



Universidad
de Magallanes

UNIVERSIDAD DE MAGALLANES



PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS*

Versión II-2020

Aprobación Comité Plan de Fortalecimiento: 28/09/2020

I. Antecedentes institucionales

Plan de Desarrollo Institucional	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2017 al 2021.
Misión institucional	La Universidad de Magallanes es una institución de educación superior pública, estatal y geográficamente aislada, orientada a la formación continua de técnicos, profesionales y postgraduados, como también en investigación, creación de conocimiento y vinculación con el medio, en y desde la Patagonia Subantártica, y Antártica Chilena.
Acreditación institucional	4 años de acreditación /30 de Diciembre de 2019 al 30 de Diciembre de 2023 Áreas de acreditación: Docencia, Gestión Institucional, Investigación y Vinculación con el Medio.
Modelo Educativo	23 de Abril de 2018 (última actualización)

* Para el llenado del Instrumento de Plan de Fortalecimiento a 10 años, guiarse por el documento "Plan de Fortalecimiento a 10 años Universidades Estatales. Orientaciones para su Construcción - Año 2020".

II. Diagnóstico institucional

II.1. Escenario institucional

Dentro de los instrumentos de gestión estratégica, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) es la herramienta maestra que orienta el quehacer de la institución. El PEDI recoge información y metas establecidas del Plan de mejora del periodo de acreditación anterior, FODA interno y Proyecto Educativo Institucional (PEI), además de la evaluación de los resultados del anterior Plan Estratégico. Todas las acciones emprendidas en el marco de este Plan Estratégico han permitido a la Universidad de Magallanes acreditar por 4 años, en 4 áreas, en dos ocasiones consecutivas.

El plan de fortalecimiento a 10 años aquí presentado considera, además de lo anterior, el acuerdo de la acreditación actual, del cual se desprenden sus oportunidades de mejora y sus fortalezas. Para ello define las siguientes 5 Áreas Estratégicas:

(AE1) Gestión y Planificación Estratégica.

Esta área además de definir e implementar políticas y mecanismos para asegurar la eficiente utilización de los recursos humanos, materiales y financieros, considera dentro de sus acciones clave la planificación, organización, dirección y control de las acciones asociadas a los mecanismos de aseguramiento de la calidad establecidos, en concordancia con la misión institucional y los objetivos estratégicos planteados en el PEDI.

El PEDI se elabora cada 5 años y cuenta con una vigencia desde el año 2017 al 2021, considerando 4 áreas de acreditación que se ejecutan y coordinan desde cada vicerrectoría con una orientación a los resultados, identificando aquellas acciones claves para su cumplimiento. Para la elaboración del nuevo plan se deberá considerar la nueva dimensión de aseguramiento de la calidad, la cual considera un Modelo de Aseguramiento de la Calidad Integral que es transversal a todas las áreas, lo cual nos plantea el desafío de comprender y analizar nuestro PEDI desde los procesos y en ellos incorporar esta nueva dimensión. Por otro lado, además se debe considerar el marco regulador que entrega la nueva Ley de universidades estatales N°21.094 y la Ley de Educación Superior N°21.091. Todo esto deberá ser analizado y trabajado con las diferentes áreas de la institución y sus diferentes estamentos. Considerando además, que el nuevo PEDI deberá mantenerse alineado al Plan de fortalecimiento a 10 años.

El sistema de Gobierno universitario tiene sus funciones y responsabilidades definidas formalmente, opera en función de las políticas institucionales, del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, de los planes sectoriales, así como del Plan de Mejoramiento producto del proceso de acreditación institucional.

El marco normativo de la generación de autoridades universitarias está constituido por el Estatuto de la Universidad de Magallanes (DFL N°154/1981), la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (Ley 19.305) y la normativa dictada por la propia Universidad, en particular, los Decretos N°868/2014 y N°1268/2014, referentes a la elección del Rector. Con motivo de la nueva Ley de Universidades N° 21094, la universidad se encuentra a través de una comisión triestamental elaborando un nuevo estatuto para ser presentado a la presidencia de la nación y que se estima modificará las definiciones actuales en la gobernanza universitaria.

La Universidad comprende la gestión bajo diversas áreas críticas, además de la anteriormente expuesta, otra de ellas es la disponibilidad de infraestructura acorde a las necesidades de los diversos actores de la institución y con especial preocupación por estudiantes y el desarrollo de la investigación. Esta área desde el año 2014 se oficializó como una dirección, la cual se encarga de planificar las necesidades de recursos físicos para el quehacer institucional. Actualmente, se ha logrado un importante incremento en cuanto a laboratorios y se cuenta con un nuevo edificio (Centro Asistencial, Docente e Investigación) el cual permite entregar un mejor servicio a los estudiantes y realizar investigación de alto nivel científico y se está construyendo el Centro Subantarico Cabo de Hornos que se recibirá el año 2021.

Uno de los grandes desafíos de esta área tiene relación con la mantención y mejoras en cuanto a actualización de los laboratorios y edificios más antiguos de la institución, lo cual debe comenzar con la planificación, a través de un programa al alero del plan maestro, que permita la regularización y consolidación de la infraestructura existente. La infraestructura también se orienta a la vinculación con el medio, claro ejemplo de ello es el Instituto de la Patagonia, el cual se funda en el año 1969 y en el año 1985 fue incorporado a la Universidad de Magallanes, en este centro se contribuye al conocimiento, desarrollo y difusión del estudio de los pueblos originarios, estudio de las características del ecosistema regional y por otro lado, tiene un Centro de cultivo de hortalizas y verduras, el cual ha realizado por años transferencia tecnológica a pequeños

productores de la Región y además son los laboratorios para los estudiantes de las carreras del área.

Por otra parte, la institución también cuenta con Centros Universitarios alojados en diferentes provincias de la región y de la zona extrema sur, como son el Centro de Puerto Natales, Porvenir, Puerto Williams y Coyhaique, éstos centros, fundan su existencia en la necesidad de entregar educación superior en comunas alejadas por cientos de kilómetros de alguna institución de educación superior compleja. El instalar y mantener estos Centros Universitarios implica esfuerzos en cuanto a mantención y gestión de la infraestructura y de su equipamiento. Queda para un futuro no muy lejano poder comenzar la gestión de los equipos y laboratorios para que logren tener un uso eficiente y estar más integrados en la docencia.

Otra área crítica tiene relación con la gestión del recurso humano, el cual considera aspectos relacionados con el perfeccionamiento de los académicos, el desarrollo de la carrera funcionaria, considerando aspectos del bienestar de las personas y el análisis de los niveles de desempeño, entre otros. Esta área cuenta con grandes desafíos en cuanto a su reingeniería y necesidad de consolidar una gestión y desarrollo de personas que permita alcanzar mayores niveles de competencia para el desarrollo de las tareas institucionales. Cabe también indicar que presenta los desafíos de incorporar dentro de su gestión los cambios normativos, como por ejemplo la forma de contratación del personal e incluir aspectos de las demandas sociales, como son la temática de género, inclusión, interculturalidad y diversidad sexual.

Un tercer aspecto crítico de la gestión tiene relación con el recurso financiero y su utilización de manera sostenible en el tiempo. Esto se puede ver desde tres dimensiones que lo afectan, por un lado la disminución de la matrícula, la brecha existente entre los aranceles reales y los de referencia y los bajos aportes de financiamiento basal de libre disposición, condiciones que desafían a la institución a diversificar su matriz de ingreso y mejorar los sistemas de costeo de las carreras, que considere aspectos como la disponibilidad y calidad de la información para la toma de decisiones en cuanto a la oferta académica a entregar por la institución, la gestión de datos es también una importante condición para esto.

Por otra parte, los altos costos de operación e inversión asociados al desarrollo de actividades de docencia e investigación en una zona extrema, con un alto grado de aislamiento y con condiciones climáticas rigurosas, que hace difícil la reducción del gasto y nos pone en una situación de desventaja respecto de instituciones más cercanas a la zona central del país. Y el tercer factor crítico, que si bien es actual, no deja de ser menos profundo en cuanto a sus repercusiones, es la emergencia sanitaria de pandemia y post pandemia, la cual ha afectado a nivel mundial, aumentando significativamente los costos de operación y nos ha obligado a introducir un nivel de tecnología y virtualización no planificado en la docencia, junto con el aumento de los costos operacionales cuando se comience con la etapa de retorno a las actividades normales que tendrá un impacto potente en los recursos actuales. Otros aspectos importantes en cuanto al control del gasto incluyen la adaptación de la infraestructura inclusiva y aspectos de responsabilidad social.

Como antes se señaló, hoy la institución tiene el propósito de fortalecer la transversalización de la calidad en todo su quehacer, por ende un aspecto importante es la sistematización y fortalecimiento de los procesos institucionales. Además, se requiere fortalecer algunas áreas en donde si bien se obtiene información de manera oportuna, no se cuenta con un análisis integral de la información, lo que dificulta muchas veces la toma de decisiones oportunas.

Por último, la gestión se ha visto enfrentada a dar respuesta de manera oportuna y eficiente a los cambios rápidos y sistémicos del entorno en cual se inserta, lo que la obliga a tener la capacidad de ser flexible internamente, por esto es necesario un proceso de evaluación y reestructuración permanente que permita fortalecer el desempeño organizacional en todas sus áreas y niveles de actividad.

(AE2) Docencia y procesos formativos: pre y posgrado.

La Vicerrectoría Académica es responsable de llevar adelante la política institucional relacionada con la docencia de pregrado y de contribuir con iniciativas que favorezcan el mejoramiento continuo, de ella dependen las cinco Facultades con sus respectivas carreras, la Escuela Tecnológica y la Escuela de Medicina.

