



**FORMULARIO DE POSTULACIÓN**  
**CONCURSO ÁREAS ESTRATÉGICAS**  
**SUBSISTEMA UNIVERSITARIO**  
**FONDO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**  
**AÑO 2025**

DATOS GENERALES	
<b>Nombre Institución:</b>	Universidad Técnica Federico Santa María
<b>RUT Institución:</b>	81.668.700-4
<b>Dirección Casa Central Institución:</b>	Avenida España 1680, Valparaíso
<b>Título de la propuesta</b> ( <i>debe ser el mismo ingresado a la plataforma y tener un máximo de 300 caracteres</i> ):	Ecosistema inclusivo de atención y acompañamiento a la trayectoria estudiantil en el marco de una convivencia universitaria segura y respetuosa
<b>Área estratégica de la propuesta</b> (seleccionar sólo un área):	Área 2: Trayectorias formativas para una educación superior orientada al bienestar, con perspectiva de género y prevención de la violencia, inclusión e interculturalidad en un contexto de diversidad estudiantil.
<b>Acciones específicas</b> (seleccionar la acción específica principal que refleje el objetivo de la propuesta, <u>según Área Estratégica seleccionada</u> ):	d) Implementación de sistemas de seguimiento a las trayectorias formativas de las y los estudiantes, considerando el desarrollo de mecanismos de acompañamiento, monitoreo de las trayectorias, sistemas de alertas tempranas, y planes de acción oportuno (...)
<b>Duración de la propuesta</b> (24 a 36 meses):	30 meses
<b>Monto solicitado a Mineduc</b> (200 a 300 millones de pesos) <sup>1</sup> :	M\$290.580.-

*Instrucción general: Las propuestas deben ser auto explicativas, conteniendo toda la información necesaria para su comprensión. En el caso de las siglas o acrónimos, estos deberán explicitar su significado en la primera aparición, ya sea en el cuerpo del texto o a pie de página.*

*Firma de jefatura de División de Educación Universitaria, en relación con el Anexo del Convenio:<sup>2</sup>*

**María Elisa Zenteno Villa**  
Jefa División Educación Universitaria  
Subsecretaría de Educación Superior  
Ministerio de Educación

<sup>1</sup> Según lo establecido en las Bases del concurso, la cifra señalada en la portada de este formulario es la que se considerará como oficial.

<sup>2</sup> En caso de que la propuesta sea adjudicada, deberá ser suscrita por la jefatura de la División de Educación Universitaria

## TABLA DE CONTENIDO

<b>I. RESUMEN .....</b>	3
<b>II. DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA DE LA PROPUESTA.....</b>	4
DIAGNÓSTICO DE LA PROPUESTA .....	4
PROBLEMA DE LA PROPUESTA .....	6
<b>III. EQUIPOS DE LA PROPUESTA.....</b>	8
EQUIPO DIRECTIVO .....	8
EQUIPO EJECUTIVO .....	8
RESPONSABLE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL .....	9
<b>IV. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....</b>	10
OBJETIVO GENERAL.....	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
<b>V. PLAN DE TRABAJO: OBJETIVOS, HITOS Y ACTIVIDADES.....</b>	11
<b>VI. INDICADORES DE LA PROPUESTA.....</b>	14
<b>VII. MODELO DE GESTIÓN Y SUSTENTABILIDAD DE LA PROPUESTA .....</b>	16
<b>VIII. ESTIMACIÓN RESUMIDA DE RECURSOS DE LA PROPUESTA .....</b>	19
<b>IX. ESTIMACIÓN DETALLADA .....</b>	21
<b>X. ANEXOS .....</b>	24

## I. RESUMEN

(extensión máxima 1 página)

En el contexto de la educación superior, el apoyo y acompañamiento a las trayectorias formativas enfrentan crecientes desafíos derivados de la diversidad del estudiantado, diversidad expresada en diferencias de género, origen sociocultural, condiciones socioeconómicas, discapacidades, identidades múltiples y trayectorias previas, todo dentro de un contexto de alta tecnologización digital y efectos en salud mental post pandemia. Las estrategias tradicionales de apoyo y acompañamiento aún no logran responder de manera integral a esta complejidad, lo que contribuye a brechas en permanencia, titulación, participación y bienestar. Si bien se reconocen avances institucionales y normativos, aún persiste la necesidad de transformar las culturas organizacionales y pedagógicas, promoviendo una educación superior que no solo acoja la diversidad, sino que la integre activamente en sus prácticas curriculares, extracurriculares y en la convivencia universitaria, con un enfoque centrado en la experiencia del estudiante.

