8

## Objetivos estratégicos

Los ejes estratégicos se concretizan mediante los objetivos, las estrategias específicas y las respectivas personas responsables. A continuación, se presentan todos los objetivos y estrategias para cada uno de los ejes estratégicos.



### **EJE 1: CALIDAD**

#### **Objetivo 1.1: Mejorar la calidad de los procesos y resultados estratégicos institucionales**

##### **Estrategia 1.1.1. Fortalecimiento del sistema de aseguramiento de la calidad**

Fortalecimiento del sistema de aseguramiento de la calidad institucional en consistencia con los estándares y criterios internos de calidad y aquellos definidos por Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad y el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

##### **Estrategia 1.1.2. Mejoramiento de la satisfacción de usuarios y usuarias internos e internas**

Diseño e implementación de un sistema de medición de satisfacción de usuarios y usuarias internos e internas en relación con los servicios estratégicos institucionales que permita identificar oportunidades e implementar mejoras.

#### **Objetivo 1.2. Fortalecer la gestión estratégica institucional**

##### **Estrategia 1.2.1. Modelo de gestión institucional**

Establecimiento de un modelo de gestión institucional en la universidad para el cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional y de los procesos estratégicos, considerando la responsabilización y rendición de cuentas. Fortalecer las capacidades de gestión para la investigación científico-tecnológica.







### **Estrategia 1.2.2. Formulación de un modelo de Gobernanza de Datos**

Definición un modelo centralizado de gobernanza de datos vinculado a los procesos internos, asignando responsables para cada etapa de recolección y análisis de información para la toma de decisiones, contemplando un *benchmarking* de la educación superior y explorando las potencialidades existentes en la institución.

## **Objetivo 1.3: Fortalecer el cuerpo académico en función de los procesos de complejización de la universidad**

### **Estrategia 1.3.1. Visión estratégica y políticas del cuerpo académico**

Desarrollo de una visión estratégica respecto al cuerpo académico requerido para el cumplimiento de los objetivos institucionales y adecuar las políticas relacionadas con la gestión del cuerpo académico para su cumplimiento.

### **Estrategia 1.3.2. Fortalecimiento del cuerpo académico**

Crecimiento del cuerpo académico y orientación de los procesos de contratación, desarrollo, monitoreo y evaluación del cuerpo académico para el cumplimiento de la visión estratégica.

## **Objetivo 1.4: Asegurar la calidad en la formación de pregrado, postgrado y formación continua, resguardando la eficiencia y eficacia del proceso formativo**

### **Estrategia 1.4.1. Mejoramiento de los resultados del proceso formativo**

Caracterización y nivelación de estudiantes en todos los niveles de formación, con un monitoreo periódico de sus resultados y progresión, considerando diferentes mecanismos de acompañamiento a los y las estudiantes a lo largo de su proceso de formación.





#### **Estrategia 1.4.2. Mejora continua del Modelo educativo**

Instalación y monitoreo periódico del modelo y su apropiación en el pregrado, postgrado y educación continua, para incrementar la calidad de la formación en el marco del ciclo de mejora continua.

#### **Estrategia 1.4.3. Calidad de los programas formativos**

Implementación y operación formal de mecanismos de aseguramiento de calidad de los programas formativos en todos sus niveles.

### **Objetivo 1.5: Posicionar a la UTEM como una universidad orientada a la excelencia**

#### **Estrategia 1.5.1. Posicionamiento de la universidad en el sistema de educación superior**

Posicionamiento de la universidad dentro del sistema de educación superior en los distintos ámbitos de su quehacer institucional.

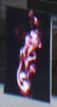
#### **Estrategia 1.5.2. Actualización de la imagen y marca institucional**

Actualización de la marca e imagen de la universidad en función del nuevo posicionamiento en el sistema de educación superior nacional.





EXPOFOTO 2-





## **EJE 2: COMPLEJIZACIÓN**

**Objetivo 2.1: Fortalecer la oferta académica, en sus diferentes niveles formativos, fomentando la flexibilidad y asegurando pertinencia, competitividad y viabilidad**

### **Estrategia 2.1.1. Innovación y desarrollo curricular**

Innovación y desarrollo curricular de programas de pregrado y postgrado con apego al modelo educativo y a estándares de calidad, pertinencia y viabilidad institucional.