La institución proyecta la instalación informada de una serie de estrategias y mecanismos articulados institucionalmente, orientados a dar solución a las demandas actuales y la baja sostenida de las matrículas, otorgando un servicio pertinente y contextualizado. Para ello, es necesario ver más allá del rediseño curricular, para enfrentar una oferta educativa sustentable, basada en las necesidades de desarrollo de la región, atendiendo a la misión de generar capital humano avanzado para su territorio, que se sustente en la oferta y demanda pertinente con el territorio y proyectarla luego a un espacio nacional e internacional, sin dejar de lado la actualización sistemática de los perfiles de egreso y el sello de las universidades estatales. Es necesario centrar los esfuerzos en un Sistema Integrado de Gestión Institucional, que converse

con todas las instancias universitarias, para la toma de decisiones oportunas e informadas, que sustente la gestión académica y los procesos formativos y que de esta manera, repercuta notablemente en la progresión académica del estudiantado, dando alertas tempranas para tomar las acciones que impacten eficientemente en las tasas de retención, deserción y titulación oportuna.

Lo anterior no sería posible sin una buena gestión del ejercicio de la enseñanza. Es así como la institución ha decidido implementar una Línea estratégica de Desarrollo Docente, donde la Formación será concebida como un proceso de aprendizaje intencionado, autorregulado, permanente, evolutivo, sistémico y continuo, capaz de generar transformaciones, que impacten no solo a nivel del proceso de Enseñanza Aprendizaje, sino que también orienten la manera de ver y hacer Universidad, en una de las regiones más australes del mundo. Esta línea estratégica ha permitido poder enfrentar de mejor manera la virtualización de la enseñanza, en el actual contexto sociosanitario y permitirá además reinventar la docencia con miras a los nuevos desafíos de la enseñanza superior, post Pandemia, donde los mercados laborales serán radicalmente diferentes a los actuales y, por ende, las ofertas de carreras y los perfiles de egreso van a requerir de una renovación sustancial.

Para que todo lo expuesto converja en el desarrollo de mejores prácticas institucionales orientadas a la docencia y los procesos formativos, es necesario generar redes interuniversitarias y de espacios académicos ampliados para Internacionalizar el Currículo y promover la movilidad estudiantil y académica, a través de la red de universidades estatales. De la misma forma, es necesario fortalecer la investigación en esta área, a través de la conformación de equipos interdisciplinarios que busquen dar respuesta a inquietudes institucionales, sociales y del entorno, visionando llegar a ser una Institución que se analiza y plantea soluciones, desde escenarios previamente explorados.

El Área de Docencia, deberá implementar un sistema continuo de mejora del proceso formativo, considerando estrategias y mecanismos, que proporcionen información para el levantamiento de una oferta académica contextualizada, con acciones formativas y de actualización docente pertinentes a los desafíos de virtualización de la Universidad, donde el ejercicio de la docencia basada en la evidencia será un indicador de calidad y que promueva la consolidación de un trabajo interuniversitario para el intercambio académico y sociocultural para enfrentar los nuevos escenarios de la Educación Superior post Pandemia.

(AE3) Investigación, innovación y/o creación.

La investigación en la Universidad de Magallanes comienza en la década del 80, orientándose al conocimiento de los pueblos originarios, la biodiversidad de la región y posteriormente amplía su área al estudio de la biodiversidad antártica y subantártica como una manera de aprovechar la ventaja geográfica en la cual está emplazada. El 2010 la Universidad ha definido en su PEDI cuatro líneas de investigación prioritarias en función de las necesidades de la región, éstas son, Ciencia Antártica y Subantártica; Energía y Ambiente; Poblamiento Humano e Identidad Regional en Altas Latitudes; y Desarrollo Humano, esta última fue agregada recientemente en función de las nuevas carreras que se han incorporado a la oferta académica y especialmente fortalecida por la carrera de Medicina.

La producción científica de la institución ha ido aumentando sistemática y significativamente a través del tiempo, sin embargo presenta desafíos en cuanto a nivelar la producción entre las líneas y fortalecer aquellas que hoy lideran la investigación, en el sentido de mejorar la asociatividad, nivel de impacto de las publicaciones y lograr una mayor eficiencia entre los proyectos postulados y los adjudicados ANID.

Parte de las diferencias de producción científica entre las líneas se debe a la falta de equidad de la dotación de doctores que pertenecen a cada una de ellas, por lo cual uno de los desafíos que la institución presenta es poder fortalecer con capital humano avanzado las líneas más deficientes y, desde la perspectiva de la gestión de las personas, dotar de mayores capacidades a los investigadores de menor productividad científica.

Respecto de la contratación de Capital Humano avanzado, la Universidad ha logrado a través del tiempo mejorar notablemente en la relación de Jornadas con grado de doctor, respecto del total de las contrataciones de académicos, pasando de un 18.4% en el año 2010 a un 40.1% en el año 2019, sin embargo en números de contratación de personas con grado de doctor, se encuentra bajo el mínimo esperado en el sistema de universidades estatales (40.1% y el mínimo esperado es 45%). Parte de asumir este desafío es la decisión institucional de fomentar la contratación de académicos con grado de doctor y la política de perfeccionamiento académico que hoy mantiene 15 académicos cursando su doctorado, todo esto permitirá mejorar esta situación que nos genera una desventaja en cuanto al resto de las universidades del

sistema.

	Jornadas Completas equivalentes con grado (JCEg/JCE)*100.					% JC con grado de doctor.			
	2017	2018	2019	2020	2021			2018	2019
Meta PEDI	42.5%	43%	43.5%	44%	45%	Valor efectivo Sistema (%)		47.7	50
Resultado	47%	69%	71%			Valor efectivo Universidad (%)		30.2	37

La Universidad de Magallanes cuenta con un área de postgrado que entrega formación pertinente y contextualizada en el territorio, para ello incorpora las necesidades de la comunidad y considera su obligación de generar conocimiento dentro del territorio austral y extremo austral, ejemplo de ello es la creación del Doctorado en Ciencias Antárticas y Subantárticas, el cual se encuentra acreditado y está bajo la dirección del Centro de Investigación Gaia Antártica .

Los buenos resultados obtenidos con la creación de 2 doctorados, 7 magister y 3 diplomados, plantean el desafío de seguir avanzando en esta área, los cuales deben crearse bajo un modelo formativo de postgrado considerando aspectos de la dimensión de calidad, mejora continua, sustentabilidad y la pertinencia con las necesidades del territorio.

Un área incipiente en la institución tiene relación con la innovación y la transferencia tecnológica, durante el año 2019 la Universidad logró por primera vez adjudicar un programa específico para fortalecer esta debilidad. El programa de nombre “Modelo Innovativo de producción científica en el contexto Antártico y Subantártico” busca instaurar dentro de la institución los lineamientos respecto de la transferencia tecnológica y fortalecer la innovación y el emprendimiento tanto en las carreras de pregrado, postgrado y en la investigación. Este programa se realizará por 3 años y sus resultados y las capacidades instaladas en la institución (de ser positivas) deberían poder mantenerse en el tiempo permitiendo fortalecer esta área.

(AE4) Vinculación con el medio.

La Vinculación con el Medio plantea un desafío a las instituciones de Educación Superior: repensar y reorganizar sus formas tradicionales de generar y transmitir conocimiento, implica el desarrollo de un sistema que construye saberes y aprendizajes en forma compartida con el entorno; en conexión con una realidad dinámica como los cambios políticos, sociales y culturales a los que asistimos, y diversa como los contextos geográficos, históricos, económicos y laborales de las regiones en las cuales se emplazan. La Vinculación con el Medio genera un proceso de construcción compartida de conocimiento y aprendizaje entre las instituciones de Educación Superior y el medio externo, siendo un aporte al mejoramiento de la calidad y a la pertinencia en las acciones de Docencia e Investigación, por lo que es relevante saber la frecuencia, tipo e impacto de las actividades de vinculación con el entorno.

La institución define sus propósitos y metas del área, inicialmente, en el PEDI, donde se declara el objetivo de “Participar del desarrollo regional sostenible, a través de la implementación de procesos de vinculación que incorporen acciones estratégicas desde y hacia la comunidad”. Lo anterior da origen a una Política de Vinculación con el Medio, cuya actualización fue oficializada por el Decreto N°009/SU/2015. Allí se define el objetivo de mantener un conjunto de interacciones formales y sistemáticas con los distintos actores de la sociedad civil e instituciones del sector público y privado, a nivel local, nacional e internacional, en los ámbitos de las humanidades, las ciencias, las tecnologías y las artes. Esta Política ha sido actualizada a través de la oficialización de nuevas directrices en los ámbitos de la responsabilidad social universitaria, inclusión, sustentabilidad y género, todos los cuales demuestran la permanente sintonización del área con las demandas y temas sociales emergentes.

El quehacer del área de vinculación con el medio se estructura a través de tres procesos que son los siguientes: Vinculación con el Medio Disciplinar: Tiene su enfoque en el fortalecimiento de las diversas áreas del desarrollo disciplinar tanto en el medio interno como en el medio externo, su logro depende del vínculo con los exalumnos e instituciones afines con el quehacer de la Universidad, y entre las diversas unidades académicas de la institución. Como resultado se fortalece la

docencia de pregrado y postgrado y la generación de conocimiento disciplinar. De este proceso se destaca el programa PAR Explora, el Sello Antártico Educacional implementado por el Centro de Investigación GAIA-Antártica que se otorga a los establecimientos educacionales que incorporan el conocimiento y la cultura antártica en sus aulas y la participación de la universidad en distintas redes universitarias y académicas, a nivel nacional e internacional, para la el desarrollo de proyectos, promoción del conocimiento e intercambio de experiencias y la transferencia de la información.

Vinculación con el Medio Productivo: La universidad participa y potencia el desarrollo productivo con énfasis en lo regional, contribuyendo a la generación de políticas públicas y del fortalecimiento del sector económico, vinculándose con su entorno a través de la capacitación, asistencia técnica, innovación, transferencia tecnológica y la participación en alianzas de carácter estratégico en el área productiva. Se destacan el organismo técnico capacitador, la OTEC-UMAG, el Centro de Desarrollo de Negocios y el espacio de Cowork que han aportado al fortalecimiento del capital humano de la región, con énfasis en emprendedores de la pequeña y mediana empresa.