En este escenario, se propone diseñar e implementar un ecosistema inclusivo de atención y acompañamiento que, desde una mirada ética y pedagógica centrada en la justicia educativa, permita fortalecer la trayectoria educativa, prevenir el abandono, reducir las brechas de adaptación, y mejorar la experiencia universitaria desde el ingreso hasta la titulación, fortaleciendo y mejorando los servicios de apoyo y acompañamiento con los que cuenta la Universidad Técnica Federico Santa María (USM). Este ecosistema, entendido como un entramado articulado de políticas, dispositivos, actores e infraestructuras institucionales, se configura como una estrategia de transformación que pone al estudiantado en el centro, reconoce sus derechos, necesidades y potencialidades, y fortalece los avances alcanzados por proyectos anteriores en apoyo académico, salud mental y acompañamiento psicoeducativo. La propuesta integra la confección de un Modelo de Atención y Acompañamiento Estudiantil (en lo conceptual y estratégico) y una Ventanilla Integral de Atención -VIA- como solución operativa que permite consolidar información de distintas fuentes (académicas, socioeconómicas, psicoeducativas y de hábitos de estudio), generar orientaciones y desplegar intervenciones oportunas, inclusivas y personalizadas.

Su objetivo general es fortalecer la calidad, cobertura, pertinencia y oportunidad de los servicios estudiantiles, mediante el desarrollo de las capacidades humanas, la infraestructura y los sistemas tecnológicos para el apoyo y acompañamiento a las trayectorias educativas, con equidad e inclusión, dentro de una experiencia universitaria significativa, en un espacio de convivencia universitaria segura y respetuosa.

Este esfuerzo se alinea con el Modelo Educativo de la USM y con el Plan Estratégico Institucional (2025–2033), en particular su Programa Prioritario 3 de Convivencia, Equidad, Inclusión y Enfoque de Género, asegurando así su sostenibilidad e institucionalización. Los beneficiarios directos serán los estudiantes de carreras STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) en todos los emplazamientos de la universidad, quienes recibirán una atención integral articulada, en espacios accesibles, con profesionales capacitados y en constante actualización, respondiendo al mandato testamentario de Don Federico Santa María Carrera de llevar al estudiantado “al más alto grado del saber humano”.

## II. DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA DE LA PROPUESTA

(extensión máxima 3 páginas)

### DIAGNÓSTICO DE LA PROPUESTA

La USM enfrenta actualmente el desafío de aumentar la eficiencia y efectividad de los mecanismos y programas de acompañamiento estudiantil a lo largo de toda la trayectoria formativa: desde el ingreso, pasando por la permanencia, hasta la titulación. Esta necesidad se ha vuelto aún más evidente tras los efectos del COVID-19.

La efectividad de estos programas se ha visto limitada por diversos factores: baja participación estudiantil en actividades extraprogramáticas, dificultades para solicitar apoyo, problemas de autogestión, problemas de adaptación a nuevos entornos y desmotivación para asumir roles de liderazgo, entre otros. Así como debilidades institucionales relacionadas con escasos canales de comunicación y derivación entre direcciones que otorgan servicios de apoyo y acompañamiento, baja automatización, problemas de infraestructura y ajuste en la cultura institucional de atención de calidad. Estas situaciones impactan negativamente en la adaptación y el bienestar del estudiantado durante su paso por la universidad.

Ante este panorama, se vuelve prioritario fortalecer los sistemas de apoyo y acompañamiento integral, considerando los perfiles de estudiantes cada vez más tecnologizados y diversos que hoy ingresan a nuestras aulas. Asimismo, es fundamental mejorar la coherencia de dichos sistemas con el modelo educativo institucional de la USM, los lineamientos del nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI, 2024-2033), y los procesos de transformación organizacional que la universidad ha iniciado con la actualización del Reglamento Orgánico de la Administración Superior (ROAS, 2025) y, próximamente, con la reforma de sus estatutos.