### **Estrategia 2.1.2. Nueva oferta programática**

Evaluación y mejoramiento de la calidad y la oferta de programas de pregrado y postgrado acreditables en la institución, incorporando nuevas modalidades (b-learning, e-learning).

### **Estrategia 2.1.3. Difusión de oferta académica**

Implementación de un sistema institucional de posicionamiento y difusión de su oferta académica.

**Objetivo 2.2: Consolidar la I+D+i y mejorar sus impactos en los procesos formativos y las necesidades del medio**

### **Estrategia 2.2.1. Generación de conocimiento científico y tecnológico de calidad**

Aumento de la productividad científico-tecnológica en calidad y cantidad, diversificando las áreas de investigación en función de las capacidades institucionales y las necesidades del entorno, a través del incremento de investigadores activos, proyectos concursables de I+D+i adjudicados, productos de aplicación del conocimiento científico-tecnológico y redes de investigación institucionalizadas nacionales e internacionales.





### **Estrategia 2.2.2. Impacto de la Investigación en la formación doctoral**

Incremento de la oferta de programas doctorales acreditados o con estándar acreditable.

### **Estrategia 2.2.3. Vinculación de la Investigación con la docencia de pre y postgrado**

Implementación de un sistema de Formación Innovativa para la transferencia del conocimiento científico a través de las actividades docentes del pregrado y postgrado.

## **Objetivo 2.3: Fortalecer la vinculación de la docencia de pregrado con los entornos sociales y productivos**

### **Estrategia 2.3.1. Metodologías activas para la formación**

Desarrollo de actividades académicas que incorporen metodologías activas para la formación, propiciando la vinculación de las y los estudiantes con el entorno productivo y social (A+S, ABP empresa y COIL).

### **Estrategia 2.3.2. Consolidar un sistema de prácticas estudiantiles**

Diseño e implementación de un modelo de prácticas estudiantiles que permita fortalecer la vinculación de las y los estudiantes con el entorno productivo y social para favorecer su inserción laboral.



### **Estrategia 2.3.3. Retroalimentación a la docencia**

Mejoramiento de los mecanismos de retroalimentación a la docencia para la evaluación y mejoramiento de los procesos formativos y de los programas académicos.

## **Objetivo 2.4: Avanzar en la vinculación con el entorno nacional e internacional fomentando la asociación de los procesos formativos, las actividades de investigación y vinculación con el medio**

### **Estrategia 2.4.1. Fortalecimiento de Redes de colaboración**

Fortalecimiento de las redes de colaboración de las actividades formativas, de investigación, vinculación con el medio y programas de transferencia tecnológica con universidades, centros de investigación u otro tipo de organización nacional e internacional (privada o pública).

### **Estrategia 2.4.2. Internacionalización de programas**

Desarrollo de programas de pregrado y postgrado que promuevan la articulación internacional, considerando la doble titulación, prácticas en el extranjero, pasantías laborales, etc.







## **EJE 3: TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN**

### **Objetivo 3.1: Promover competencias tecnológicas, de innovación y emprendimiento en los programas académicos incorporando el uso de tecnologías digitales**

#### **Estrategia 3.1.1. Fortalecimiento de competencias en estudiantes y académicos**

Fortalecimiento de las competencias tecnológicas, de innovación y emprendimiento en los perfiles de egreso buscando que un porcentaje relevante de la oferta académica los incorpore. Promoción de la capacitación docente, las prácticas, trabajos de títulos, etc. en las áreas tecnológicas, de innovación y emprendimiento. Potenciamiento del uso de tecnologías e infraestructura digitales en los procesos formativos.

#### **Estrategia 3.1.2. Desarrollo de actividades extracurriculares**

Apoyo a la construcción de un ecosistema tecnológico, de innovación y emprendimiento a través de instancias participativas que promuevan en las y los estudiantes el desarrollo de tecnologías.