Vinculación con el Medio Social y Cultural: Favorece el desarrollo social y cultural, a través del constante vínculo entre la Universidad y su entorno, promoviendo la gestión institucional, los procesos formativos y la generación de conocimiento, en concordancia con necesidades de desarrollo social y cultural de la comunidad en la que se encuentra inserta. De este proceso se relevan los programas UMAG Inclusiva e UMAG Sustentable, junto con la Clínica Jurídica, la Clínica de Lactancia y Nutrición Infantil y la Clínica de Integración Sensorial, que corresponden a instancias institucionalizadas en que estudiantes, supervisados por sus docentes, aprenden desde una experiencia real de servicio, además, del Centro Diurno para Adultos Mayores, así como las acciones de la Escuela de Temporada, el Conservatorio de Música y el Museo del Recuerdo que buscan garantizar el acceso a instancias de desarrollo y formación cultural a la comunidad local.

Para identificar los alcances y resultados de las acciones en vinculación con el medio, la institución ha generado estrategias para la medición de las actividades y favorecer la bidireccionalidad de su impacto. El Área de Vinculación con el Medio establece mecanismos de gestión y seguimiento de los procesos a través de la Plataforma de gestión de datos. Una acción fundamental en términos de medición fue la elaboración de un primer Estudio de Medición de Impacto de las Actividades de Vinculación con el Medio, cuyo proceso se inició en el año 2016 para concluir a fines del 2018, al identificar los impactos que las acciones de vinculación están generando a nivel interno y externo, se evidencia el fortalecimiento de las funciones tradicionales de la Universidad, como son la docencia y la investigación, contribuyendo a generar conocimientos y procesos formativos pertinentes a las necesidades territoriales y a los problemas emergentes del entorno. De la misma manera, nutre los lazos de colaboración y la difusión del quehacer universitario en pos de una mejor gestión institucional.

Entre las principales fortalezas en el desarrollo del área de VCM se encuentran que, partir del año 2014, la estructura organizacional de la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio fortalece una imagen institucional reconocida y valorada por la comunidad, como asimismo la relación de la institución con el sistema educativo regional y la difusión y transferencia del conocimiento a nivel regional y nacional. La aplicación de políticas y procedimientos dan sustento a las acciones y mecanismos definidos en los procesos de gestión de vinculación con el medio, la existencia de una plataforma informática de información ha facilitado el registro de las actividades ejecutadas. La Universidad cuenta con presencia en todas las provincias de Magallanes y en la región de Aysén, con Centros Universitarios que buscan satisfacer requerimientos académicos, científicos, productivos, tecnológicos y culturales de los habitantes de dichas localidades, participando en redes regionales, nacionales y extranjeras, a través de convenios y contratos con instituciones públicas y privadas, en el ámbito académico, científico, tecnológico y cultural y en diversas instancias regionales de trabajo, para aportar en la generación y desarrollo de políticas públicas, la transferencia tecnológica, prestación de servicios y asesorías, de acuerdo a las demandas del sector público y privado. Se han llevado a cabo proyectos, programas y centros que contribuyen al estudio, difusión y preservación de la historia, tradiciones, patrimonio e identidad regionales. Finalmente, se ha logrado el desarrollo y expansión de polos de interés científico y cultural que potencian la vinculación de la institución con el medio regional, nacional e internacional.

La Universidad de Magallanes ha reconocido a través de sus procesos de diagnóstico interno, oportunidades de mejora entre las que destaca en primer lugar, la necesidad de potenciar los procesos de gestión y evaluación del área de vinculación con el medio a nivel interno y externo, y en segundo lugar, el fortalecer las relaciones con el territorio

impactando en áreas transversales del quehacer institucional con base en la sustentabilidad y la equidad. En relación al primer punto, cabe destacar la importancia de revisar y actualizar el sistema de registro, seguimiento y evaluación de las actividades, con el propósito de evidenciar la bidireccionalidad de las acciones de vinculación y generar otras mediciones, en el corto y mediano plazo, con mayor profundidad y especificidad para asegurar la bidireccionalidad de nuestro accionar. Y en relación al segundo punto, es relevante potenciar la formación profesional socialmente responsable y vinculada a las necesidades del territorio y, con apoyo territorial, avanzar hacia la integración de una cultura de desarrollo sustentable e inclusiva, fortaleciendo la equidad de género en los distintos ámbitos del quehacer institucional.

(AE5) Sistema interno de aseguramiento de la calidad.

La nueva Legislación vigente a partir de mayo del año 2019, Ley 21.091, considera un nuevo Modelo de Acreditación para las Universidades denominado Acreditación Integral, y una nueva Dimensión se suma a las 4 áreas en evaluación, el Aseguramiento Interno de la Calidad. Esta nueva mirada exige a las universidades la implementación de un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, que permita fortalecer los Procesos de Autoevaluación, complementado con una Evaluación externa que arroje como resultado un diagnóstico integral de la Institución. Basado en ese diagnóstico se debe implementar un Plan de Mejora continua cuyo objetivo principal es eliminar o minimizar debilidades detectadas transformándolas en oportunidades de mejora para el desarrollo sustentable de la Universidad. Se espera que tanto el Diagnóstico como las acciones a desarrollar en el Plan, abarquen todas las áreas de desempeño para obtener los mejores resultados de manera global e integrada.

En esta línea, la Universidad de Magallanes evidencia importantes avances en la implementación de mecanismos de mejora continua dada su trayectoria de más de 15 años de desarrollo de procesos de acreditación en Carreras de Pregrado, Programas de Posgrado y sucesivos Procesos de Acreditación Institucional con buenos resultados. El desafío que hoy tiene la Universidad es avanzar en la optimización de los recursos humanos, tecnológicos y financieros, dado los resultados del último proceso de acreditación y el actual escenario nacional y regional.

En el año 2019 la Universidad de Magallanes se presentó a un sexto Proceso de Acreditación, obteniendo una acreditación de 4 años en 4 áreas, a saber, Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Investigación y Vinculación con el Medio. El diagnóstico realizado para el Proceso de Acreditación Institucional entregó información valiosa derivada del análisis crítico y reflexivo dirigido a identificar fortalezas y oportunidades de mejora (anteriormente denominadas debilidades). El Proceso de Evaluación Externa dio como resultado el Acuerdo de Acreditación Nº 529 de la Comisión Nacional de Acreditación, y entregó conclusiones que constituyen un aporte a la gestión interna, y en conjunto permitieron construir un Plan de Mejoramiento Institucional para desarrollar en el período 2020 - 2023.

Además del diagnóstico general en esta área se consideró el análisis de los resultados de los Procesos de Acreditación de Carreras de Pregrado descritos en 26 Resoluciones de Acreditación, en este análisis se identificaron debilidades (por criterio CNA) de cada carrera y programa, lo cual constituye un diagnóstico específico y entrega valiosa información para avanzar en la mejora continua de los procesos formativos, entendiendo que las acciones implementadas permitirán fortalecer la gestión académica preparándose la futura Acreditación Integral Institucional. En el marco de la nueva legislación vigente se mantiene la obligatoriedad de acreditación para las Carreras de Pedagogía y Medicina, dado que en el Proceso de Acreditación Institucional Integral se contempla la evaluación de un grupo Carreras de Pregrado, sorteadas de manera aleatoria, todas las carreras de la Universidad deben estar en condiciones de ser evaluadas en el proceso integral.

Los desafíos que asume la Universidad de Magallanes en materia de Aseguramiento Interno de la Calidad están en consonancia con la legislación actual vigente y los propósitos declarados por la propia institución, ha raíz de los sucesivos Procesos de Acreditación Institucional se han producido cambios en la estructura orgánica, funcional y logística con mejoras importantes en la gestión interna de la docencia, la investigación y vinculación con el medio, apoyados por el desarrollo de sistemas informáticos y fortalecimiento de la tecnología disponible. Otros importantes avances en materia de aseguramiento interno de la calidad en los últimos años, se demuestran en la oficialización de una Política de Aseguramiento de la calidad, que define calidad como: *“el resultado de la aplicación de acciones sistemáticas y permanentes de mejora continua enmarcadas en la gestión por procesos al interior de la Universidad”*. Este acto fue el primer paso de la formalización de acciones estratégicas específicas relacionadas con el aseguramiento interno de la calidad, que hasta antes de la oficialización de la política se ejecutaban pero era invisibles para los miembros de la comunidad. Este hecho dió lugar al diseño de un Modelo de Aseguramiento de la Calidad y un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, alineado con lo establecido en Artículo 18 de la Ley 21.091: *“El sistema interno de*

aseguramiento y gestión de la calidad institucional debe abarcar la totalidad de las funciones que la institución desarrolla, así como las sedes que la integran y deberá aplicarse sistemáticamente en todos los niveles y programas de la institución de educación superior. Los mecanismos aplicados deberán orientarse al mejoramiento continuo, resguardando el desarrollo integral y armónico del proyecto institucional". Esta secuencia de acciones estratégicas desarrolladas en los últimos años están dirigidas a establecer una cultura de evaluación y mejora continua al interior de la Universidad, proceso no exento de dificultades porque requiere tiempo por lo tanto debe estar estratégicamente planificado considerando las complejidades del medio interno y externo para alcanzar próximamente la meta de aumentar de 4 a 5 años de Acreditación Institucional. Continuando con la planificación establecida se espera que en un horizonte de corto plazo (1-3 años) las oportunidades de mejora identificadas a nivel institucional deben estar resueltas para enfrentar el próximo Proceso de Acreditación Integral en el año 2023. En el mediano plazo (4-7 Años) en el área de docencia se espera consolidar buenos resultados académicos evidenciados en los principales indicadores de progresión académica y en estrategias que permitan atraer a más estudiantes aumentando la matrícula de estudiantes nuevos y antiguos; en el área de investigación consolidar los resultados científicos en áreas estratégicas para el país y región aportando nuevo conocimiento y transformando a la Universidad en un referente mundial; en el área de vinculación con el medio se espera fortalecer los vínculos con el territorio en una alianza bidireccional donde todos los actores reconozcan el aporte de la única Institución de Educación Superior Regional con sello propio que aporta al desarrollo de la Región de Magallanes y Antártica Chilena, todo ello es posible fortaleciendo una gestión pública estatal financieramente sustentable.

II.2. Análisis del territorio de influencia

La Región de Magallanes y Antártica Chilena, posee una ubicación estratégica que la convierte en un laboratorio natural único en el fin del mundo y por ello la Universidad orienta su quehacer en función de ésta área geográfica, lo que despierta el interés científico internacional y nacional, conformando robustas redes de colaboración con centros de referencia mundial que favorece la movilidad académica y estudiantil, potencia la producción científica y fortalece la captación de recursos nacionales e internacionales.

Orientación regional en el PEDI.

En su visión y misión, la Universidad de Magallanes asume su responsabilidad como una institución de educación superior pública y regional a través del cultivo y gestión del conocimiento en una zona extrema, geográficamente aislada, reconociendo las singularidades biológicas y culturales de las áreas subantártica y antártica de Chile que contribuyen a conformación de la identidad regional.

Territorio de Influencia.

La Región de Magallanes y de la Antártica Chilena posee una superficie de 1.382.291,10 km², correspondiendo 132.291,10 km² a la parte continental y 1.250.000 km² por el Territorio Chileno Antártico, lo que equivale en total al 68,9% de la superficie nacional. La región alberga 166.533 habitantes que representa el 0,95% de la población de Chile constituyendo una de las regiones de menor densidad poblacional del país.

El territorio de influencia se caracteriza por la diversidad biológica y cultural, alto grado de conservación de sus atributos naturales, el 50% de la superficie continental corresponde a áreas silvestres protegidas (reservas, monumentos naturales, parques nacionales y reservas de la biosfera), condición que implica un desafío para la gestión sostenible y de largo plazo basada en conocimiento original y pertinente de los territorios.

Plan de Desarrollo de Zonas Extremas.

El Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas fue implementado en el año 2014 en la Región de Magallanes y se trató de un hecho histórico para la zona, pues por primera vez el Estado de Chile impulsó una cartera de inversiones y medidas administrativas que responden a su carácter geopolítico estratégico y a las reales carencias de una población y territorio. En este plan fue considerada una alianza estratégica con la Universidad de Magallanes y se apoyó la apertura de nuevas áreas de investigación a través de la creación del Centro de Excelencia en Biomedicina que impulsa estudios a partir de determinadas particularidades de la población magallánica. Por otra parte, también apoyó el fortalecimiento de las actividades docente asistencial de las carreras de salud, las cuales traen beneficios conjuntos a los estudiantes de la institución, a la docencia y a la población. Este Centro, llamado Centro Asistencial Docente y de Investigación (CADI-UMAG), incluye ambas iniciativas y se encuentra en la etapa de puesta en marcha, se espera que en el mediano plazo se pueda

potenciar su actividad fortaleciendo su vinculación con todas las áreas de la institución.

Por otra parte, se financió la construcción del Centro Subantártico Cabo de Hornos en Puerto Williams, que se trata de un edificio icónico, inserto en la Reserva de la Biosfera Cabo de Hornos y un referente en cuanto al uso eficiente de la energía y amigable con el medio ambiente, dentro del cual se potenciarán tres líneas de acción:

- Educación: Un módulo de la edificación estará dedicado prioritariamente a capacitación y al centro de formación técnica. Contará con salas de clases, sala de profesores, sala de estudio y laboratorios de docencia.
- Turismo Sustentable – Centro de Visitantes: El edificio contempla un anfiteatro y otros espacios públicos acordes con un centro de excelencia en interpretación para el ecoturismo subantártico. Contará con un salón para 150 personas, destinado a presentaciones y exposiciones, con todo el equipamiento apropiado.
- Investigación Subantártica Transdisciplinaria: Este Centro cuenta con el apoyo del CONICYT y de la Iniciativa Científica Milenio, a través del Instituto de Ecología y Biodiversidad, y será sinérgico con las funciones que desempeña el Instituto Antártico Chileno en la ciudad de Punta Arenas y el territorio Antártico. Contará con laboratorios húmedo y seco, bodega de muestras, salas de estudio y oficinas.

Este centro se encuentra en proceso de construcción y se espera su inauguración y su puesta en marcha para el año 2021.

Estrategia de Desarrollo Regional.

De acuerdo a la Estrategia de Desarrollo Regional, la Región de Magallanes debe construir un entorno en el que las actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación se constituyan en una fuente de competitividad empresarial regional y del desarrollo científico, siguiendo los lineamientos de la matriz de diagnóstico en la cual se identifican los siguientes indicadores:

- Economía y Desarrollo Regional.
- Capacidades Científicas y de innovación.
- Transferencia de Conocimiento.
- Cultura y medio ambiente.
- Tecnologías de información y comunicación.

La Universidad de Magallanes ha realizado esfuerzos en vincular su quehacer en función de las líneas de desarrollo estratégico regional y en la actualidad se encuentra trabajando directamente con el Gobierno Regional en la construcción del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Regional.

Desarrollo Académico.

Respecto al desarrollo académico y la orientación de la Universidad de Magallanes para satisfacer las necesidades especiales de esta zona extrema, se ha implementado un Proyecto Educativo Institucional (PEI) orientado al rediseño de carreras profesionales. Uno de los enfoques del PEI respecto a los mecanismos de articulación y enriquecimiento formativo es el Reconocimiento de los Aprendizajes Previos y los Programas Minors, siendo estos últimos un modelo flexible que permite a los estudiantes adquirir habilidades y conocimientos en áreas de experiencia de la Institución alineado a las necesidades regionales y globales, incorporando el Minor Antártico y el Minor Patagónico, que tienen directa relación con el contexto regional.

Por otra parte, en concordancia con el contexto geográfico, desde el año 1993 la Universidad de Magallanes formalizó la investigación Antártica a través de la Dirección de Asuntos Antárticos, con una trayectoria que suma 27 años y que se consolida con la creación de la línea de investigación prioritaria Ciencia Antártica. Por su parte el año 2002, la Umag abrió la sede universitaria en Puerto Williams dando inicio a la Ciencia Subantártica. Ambas iniciativas demuestran tener la madurez suficiente para que la institución se consolide en investigación básica y aplicada. En esta línea de investigación y desarrollo académico, la institución ha ofertado lo siguiente:

- Doctorado en Ciencias Antárticas y Subantárticas
- Magister en Ciencias Antárticas, Mención Glaciología y Manejo y Conservación de Recursos Naturales en Ambientes Subantárticos.

La Universidad de Magallanes, ha respondido a las demandas regionales y se mantiene estrechamente vinculada a las

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

necesidades que surgen tanto desde el desarrollo de la región, como de la formación de su fuerza laboral. Desde la perspectiva del desarrollo, la investigación y transferencia tecnológica, se han realizado esfuerzos en conseguir recursos externos para su fortalecimiento, encontrándonos en la actualidad en la etapa de puesta en marcha de los centros financiados por el Gobierno Regional, en la etapa de la consolidación de la investigación en Ciencia Antártica y Subantártica a través de la transferencia a la comunidad, por medio de la innovación y el desarrollo.

II.3. Indicadores Sistema de Universidades Estatales

Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Meta / Valor efectivo	Años Proyecto Banco Mundial				
			2018	2019	2020	2021	2022
PDO1	Mejora del Índice de Calidad Institucional de las universidades estatales	Meta Sistema Univ. Estatales (%)	51%	52%	52,5%	53%	54%
	Índice considera 7 dimensiones [% específico asignado a cada dimensión]	Valor efectivo Sistema	56,5%	56,8%	-	-	-
PDO1-1	% de universidades estatales con al menos el 45% de académicos jornada completa con grado de doctor [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	44% (8/18)	44% (8/18)	-	-	-
	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor	Valor efectivo Sistema (%)	47,7%	50%	-	-	-
		Valor efectivo Universidad (%)	30.2%	37.0%	-	-	-
PDO1-2	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Field-Weighted Citation Impact" SCOPUS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	44% (8/18)	-	-	-
	"Field-Weighted Citation Impact" Scopus	Valor efectivo Universidad	1.03	1.06	-	-	-
PDO1-3	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Citation Impact Normalized" WOS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	39% (7/18)	-	-	-
	"Citation Impact Normalized" WOS	Valor efectivo Universidad	0.92	0.98	-	-	-
PDO1-4	% de universidades estatales con 4 años o más de acreditación (o su equivalente) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	78% (14/18)	78% (14/18)	-	-	-
	4 años o más de acreditación	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	SI	SI	-	-	-
PDO1-5	% de universidades estatales acreditadas en 4 áreas o más (o su equivalente) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	61% (11/18)	61% (11/18)	-	-	-

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

	Acreditadas en 4 áreas o más	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	SI	SI	-	-	-
PDO1-6	% de universidades estatales con al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	61% (11/18)	61% (11/18)	-	-	-
	Al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto)	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	NO	SI	-	-	-
PDO1-7	% de universidades estatales con sobre duración hasta el 35% en carreras (profesionales) (16 universidades) [10%]	Valor efectivo Sistema (%)	38% (6/16)	38% (6/16)	-	-	-
	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades)	Valor efectivo Sistema (%)	36,7%	37%	-	-	-
		Valor efectivo Universidad (%)	35.4%	28.9%	-	-	-
PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	Meta Sistema Univ. Estatales (%)	36,6%	36,4%	36,2%	35,9%	35,6%
		Valor efectivo Sistema (%)	36%	34,6%	-	-	-
		Valor efectivo Universidad (%)	32.62%	37.44%	-	-	-
PDO3	Proporción de proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados a universidades estatales	Meta Sistema Univ. Estatales (%)	49,3%	49,5%	49,6%	49,8%	50%
		Valor efectivo Sistema (%)	48,8%	49,8%	48,8%	-	-
	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados.	Valor efectivo Sistema (N°)	1.773,5	1.825,5	1.865,5	-	-
		Valor efectivo Universidad (N°)	27	28	-	-	-

III. Identificación de brechas institucionales

AE1 Área de Gestión y Planificación Estratégica.

Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
---------	--	-----------------------

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

<p>Necesidad de fortalecer las capacidades de análisis institucional y planificación estratégica.</p>	<p>Fortalecer las capacidades de la institución para enfrentar la elaboración del nuevo Plan Estratégico, considerando su articulación con el Plan de Fortalecimiento a 10 años (Institucional, Plan de Fortalecimiento).</p> <p>Desarrollo de las capacidades de análisis institucional, mejorando el soporte analítico (Plan de Fortalecimiento).</p> <p>Actualización y Mejoramiento en la integración de los sistemas de información, para fortalecer la disponibilidad, fiabilidad y calidad de información de nivel estratégico, táctico y operativo (Plan de Fortalecimiento).</p> <p>Rediseño del modelo de gestión y control estratégico, en función del actual escenario de la Educación Superior Estatal (Institucional)</p>	
<p>Necesidad de alcanzar un equilibrio financiero, económico y presupuestario que permita asegurar el desarrollo del proyecto institucional.</p>	<p>Definición de los criterios para una política de financiamiento de las actividades universitarias que considere todas las normativas actuales (Institucional).</p> <p>Elaboración de una matriz de ingresos diversificada, que correlacione fuentes de financiamiento para el desarrollo de la actividad universitaria (Institucional).</p> <p>Rediseño del Sistema Presupuestario, en términos asignación, control y evaluación del gasto (Institucional)</p> <p>Definición e Implementación de un modelo de costeo de programas académicos de pre y post grado (Plan de Fortalecimiento).</p>	<p>PEDI</p> <p>Dictamen de Acreditación, N°529.</p> <p>Plan de Mejoramiento Institucional.</p>
<p>Necesidad de mejorar la dotación de recursos físicos y materiales para la actividad de docencia, investigación, gestión y vinculación con el medio.</p>	<p>Diseño de un programa de corto, mediano y largo plazo, acorde al Plan Maestro de Infraestructura para la consolidación y generación de espacios para la actividad universitaria (Institucional).</p> <p>Mejoramiento de la infraestructura actual, de tal forma que responda a los requerimientos normativos actuales de seguridad, inclusión, sustentabilidad ambiental, sostenibilidad económica, habitabilidad y confort (Institucional y Plan de Fortalecimiento).</p> <p>Implementación, actualización y modernización del equipamiento destinados a las actividades académicas y administrativas (Institucional y Plan de Fortalecimiento).</p>	

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

<p>Necesidad de consolidar la gestión para el desarrollo de personas, que permita alcanzar mayores niveles de competencia en el desempeño de las tareas institucionales.</p>	<p>Definición de una nueva política institucional de Gestión y Desarrollo de Personas (Institucional).</p> <p>Diseño e Implementación de un modelo de Gestión y Desarrollo de Personas, que considera los procesos de planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo, y gestión de las relaciones humanas y sociales (Plan de Fortalecimiento).</p>	
<p>Necesidad de mejorar el desempeño organizacional, a nivel estratégico, táctico y operativo.</p>	<p>Evaluación y rediseño de la Estructura Organizacional, en función del cumplimiento de los fines institucionales (Institucional).</p> <p>Fortalecimiento del desempeño directivo de las autoridades unipersonales y colegiadas (Plan de Fortalecimiento).</p> <p>Mejoramiento continuo de los procesos institucionales a través del rediseño, en el marco del modelo de aseguramiento de la calidad (Plan de Fortalecimiento).</p>	

AE2 Docencia y procesos formativos: pre y posgrado.		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
<p>Baja sostenida en las matrículas de los estudiantes.</p>	<p>Crear un observatorio de admisión para mejorar la captación de estudiantes y oferta de carreras de la institución (MAG 1999).</p> <p>Analizar y actualizar la oferta académica (Institucional)</p>	<p>PEDI Plan de Mejoramiento institucionales</p>
<p>Necesidad de mejorar la docencia y los procesos formativos para mejorar la progresión del estudiante a través del fortalecimiento la gestión de la información.</p>	<p>Implementación de un sistema integrado de información en la gestión académica de la docencia y los procesos formativos para promover la adecuada progresión de los estudiantes.</p> <p>(Plan de fortalecimiento/ Institucional)</p> <p>Aplicación de mecanismos de monitoreo, focalizados en semestres claves de la ruta</p>	<p>Diagnóstico Interno: Área Gestión Estratégica y Recursos Institucionales.</p> <p>Informe de Autoevaluación Institucional</p>

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

	académica del estudiante UMAG. (MAG 1999) Desarrollar un plan de virtualización de la docencia y los procesos formativos en la institución. (Plan de Fortalecimiento)	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional Informes Convenio de Desempeño
Necesidad de potenciar las competencias docentes para lograr la autorregulación y mayor consistencia entre el desempeño del académico y su nivel de habilitación para las metodologías docentes que promueve el PEI.	Generar e implementar transversalmente procesos y procedimientos para fortalecer las competencias docentes al alero de un Proyecto Educativo Institucional actualizado (PEI). (Plan de Fortalecimiento/ Convenio de Desempeño MAG2095 /Institucional)	Plan de Mejoramiento institucional PEDI Informes Convenio de Desempeño
Necesidad de articular la Investigación con la docencia para fomentar el trabajo asociativo interdisciplinario.	Fortalecer la articulación del trabajo interdisciplinario interno y externo en el área de la investigación en docencia. (MAG1999, Institucional, Plan de Fortalecimiento)	Informe de Autoevaluación Institucional Plan de Mejoramiento institucional PEDI Informe Convenio de Desempeño
Incipiente desarrollo de una estructura y estrategia para la internacionalización del currículo.	Desarrollar un trabajo asociativo e interdisciplinario con instituciones de educación superior nacional e internacional orientado a la internacionalización del currículo en la UMAG. (Institucional)	Informe de Autoevaluación Institucional PEDI
AE3 Área de Investigación, innovación y/o creación.		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
Insuficiente número de doctores en la institución respecto del total de académicos de la Universidad.	Renovar académicos que pasan a retiro por académicos con grado de doctor y alta productividad científica fomentando la equidad de género (Plan de Fortalecimiento). Promover el perfeccionamiento académico a través de modificaciones en la política	Indicadores Sistema de Universidades Estatales Dictamen de Acreditación, N°529. PEDI

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

	<p>institucional. (Plan Institucional).</p> <p>Contratar doctores de alta producción científica para fortalecer líneas estratégicas de investigación de menor productividad (Plan de Fortalecimiento).</p> <p>Generar espacios sinérgicos entre los doctores de menor productividad con doctores de mayor productividad por medio de redes de trabajo en un contexto de impacto territorial (Vrip)</p>	
Insuficiente número proyectos de investigación versus JCE con grado.	<p>Aumentar la cantidad de Doctores productivos en las distintas líneas de investigación (Plan de Fortalecimiento, políticas de apoyo a la investigación).</p> <p>Fortalecer Redes de la Universidad con instituciones nacionales e internacionales para presentar proyectos de investigación colaborativa (Institucional)</p> <p>Generar reglamentos de apoyo a la investigación para aumentar el número de proyectos ANID-Nuevo milenio en ejecución (Institucional)</p>	<p>Dictamen de Acreditación, N°529.</p> <p>PEDI</p> <p>Indicador del Sistema de Universidades Estatales</p>
Diferencias en el desarrollo de la productividad científica entre las distintas líneas prioritarias de investigación.	<p>Aumentar la cantidad de Doctores productivos en las líneas de investigación de menor productividad (Plan de Fortalecimiento).</p> <p>Fortalecer redes interdisciplinarias para aumentar la cantidad de publicaciones y de mayor impacto, sobre todo en la líneas prioritarias de menor producción, apoyando el desarrollo del territorio y destacando el aporte de los laboratorios naturales existentes (Plan Institucional)</p> <p>Articular la investigación de pre y postgrado para generar nuevos espacios de investigación, fomentando la producción científica de la institución en la línea de lo establecido por el Ministerio de Ciencia Tecnología conocimiento e innovación y el plan de desarrollo regional (VRIP)</p>	<p>Dictamen de Acreditación, N°529.</p> <p>PEDI</p> <p>Indicador del Sistema de Universidades Estatales</p>
Necesidad de consolidación de un Modelo Formativo de Postgrado de Calidad Integral considerando estándares institucionales, nacionales e internacionales como base para la Primera Escuela de Postgrado en la Macro Región Austral.	<p>Diseñar un Modelo formativo de Postgrado de base para la creación de la Primera Escuela de Postgrado en la Macro Región Austral.</p> <p>Implementar estrategia integral que permita abordar requerimientos de la Escuela de Postgrado en base a la Política de Desarrollo regional del Ministerio de Ciencia, tecnología e Innovación</p>	<p>Dictamen de Acreditación, N°529.</p> <p>PEDI</p> <p>Indicador del Sistema de Universidades Estatales</p>