#### **Estrategia 3.1.3. Fomento de una cultura institucional**

Fomento del desarrollo de actividades que promueven las prácticas tecnológicas, de innovación y emprendimiento de manera de elevar una cultura tecnológica institucional. Promover las actividades en red, seminarios, etc.







## **Objetivo 3.2: Mejorar el desempeño e impacto de las actividades de IA+TT+i**

### **Estrategia 3.2.1. Personas, recursos físicos y de información para IA+TT+i**

Fortalecimiento de las capacidades institucionales en materia de recursos humanos, físicos y de información para la IA+TT+i.

### **Estrategia 3.2.2- Productividad de la IA+TT+i**

Incremento de la productividad asociada a la IA+TT+i a través de instrumentos de fomento internos y externos.

### **Estrategia 3.2.3. Vínculos con el sector productivo y social**

Aumento de los vínculos formales con el sector productivo y social para mejorar el impacto de los productos de la IA+TT+i.

## **Objetivo 3.3: Modernizar la gestión administrativa, académica y docente mediante la transformación digital**

### **Estrategia 3.3.1. Actualización de la normativa para la transformación digital**

Actualización de los reglamentos institucionales a los procesos tecnológicos, para hacer permanentes las transformaciones que produjo la contingencia en la ejecución de procesos. Incorporación de protocolos de ciberseguridad.

### **Estrategia 3.3.2. Agenda de transformación digital**

Diseño e instalación de una agenda de transformación digital para fortalecer las capacidades institucionales: recursos humanos, infraestructura digital y de información.







## **EJE 4: SUSTENTABILIDAD E INCLUSIÓN**

### **Objetivo 4.1: Fortalecer los atributos de Universidad sustentable**

#### **Estrategia 4.1.1. Reducción de emisiones**

Elaboración de un plan de acción y gestión energética en la UTEM, de modo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

#### **Estrategia 4.1.2. Formación en Sustentabilidad**

Consolidación del plan de formación en temáticas de sustentabilidad para las y los estudiantes y de difusión de iniciativas y políticas de sustentabilidad hacia toda la comunidad.

#### **Estrategia 4.1.3. Aumento de puntaje RESIES**

Cierre de las brechas respecto de la evaluación RESIES (Reporte y Evaluación de la Sustentabilidad en Instituciones de Educación Superior) de la UTEM.

### **Objetivo 4.2: Avanzar hacia una universidad inclusiva, con diversidad y equidad de género**

#### **Estrategia 4.2.1. Inclusión y diversidad**

Diseño e implementación de una estrategia institucional de inclusión y diversidad, destinando recursos y profesionales adecuados.





#### **Estrategia 4.2.2. Política orientada a la equidad de género**

Diseño e implementación de una política de equidad de género en línea con las exigencias y estándares para Instituciones de Educación Superior.

Potenciar los programas de prevención y apoyo a las víctimas de violencia y/o discriminación de género, fortaleciendo los protocolos y su difusión dentro de toda la comunidad universitaria.

### **Objetivo 4.3: Aportar al desarrollo sostenible en el medio regional, nacional e internacional**

#### **Estrategia 4.3.1. Liderazgo social en Sustentabilidad**

Inversión en difusión de las iniciativas de VcM realizadas por la Universidad, tanto en el medio nacional como internacional. Posicionamiento de la UTEM como una universidad líder en Sustentabilidad en el sistema de educación superior, promoviendo la relevancia de estas temáticas y contribuyendo a la articulación de iniciativas conjuntas con otras instituciones para el abordaje de los ODS.

#### **Estrategia 4.3.2 - Fomento de iniciativas de VcM**

Diseño de una estrategia para articular las iniciativas de VcM nuevas y existentes, para apoyo del abordaje de los ODS en el entorno social y productivo.

#### **Estrategia 4.3.3 - Fomento de la investigación, transferencia tecnológica y de conocimiento**

Aporte al cumplimiento de los ODS a través del fomento de la investigación, transferencia tecnológica y de conocimiento en estos ámbitos.