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

	<p>Implementar de Modelo Formativo Innovador de Articulación de Pre y Postgrado con la finalidad de asegurar trayectorias investigativas</p> <p>Internacionalizar la oferta formativa articuladora bilingüe (Cursos de Articulación, Minor, Cursos de Postgrado y Diplomados) con la finalidad de posicionar la formación de alto nivel producida en el Laboratorio Natural del territorio macro austral</p>	
<p>Necesidad de desarrollo en materias de innovación, transferencia y patentamientos.</p>	<p>Crear de una Unidad de apoyo a la Transferencia y Licenciamientos (OTL), dependiente de la VRIP, que visibilice y gestione oportunamente la propiedad intelectual de los resultados de los proyectos de I+D.</p> <p>Generar de políticas e instrumentos, institucionalmente oficializados, que promuevan un escenario sólido en materias de innovación, transferencia y patentamientos.</p> <p>Promover la gestión de proyectos de I+D+i+e en la institución, sistematizar sus resultados en una plataforma de gestión institucional, para establecer una transferencia de conocimientos y de tecnologías oportuna con y hacia el sector público y privado.</p>	<p>Dictamen de Acreditación, N°529.</p> <p>Plan de Mejoramiento Institucional 2020-2023</p> <p>Informes Proyecto Ines2019, financiado por Mineduc (3 años)</p>

AE4 Vinculación con el Medio.		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
<p>Incipiente desarrollo de una cultura del impacto en el área de vinculación con el medio en los académicos, investigadores y funcionarios, considerando el criterio de bidireccionalidad en las acciones.</p>	<p>Diseñar e implementar un modelo de medición del impacto de las actividades de vinculación con el medio que incluya el criterio de bidireccionalidad (Programa MAG1999, Plan de Fortalecimiento).</p> <p>Desarrollar un soporte informático para el</p>	<p>PEDI</p> <p>Política de VCM</p> <p>Dictamen de Acreditación, N°529.</p>

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

	<p>registro y la medición del impacto de las actividades de Vinculación con el Medio (Institucional).</p> <p>Capacitar a académicos, investigadores y funcionarios en la realización de diagnósticos territoriales y medición de resultados e impactos de sus acciones desde y hacia el territorio (Programa MAG1999).</p>	<p>Plan de mejora área Vinculación con el Medio.</p>
<p>Necesidad de potenciar la vinculación con los egresados para la retroalimentación de los procesos universitarios.</p>	<p>Generar un Modelo de seguimiento y fidelización de egresados que considere acciones que promuevan su participación en el quehacer institucional (Plan de Fortalecimiento).</p>	<p>PEDI</p> <p>Política de VCM</p> <p>Dictamen de Acreditación, N°529.</p> <p>Plan de mejora área Vinculación con el Medio.</p>
<p>Incipiente implementación de un modelo de formación profesional socialmente responsable, que considere el desarrollo sustentable, vinculada a las necesidades del territorio.</p>	<p>Implementar la estrategia de aprendizaje y servicio a nivel institucional, a través de la capacitación docente y la sistematización de las experiencias (Plan de Fortalecimiento).</p> <p>Implementación de la política de sustentabilidad como estrategia institucional transversal en el quehacer institucional (Institucional).</p>	<p>PEDI</p> <p>Proyecto educativo institucional</p> <p>Política de VCM</p> <p>Política de Responsabilidad Social Universitaria</p> <p>Política de sustentabilidad ambiental UMAG</p> <p>Acuerdos de producción limpia</p>
<p>Incipiente desarrollo de una cultura con equidad de género y valoración de la diversidad basada en la equiparación de oportunidades en todos los ámbitos del quehacer universitario.</p>	<p>Ejecutar y monitorear el seguimiento de la Política de inclusión de la Universidad de Magallanes que incorpora las áreas de discapacidad, interculturalidad y diversidad sexual. (Programa MAG1899, Plan de Fortalecimiento).</p> <p>Elaborar e implementar una Política de Género a nivel institucional (Plan de Fortalecimiento).</p>	<p>PEDI</p> <p>Política de Responsabilidad Social Universitaria</p> <p>Política de inclusión UMAG</p> <p>Documento bases para generar políticas de Inclusión del MINEDUC</p> <p>Protocolo para prevenir y enfrentar violencia de género</p>

	de la UMAG
--	------------

AE5 Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad.		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
Necesidad de implementar un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, que evidencie el fortalecimiento de un desarrollo armónico, integral y sustentable financieramente de la Universidad.	Diseñar e implementar un Modelo de Aseguramiento de la Calidad Integral (Programa MAG1999) y Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad.	Ley de Educación Superior N°21.091.
Falta de Planes de Mejora continua en las Áreas de Desempeño Institucional que permitan el desarrollo de acciones específicas dirigidas a eliminar las oportunidades de mejora y evidenciar los resultados esperados.	Implementar el Plan de Mejoramiento Institucional 2020-2023 por Áreas de desempeño y en función de los procesos de gestión interna definidos, con responsables, recursos asignados, indicadores de evaluación y resultados esperados (Plan de Fortalecimiento).	Dictamen de Acreditación, N°529
Inexistencia de procesos de autoevaluación e implementación de planes de mejora continua en programas de postgrado, Carreras de Pregrado y Carreras Técnicas bajo el nuevo Modelo de Aseguramiento de la Calidad Integral.	<p>Generación de procesos de Autoevaluación en programas de postgrado, Carreras de Pregrado y Carreras Técnicas según los estándares de calidad establecidos en el Modelo de Aseguramiento de la Calidad (Institucional).</p> <p>Generación de procesos de Evaluación Externa en programas de postgrado, Carreras de Pregrado y Carreras Técnicas según los estándares de calidad establecidos en el Modelo de Aseguramiento de la Calidad (Institucional).</p> <p>Instalación del Proceso de Mejora Continua y Aseguramiento de la Calidad (Plan de Fortalecimiento) como parte del quehacer en programas de postgrado, Carreras de Pregrado y Carreras Técnicas.</p>	Modelo de aseguramiento de la calidad Integral.

IV. Formulación del Plan de Fortalecimiento

AE1 Área de Gestión y Planificación Estratégica.

Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de fortalecer las capacidades de análisis institucional y planificación estratégica. • Necesidad de alcanzar un equilibrio financiero, económico y presupuestario que permita asegurar el desarrollo del proyecto institucional. • Necesidad de mejorar la dotación de recursos físicos y materiales en un nivel adecuado para la actividad de docencia, investigación, gestión y vinculación con el medio. • Necesidad de consolidar la gestión para el desarrollo de personas, que permita alcanzar mayores niveles de competencia en el desempeño de las tareas institucionales. • Necesidad de mejorar el desempeño organizacional, a nivel estratégico, táctico y operativo.
Unidad responsable	Prorrectoría

AE2 Docencia y procesos de formación de pre y postgrado.

Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • Baja sostenida en las matrículas de los estudiantes. • Necesidad de mejorar la docencia y los procesos formativos para mejorar la progresión del estudiante a través del fortalecimiento de la gestión de la información. • Necesidad de potenciar las competencias docentes para lograr la autorregulación y mayor consistencia entre el desempeño del académico y su nivel de habilitación para las metodologías docentes que promueve el PEI. • Necesidad de articular la Investigación con la docencia para fomentar el trabajo asociativo interdisciplinario. • Incipiente desarrollo de una estructura y estrategia para la internacionalización del currículo.
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica.

AE3 Área de Investigación, innovación y/o creación.

Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente número de doctores en la institución respecto del total de académicos de la Universidad. • Insuficiente número proyectos de investigación versus JCE con grado. • Diferencias en el desarrollo de la productividad científica entre las distintas líneas prioritarias de investigación. • Necesidad de consolidación de un Modelo Formativo de Postgrado de Calidad Integral considerando estándares institucionales, nacionales e internacionales como base para la Primera Escuela de Postgrado en la Macro Región Austral. • Necesidad de desarrollo en materias de innovación, transferencia y patentamientos.
Unidad responsable	Vicerrectoría de Investigación y Postgrado.

AE4 Vinculación con el Medio.

Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • Incipiente desarrollo de una cultura del impacto en el área de vinculación con el medio en los académicos, investigadores y funcionarios, considerando el criterio de la bidireccionalidad en las acciones. • Necesidad de potenciar la vinculación con los egresados para la retroalimentación de los procesos universitarios. • Incipiente implementación de un modelo de formación profesional socialmente responsable, que considere el desarrollo sustentable, vinculada a las necesidades del territorio. • Incipiente desarrollo de una cultura con equidad de género y valoración de la diversidad basada en la equiparación de oportunidades en todos los ámbitos del quehacer universitario.
Unidad responsable	Vicerrectoría de Vinculación con el Medio.

AE5 Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad.

Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de implementar un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, que evidencie el fortalecimiento de un desarrollo armónico, integral y sustentable financieramente de la Universidad. • Falta de Planes de Mejora continua en las Áreas de Desempeño Institucional que permitan el desarrollo de acciones específicas dirigidas a eliminar las oportunidades de mejora y evidenciar los resultados esperados. • Inexistencia de procesos de autoevaluación e implementación de planes de mejora continua en programas de postgrado, Carreras de Pregrado y Carreras Técnicas bajo el nuevo Modelo de Aseguramiento de la Calidad Integral.
Unidad responsable	Dirección de Aseguramiento de la Calidad.

Objetivo estratégico (AE1-OE1)	Mejorar y actualizar los procesos institucionales, análisis y planificación estratégica para fortalecer el desempeño institucional.
---------------------------------------	---

Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Fortalecer las capacidades de la institución para enfrentar la elaboración del nuevo Plan Estratégico, considerando su articulación con el Plan de Fortalecimiento a 10 años.	Contar con un nuevo Plan Estratégico que incluya nueva normativa legal y esté articulado con el Plan de Fortalecimiento a 10 años.	Corto Plazo.
Desarrollo de las capacidades de análisis institucional, mejorando el soporte analítico de la información.	Mejorar la toma de decisiones fundamentada y oportuna, considerando multivariables internas y externas.	Mediano Plazo.

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Actualización y Mejoramiento en la integración de los sistemas de información, para fortalecer la disponibilidad, fiabilidad y calidad de información de nivel estratégico, táctico y operativo.	Mejorar la disponibilidad de información para la toma de decisiones oportuna considerando todas las variables internas de la institución.	Mediano Plazo.
Rediseño del modelo de gestión y control estratégico, en función del actual escenario de la Educación Superior Estatal.	Contar modelo de gestión estratégica que permita guiar el desarrollo futuro de la universidad.	Corto Plazo.
Evaluación y rediseño de la estructura organizacional, en función del cumplimiento de los fines institucionales.	Contar con una nueva estructura organica eficiente.	Largo Plazo.
Fortalecimiento del desempeño directivo de las autoridades unipersonales y colegiadas.	Mejor capacidad para tomar decisiones oportunas, fundamentadas y de adaptación a los cambios significativos del entorno.	Corto Plazo.
Mejoramiento continuo de los procesos institucionales a través del rediseño, en el marco del modelo de aseguramiento de la calidad.	Mejor desempeño organizacional, en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos bajo la perspectiva de la calidad y la mejora continua.	Corto Plazo.

Objetivo estratégico (AE1-OE2)	Actualizar la política de los recursos financieros, físicos y del recurso humano para lograr la sostenibilidad, viabilidad académica, administrativa y financiera de la Universidad.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Definición de los criterios para una política de financiamiento de las actividades universitarias.	Dar sustentabilidad financiera a las actividades universitarias	Corto Plazo.
Elaboración de una matriz de ingresos diversificada, que correlacione fuentes de financiamiento para el desarrollo de la actividad universitaria.	Contar con una sostenibilidad financiera permanente para el desarrollo del quehacer universitario.	Corto Plazo.
Rediseño del Sistema Presupuestario, en términos asignación, control y evaluación del gasto.	Mejorar la gestión presupuestaria en términos de uso y resultados de los recursos institucionales.	Corto Plazo.
Definición e Implementación de un modelo de costeo de programas académicos de pre y post grado.	Contar el costo real de los programas académicos de pre y posgrado de manera rápida.	Mediano Plazo.
Diseño de un programa de corto, mediano y largo plazo, acorde al Plan Maestro de	Disponer de espacios acorde a las necesidades	Corto Plazo.

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Infraestructura para la consolidación y generación de espacios para la actividad universitaria.	institucionales.	
Mejoramiento de la infraestructura actual, de tal forma que responda a las normativas vigentes en cuanto a requerimientos de seguridad, inclusión, sustentabilidad ambiental, sostenibilidad económica, habitabilidad y confort.	Disponer de espacios renovados, regulados y acorde a las necesidades institucionales.	Largo Plazo.
Implementación, actualización y modernización del equipamiento destinados a las actividades académicas y administrativas.	Contar con equipamiento acorde a los avances tecnológicos y a las necesidades institucionales.	Largo Plazo
Redefinición de la política institucional de Gestión y Desarrollo de Personas.	Contar con una gestión de personas enfocada a su desarrollo alineada a una política institucional.	Mediano Plazo.
Diseño e implementación de un modelo de gestión de desarrollo de personas, que considera los procesos de planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y gestión de las relaciones humanas y sociales.	Desarrollo del recurso humano planificado.	Largo Plazo.

Objetivo estratégico (AE2-OE1)	Implementar un sistema de mejora continua del proceso formativo, incorporando mecanismos de evaluación integrales y sistemáticos que proporcionen información para la toma de decisiones y el establecimiento de acciones de vinculación interna y externa que respondan a las demandas actuales de formación.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Crear un observatorio de admisión para mejorar la captación de estudiantes y oferta de carreras de la institución	Aumentar la captación de estudiantes regionales y nacionales.	Corto plazo
Analizar y actualizar la oferta académica	Entregar a la comunidad una oferta académica pertinente y actualizada.	Corto plazo
Implementación de un sistema integrado de información en la gestión académica de la docencia y los procesos formativos para promover la adecuada progresión de los estudiantes.	Desarrollar la capacidad de análisis crítico para la toma de decisiones oportunas y que responda a los requerimientos del quehacer universitario.	Corto plazo
Aplicación de mecanismos de monitoreo, focalizados en semestres claves de la ruta	Detectar los nudos críticos oportunamente y favorecer la progresión académica.	Corto plazo

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

académica del estudiante UMAG.		
Desarrollar un plan de virtualización de la docencia y los procesos formativos en la institución.	Entregar una educación contextualizada y pertinente de acuerdo a las demandas de la sociedad actual.	Mediano plazo
Generar e implementar transversalmente procesos y procedimientos para fortalecer las competencias docentes al alero de un Proyecto Educativo Institucional actualizado (PEI).	Cambio cultural en la organización favoreciendo la autorregulación del proceso formativo.	Mediano plazo
Fortalecer la articulación del trabajo interdisciplinario interno y externo en el área de la investigación en docencia.	Equipos docentes que trabajen en líneas de investigación sobre el proceso formativo. Desarrollar un perfil investigativo de estudiantes de pregrado.	Mediano plazo
Desarrollar un trabajo asociativo e interdisciplinario con instituciones de educación superior nacional e internacional orientado a la internacionalización del currículo en la UMAG.	Internacionalización de la oferta educativa en la UMAG para diversificar la matriz de ingresos.	Largo plazo

Objetivo estratégico (AE3-OE1)	Liderar la investigación realizada en la macrozona austral y continente antártico, que posicione a la Universidad a nivel nacional e internacional.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Renovar académicos que pasan a retiro por académicos con grado de doctor y alta productividad científica fomentando la equidad de género	Aumentar sistemáticamente la investigación de calidad realizada en la macro región austral, incrementando la productividad científica de la Universidad (número de publicaciones y proyectos ANID-Nuevo Milenio en ejecución)	Largo plazo.
Promover el perfeccionamiento académico a través de modificaciones en la política institucional.	Aumentar las capacidades del capital humano de la Universidad para aportar al desarrollo de la investigación y la productividad científica en la comunidad Regional.	Mediano plazo.
Contratar doctores de alta producción científica para fortalecer líneas estratégicas de investigación de menor productividad	Aumentar sistemáticamente la investigación de calidad realizada en la macro región austral, incrementando la productividad científica de la Universidad (número de publicaciones y proyectos ANID-Nuevo Milenio en ejecución)	Largo plazo.
Generar espacios sinérgicos entre los doctores de menor productividad con doctores de mayor productividad por medio de redes de	Aumentar las Redes nacionales y/o internacionales de la Universidad, con instituciones públicas y privadas, para mejorar la productividad científica e	Corto plazo.

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

trabajo en un contexto de impacto territorial	impactar en el desarrollo de la macrozona austral. Generar investigación de calidad en la región, para visibilizar a la Universidad dentro de la macrozona austral.	
Aumentar la cantidad de Doctores productivos en las distintas líneas de investigación	Homogenizar la producción científica en las diferentes líneas prioritarias de investigación, incrementando el desarrollo productivo de los departamentos con menor impacto.	Mediano Plazo.
Fortalecer Redes de la Universidad con instituciones nacionales e internacionales para presentar proyectos de investigación colaborativa	Homogenizar la producción científica en las diferentes líneas prioritarias de investigación, incrementando el desarrollo productivo de los departamentos con menor impacto.	Corto Plazo.
Generar reglamentos de apoyo a la investigación para aumentar el número de proyectos ANID-Nuevo milenio en ejecución	Homogenizar la producción científica en las diferentes líneas prioritarias de investigación, incrementando el desarrollo productivo de los departamentos con menor impacto.	Corto Plazo.
Aumentar la cantidad de Doctores productivos en las líneas de investigación de menor productividad	Homogenizar la producción científica en las diferentes líneas prioritarias de investigación, incrementando el desarrollo productivo de los departamentos con menor impacto.	Largo Plazo.
Fortalecer redes interdisciplinarias para aumentar la cantidad de publicaciones y de mayor impacto, sobre todo en la líneas prioritarias de menor producción, apoyando el desarrollo del territorio y destacando el aporte de los laboratorios naturales existentes.	Homogenizar la producción científica en las diferentes líneas prioritarias de investigación, incrementando el desarrollo productivo de los departamentos con menor impacto.	Mediano Plazo.
Articular la investigación de pre y postgrado para generar nuevos espacios de investigación, fomentando la producción científica de la institución en la línea de lo establecido por el Ministerio de Ciencia Tecnología conocimiento e innovación y el plan de desarrollo regional	Homogenizar la producción científica en las diferentes líneas prioritarias de investigación, incrementando el desarrollo productivo de los departamentos con menor impacto.	Corto Plazo.