EDIFICIO DE  
CIENCIA Y TECNOLOGÍA

UTEM





## **EJE 5: GESTIÓN EFICIENTE DE PERSONAS Y RECURSOS INSTITUCIONALES**

**Objetivo 5.1: Asegurar la sostenibilidad financiera de la institución y el compromiso de toda la comunidad para su logro**

### **Estrategia 5.1.1. Aumento y diversificación de los ingresos de la universidad**

Definición de políticas para la diversificación de ingresos, buscando disminuir la dependencia financiera de la universidad con el pregrado, estudiando las potencialidades internas y las oportunidades externas para este fin.

### **Estrategia 5.1.2. Política de gestión presupuestaria y financiera**

Evaluación y consolidación de las políticas de gestión y control de costos y gastos para mejorar su eficiencia, mejorando las herramientas tecnológicas para su trazabilidad y control.

**Objetivo 5.2: Fortalecer el desarrollo, gestión de personas y la cultura organizacional para el cumplimiento de las funciones misionales**

### **Estrategia 5.2.1. Mejoramiento de la Política de Desarrollo y Gestión de Personas**

Fortalecimiento y definición de las políticas que comprometan ejes, criterios y directrices en gestión y desarrollo de personas, que otorguen mayor objetividad y transparencia en el proceso de toma de decisiones, con el propósito de establecer un marco de acción y alinear el desempeño de todas las personas.





### **Estrategia 5.2.2. Fortalecimiento de la cultura, liderazgo y valores institucionales**

Fortalecimiento de la difusión en toda la comunidad universitaria de la misión, valores y normas institucionales que permitan fortalecer los liderazgos y generar un cambio en la cultura organizacional que apunte a la construcción de equipos colaborativos.

### **Estrategia 5.2.3. Nuevas modalidades de trabajo**

Propiciamiento de nuevas modalidades de trabajo en la universidad (teletrabajo, bimodalidad, etc.).

## **Objetivo 5.3: Gestionar eficientemente la infraestructura y recursos físicos, propendiendo a la inclusión y sustentabilidad**

### **Estrategia 5.3.1. Fortalecimiento del Plan Maestro de Infraestructura Institucional**

Revisión y fortalecimiento del Plan Maestro de Infraestructura Institucional apuntando a la eficiencia en el uso de los espacios y consolidando el sello tecnológico, sustentable e inclusivo de la universidad.

### **Estrategia 5.3.2. Fortalecimiento de las políticas de gestión de recursos físicos y su monitoreo y evaluación**

Definición de una política de gestión de recursos físicos de la universidad con su respectivo monitoreo y evaluación para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **Estrategia 5.3.3. Fortalecimiento de la política de gestión de recursos tecnológicos y su monitoreo y evaluación**

Fortalecimiento de la política de gestión de recursos tecnológicos de la universidad con su respectivo monitoreo y evaluación para el cumplimiento de los objetivos institucionales.









## **EJE 6: UNIVERSIDAD CENTRADA EN LAS PERSONAS**

### **Objetivo 6.1: Promover e implementar instancias de participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones**

#### **Estrategia 6.1.1. Participación**

Creación e implementación de una política de participación de la comunidad universitaria, que considere procesos e instancias de toma de decisiones participativos, inclusivos y transparentes dentro de la universidad, llevando a consulta a la comunidad cuando corresponda.

### **Objetivo 6.2: Promover una experiencia de vida universitaria integral a toda la comunidad universitaria, promoviendo la participación en distintos ámbitos**

#### **Estrategia 6.2.1. Espacios para el desarrollo integral**

Generación de espacios para el desarrollo de la comunidad en los distintos ámbitos de la vida universitaria (esparcimiento, cultura, deportes, trabajo en equipo, ocio, convivencia, etc.), gestionando los espacios existentes e incorporando otros nuevos.

#### **Estrategia 6.2.2. Oferta de formación integral**

Fortalecimiento de la oferta extraprogramática para el desarrollo de la comunidad estudiantil en los distintos ámbitos de la vida universitaria (esparcimiento, cultura, deportes, trabajo en equipo, ocio, convivencia, etc.).



### **Estrategia 6.2.3. Intercambio**

Fomento de una mayor oferta de intercambio nacional e internacional para estudiantes y académicos/as, tanto en el ámbito académico, como en el cultural y deportivo, entre otros.

## **Objetivo 6.3: Promover un ambiente favorable para el bienestar y la convivencia en el espacio universitario**

### **Estrategia 6.3.1. Monitorear el bienestar de la comunidad**

Desarrollo y aplicación de mecanismos de evaluación del bienestar de la comunidad para acortar brechas identificadas en la materia.

### **Estrategia 6.3.2. Convivencia de la comunidad**

Promoción del desarrollo integral de la comunidad a través de iniciativas que fomenten el buen trato y la convivencia en la comunidad.



# 9

## Indicadores y metas 2021-2025

Indicador	LB (2020)	Metas				
		2021	2022	2023	2024	2025
I01. Satisfacción de la Comunidad con los Servicios	S/I	S/I	LB	LB+5%	LB+10%	LB+15%
I02. Porcentaje de Académicos JC y MJ	32,9%	34%	38%	42%	46%	50%
I03. Porcentaje de Académicos con Grado de Doctor	44,5%	48%	51%	54%	57%	60%
I04. Titulación Oportuna	19%	21%	23%	25%	27%	30%
I05. Tasa de Graduación Oportuna	0 %	10 %	33 %	38 %	50 %	60 %
I06. Retención	84%	85%	85%	85%	85%	85%
I07. Tasa de Aprobación de Asignaturas	84%	85%	85%	85%	85%	85%
I08. Programas con certificación interna vigente	85%	85%	85%	90%	95%	100%
I09. Matrícula Nueva de Pregrado	2.035	1.912	1.879	1.929	1.981	2.034
I10. Empleabilidad	82%	73%	73%	73%	73%	73%
I11. Programas Nuevos Ofertados	2	4	5	9	12	15
I12. Cantidad de Programas Articulados	0	0	2	4	6	8
I13. Activos Tecnológicos Transformados en i+e y TT	0	0	1	2	3	4
I14. Publicaciones Q1	49%	59%	56%	58%	60%	62%
I15. Doctorados Ofertados	1	1	1	2	2	3
I16. Académicos en Claustros Doctorales	19	19	19	34	34	44
I17. Publicaciones de Corriente Principal	182	209	270	345	420	500
I18. Redes Nacionales e Internacionales	8	8	10	12	14	16
I19. Contribución de Iniciativas de VcM al Fortalecimiento del Plan de Estudios	16%	29%	35%	55%	65%	80%
I20. Proyectos de i+e de Estudiantes	0	3	10	15	20	35
I21. Resultados de I+D Aplicada	15	15	16	17	20	25
I22. Procesos Críticos Digitalizados	S/I	S/I	20%	40%	60%	90%
I23. Puntaje RESIES	54,2	61	68	75	82	90
I24. Matrícula Femenina en carreras de Ingeniería	31%	32%	33%	34%	35%	37%
I25. Tasa de Retención Femenina en programas de Ingeniería	86%	85%	85%	85%	85%	85%
I26. Diferencia entre JCE Académicos y Académicas Jerarquizados en Planta Regular u Ordinaria	72	70	67	64	62	60
I27. Margen Operacional	9%	5% ± 2	5% ± 2	5% ± 2	5% ± 2	5% ± 2
I28. Diversificación de Ingresos	26%	28%	30%	32%	34%	37%
I29. Porcentaje de satisfacción de los funcionarios con ambientes laborales	S/I	S/I	LB	LB+5%	LB+10%	LB+15%
I30. Laboratorios adscritos a Red de Laboratorios de Investigación UTEM	0%	34%	76%	92%	97%	100%
I31. Satisfacción Estudiantes con la Experiencia Universitaria	S/I	S/I	LB	LB+5%	LB+10%	LB+15%
I32. Estudiantes de Intercambio	39	42	45	48	51	54
I33. Nivel de bienestar y convivencia de la comunidad	S/I	S/I	LB	LB+5%	LB+10%	LB+15%





UTEM