Objetivo estratégico (AE3-OE2)	Consolidar la formación de Postgrado de Calidad Integral considerando estándares, institucionales, nacionales e internacionales como base para la Primera Escuela de Postgrado en la Eco Región Sub Antártica	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

		logro
Diseñar un Modelo formativo de Postgrado de base para la creación de la Primera Escuela de Postgrado en la Eco Región Sub Antártica considerando la implementación de mecanismos institucionales y nacionales de calidad integral así como estándares internacionales de calidad de la formación de capital humano avanzado	<p>Proyectar la formación de Postgrado y su impacto a nivel regional, nacional internacional mediante la creación de la única Escuela de Postgrado en la Eco Región Sub Antártica.</p> <p>Consolidar los avances científicos en Ciencia Antártica y Subantártica en el laboratorio natural de la Macro Zona Austral, así como de las líneas estratégicas declaradas por la Institución Desarrollo Humano, Energías Renovables Patrimonio e Identidad</p>	Mediano plazo
Implementar estrategia integral que permita abordar requerimientos de la Escuela de Postgrado en base a la Política de Desarrollo regional del Ministerio de Ciencia, tecnología e Innovación	Entregar una Oferta de Postgrado pertinente con el desarrollo de la Ciencia, tecnología e Innovación a nivel nacional.	Corto plazo
Implementación de Modelo Formativo Innovador de Articulación de Pre y Postgrado con la finalidad de asegurar trayectorias investigativas	Contar con trayectorias investigativas y formativas entre investigadores noveles/estudiantes de Pregrado/ egresados a través de Cursos de Articulación, Minor, Cursos de Postgrado y Diplomados que permitan asegurar los avances de productividad científica y de manera homogénea y continua en el tiempo.	Corto Plazo
Internacionalizar de la oferta formativa articuladora bilingüe (Cursos de Articulación, Minor, Cursos de Postgrado y Diplomados) con la finalidad de posicionar la formación de alto nivel producida en el Laboratorio Natural del territorio macro austral	Posicionar internacionalmente la formación de alto nivel producida en un laboratorio natural del territorio macro austral.	Corto Plazo

Objetivo estratégico (AE3-OE3)

Institucionalizar la innovación y la transferencia tecnológica y de conocimientos, instaurando políticas que consideren la inclusión, el enfoque de género y la territorialidad y que permitan impulsar la innovación en la docencia de pre y postgrado y la oportuna transferencia de los resultados de los proyectos de I+D a los sectores públicos y privados, impulsando el desarrollo regional y nacional.

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Crear una Unidad de apoyo a la Transferencia y Licenciamientos (OTL), dependiente de la VRIP, que visibilice y gestione oportunamente la propiedad intelectual de los resultados de los proyectos de I+D.	Aumentar los niveles o tasas de innovación, transferencia y patentamiento de la Universidad de Magallanes, aportando desde esta perspectiva al desarrollo regional	Corto Plazo
Generar políticas e instrumentos, institucionalmente oficializados, que promuevan un escenario sólido en materias de innovación, transferencia y patentamientos.		Corto Plazo
Promover la gestión de proyectos de I+D+i+e en la institución, sistematizar sus resultados en una plataforma de gestión institucional, para establecer una transferencia de conocimientos y de tecnologías oportuna con y hacia el sector público y privado.		Mediano Plazo

Objetivo estratégico (AE4-OE1)	Potenciar los procesos de gestión y evaluación del área de vinculación con el medio con el fin de retroalimentar el quehacer institucional logrando un mayor impacto a nivel interno y externo.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Diseñar e implementar un modelo de medición del impacto de las actividades de vinculación con el medio que incluya el criterio de bidireccionalidad	Mejorar los procesos y acciones de vinculación con el medio interno y externo, a partir de la retroalimentación obtenida, logrando una mayor coherencia del quehacer institucional con las necesidades de territorio.	Mediano Plazo
Desarrollar un soporte informático para el registro y la medición del impacto de las actividades de Vinculación con el Medio	Fortalecer la articulación entre unidades académicas y administrativas que desarrollan acciones de VCM. Identificar los alcances y resultados de las acciones de VCM para retroalimentar los procesos y obtener una mejora continua.	Mediano Plazo
Capacitar a académicos, investigadores y	Lograr un cambio cultural institucional en donde	Mediano Plazo

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

funcionarios en la realización de diagnósticos territoriales y medición de resultados e impactos de sus acciones desde y hacia el territorio.025	todos entiendan la vinculación con el medio bajo el mismo marco conceptual.	
Generar un Modelo de seguimiento y fidelización de egresados que considere acciones que promuevan su participación en el quehacer institucional	Mejorar la vinculación entre egresados y sus unidades académicas, para retroalimentar la docencia de pregrado y postgrado. Fortalecer la oferta de servicios desde la institución hacia sus egresados, con énfasis en la formación continua y el acceso a la oferta laboral a nivel local y nacional.	Mediano Plazo

Objetivo estratégico (AE4-OE2)	Fortalecer las relaciones con el territorio impactando en áreas transversales del quehacer institucional con base en la sustentabilidad y la equidad.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Implementar la estrategia de aprendizaje y servicio a nivel institucional, a través de la capacitación docente y la sistematización de las experiencias.	Potenciar las experiencias de aprendizaje más servicio con participación de estudiantes y académicos en respuesta a las necesidades de los socios comunitarios.	Mediano Plazo
Implementación de la política de sustentabilidad como estrategia institucional transversal en el quehacer institucional.	Mejorar el desempeño ambiental de la institución y las personas que forman parte de ella, contribuyendo al fortalecimiento del desarrollo sustentable a nivel territorial.	Largo Plazo
Ejecutar y monitorear el seguimiento de la Política de inclusión de la Universidad de Magallanes que incorpora las áreas de discapacidad, interculturalidad y diversidad sexual	Favorecer la inclusión en todo el quehacer institucional, fomentando las relaciones respetuosas e igualitarias al interior de la comunidad universitaria.	Largo Plazo
Elaborar e implementar una Política de Género a nivel institucional	Avanzar en la equidad de género superando las brechas existentes en los distintos ámbitos del quehacer institucional, contribuyendo en el fortalecimiento de la equidad de género a nivel territorial.	Mediano Plazo

Objetivo estratégico (AE5-OE1)	Desarrollar e implementar un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad que permitirá a la Universidad mejorar sus mecanismos de gestión, docencia, investigación y vinculación, orientado a la mejora continua.	
---------------------------------------	--	--

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Diseñar e implementar un Modelo de Aseguramiento de la Calidad Integral y Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad.	Universidad de Magallanes con a lo menos 5 años de acreditación integral, inserta activamente en el Sistema de Educación Superior Estatal.	Corto Plazo.
Implementar el Plan de Mejoramiento Institucional 2020-2023 por Áreas de desempeño.		Corto Plazo.
Generación de procesos de Autoevaluación en programas de postgrado, Carreras de Pregrado y Carreras Técnicas según los estándares de calidad establecidos en el Modelo de Aseguramiento de la Calidad.		Corto Plazo
Generación de procesos de Evaluación Externa en programas de postgrado, Carreras de Pregrado y Carreras Técnicas según los estándares de calidad establecidos en el Modelo de Aseguramiento de la Calidad.		Corto Plazo
Instalación del Proceso de Mejora Continua y Aseguramiento de la Calidad en programas de postgrado, Carreras de Pregrado y Carreras Técnicas.		Corto Plazo

V. Indicadores del Plan de Fortalecimiento

V.1. Indicadores de resultado

AE-OE	Indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base	Metas			Fuente de verificación
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
AE1-OE2	Gasto en Personal respecto a Ingresos por Matrícula	(Gasto en Personal /Ingresos por Matricula)*100	1,45	1,30	1,25	1,20	Estados Financieros VRAF
AE1-OE2	Implementación Modelo de Gestión y Desarrollo de Personas	Porcentaje de avance en la implementación del Modelo de Gestión y Desarrollo de Personas	0%	25%	70%	100%	Informe Vicerrectoria de Administracion y Finanzas
AE2-OE1	Sistema informático de monitoreo de progresión académica.	% de implementación del sistema de progresión académica.	0	50%	100%		Informe VRAC
AE2-OE1	Implementación de la virtualización en carreras técnicas, profesionales y postgrado.	(carreras que utilizan la virtualización para enseñar alguno de sus contenidos/total de las carreras de la universidad) *100	S/LB	20%	50%		Informe VRAC
AE3-OE1	Productividad de Publicaciones Científicas	N° publicaciones WOS y Scopus +1/3 de Scielo anuales	156	165	170	175	Informe VRIP

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

AE3-OE1	Proyectos científicos en ejecución con impacto en la macrozona austral	N° proyectos en ejecución de la institución = N° de proyectos ANID-Nuevo Milenio + otros de impacto regional.	34	45	50	55	Informe VRIP
AE3-OE1	Doctorado consorciado interdisciplinario	N° doctorado consorciado interdisciplinario que incluya líneas estratégicas de investigación creado	0	0	0	1	Oficialización doctorado.
AE4-OE1	Modelo de seguimiento y evaluación de resultados y de impacto de las acciones de VCM a nivel interno y externo	% de implementación del modelo de seguimiento y evaluación de acciones de vinculación con el medio	0	50%	70%	100%	Informe Dirección de Servicios Informáticos.
AE4-OE2	Experiencias docentes con metodología de Aprendizaje más servicio (A+S)	% de carreras que incluyen la metodología A+S entre sus estrategias formativas /total de carreras de la Universidad de Magallanes	S/LB	15%	30%	50%	Informe Dirección de RSU
AE5-OE1	Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad implementado	% de implementación del SIAC	0	50%	100%		Ley 21.091 Informe Dirección de Aseguramiento de la Calidad.
AE5-OE1	Planes de Mejora Continua implementados y con resultados comprobables	idem	Mínimo 2	Mínimo 3	Mínimo 4		Informes semestrales de avances de los Planes de Mejora continua

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Línea Base	Situación actual Universidad al 2019	Metas		
				2020	2021	2022
PDO2	Tasa de retención al 3er año de carreras profesionales (Q1+Q2+Q3).	32.62%	37.44%	36.2%	35.9%	35.6%
PDO2	Tasa de deserción al 3er año (Q1+Q2+Q3)	32.6%	37.44%	37%	36.5%	36%
PDO1-1	% JC con grado de doctor.	30.2%	37%	38%	42%	45%
PDO3	N° Proyectos de Investigación	27	28	29	30	31

I. Compromiso institucional

Punta Arenas, 28 de Septiembre de 2020.

Yo, **Juan Oyarzo Pérez** de la **Universidad de Magallanes**, mediante la suscripción del presente documento, ratifico que el Plan de Fortalecimiento a 10 años ha sido desarrollado según lo requerido, y responde fehacientemente a los desafíos institucionales.

Así mismo, comprometo los esfuerzos de la Universidad para desarrollar y gestionar las estrategias necesarias para una satisfactoria implementación del Plan construido por esta casa de estudios.



Juan Oyarzo Pérez

Universidad de Magallanes

Timbre