#### Contexto externo: Complejidad del entorno

A nivel nacional, el ingreso a la educación superior en el período postpandemia ha estado marcado por múltiples factores de riesgo que complejizan la trayectoria del estudiantado. En Chile, el estudio #PulsoEstudiantil reveló que un 81 % de estudiantes de educación superior percibe que la calidad de su educación ha disminuido y que el 83 % declara haber experimentado un deterioro en su bienestar emocional en pandemia. Adicionalmente, investigaciones sobre habilidades sociales muestran que la educación virtual no favoreció su desarrollo adecuado, y muchos estudiantes reportan ansiedad, inseguridad y falta de conexiones afectivas con docentes y compañeros (Universidad de Chile, 2020), afectando fuertemente a estudiantes provenientes de contextos vulnerables, que en la USM hoy representan el 62% de la población estudiantil de pregrado diurno y el 49% de la población estudiantil vespertina (considerando estudiantes dentro de los 6 primeros deciles de ingreso per cápita). Esta situación ha derivado en brechas formativas significativas que afectan el rendimiento en los primeros años de estudios superiores, agravadas por dificultades en la adaptación al régimen académico y a la vida universitaria presencial.

Uno de los efectos más alarmantes es el deterioro de la salud mental de los/as jóvenes. En efecto, la pandemia de COVID-19 agravó esta situación, al generar estrés por el confinamiento y restringir el acceso a servicios de salud mental. En el ámbito universitario, el paso abrupto a la educación en línea expuso aún más las dificultades, afectando especialmente a jóvenes en formación, quienes ya enfrentaban sobrecarga académica y tensiones previas (Martínez-Líbano, 2020). Estudios como el de Barrera-Herrera y San Martín (2021) revelan que el 45% de estudiantes universitarios presentan síntomas de depresión, ansiedad o estrés, con un 5% que manifiesta ideación suicida, lo que refuerza la necesidad de fortalecer estrategias de prevención y atención oportuna. Acorde con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020), los trastornos mentales en jóvenes de 20 años se mantienen durante la adultez y representan el 50% de la carga de enfermedad mental.

La USM no es ajena a este fenómeno, por ejemplo, sus instrumentos diagnósticos (mejorados gracias al proyecto FSM2310) han identificados que al menos un 22% del estudiantado presenta síntomas asociados a problemáticas de salud mental en distintos niveles (Alcaíno, 2025), afectando directamente su desempeño académico y permanencia. Esto se evidencia con fuerza en las atenciones de salud otorgadas por la Dirección de Relaciones Estudiantiles (DRRE), y específicamente en el aumento de las atenciones en psicología a lo largo de los años. Así, en el año 2024 ocurrieron 6.456 atenciones efectivas en todos los campus y sedes, lo que significó un aumento del 30% respecto del año 2023, y un 141% de aumento respecto del año 2018.

Por otro lado, la deserción estudiantil en primer año, que a nivel nacional bordea el 24% (Servicio de Información de Educación Superior de Chile, SIES, 2024) revela una fragilidad estructural en el acompañamiento a la trayectoria universitaria. Esta deserción, además de representar una pérdida de capital humano, genera un impacto económico y emocional en las familias, y compromete el desarrollo regional y nacional, especialmente en áreas estratégicas como la

ingeniería y las ciencias. En el caso de la USM, si bien la tasa de deserción en primer año ha mostrado una tendencia a la baja (alcanzando cerca del 19 % en 2024), sigue siendo una preocupación permanente, que motiva la implementación constante de estrategias de mejora.

En este escenario, en el año 2023, el Estado implementó la Agenda de Salud Mental en Educación Superior y conformó un Consejo Interministerial que recomendó a las universidades fortalecer estrategias institucionales centradas en el bienestar y la inclusión estudiantil. Durante su etapa diagnóstica, se identificó que el 55,6% de las instituciones tiene lineamientos explícitos sobre salud mental en sus planes estratégicos, y el 65,4% cuenta con unidades especializadas en la materia. Un 57,9% realiza acciones de detección temprana, mientras que las consultas por salud mental aumentaron del 55,7% en 2018 al 77,9% en 2022. Sin embargo, el 50% aún carece de convenios formales para la derivación de casos, aunque la mitad ha implementado estrategias de apoyo o reintegro para estudiantes que suspendieron sus estudios por motivos de salud mental (Subsecretaría de Educación Superior, Ministerio de Educación de Chile, 2023).

A nivel global, la generación Z (nacida entre fines de los 1990 y principios de los 2010) ha crecido inmersa en entornos digitales, lo cual ha moldeado sus valores y expectativas. Según el Digital 2023 Global Overview Report de DataReportal, los jóvenes pasan gran parte de su día interactuando con dispositivos móviles e internet, situándose como los usuarios más intensivos de redes sociales y plataformas de video en línea (DataReportal, 2023). En lo que respecta a su salud mental, Coe, Doy, Enomoto y Healy (2023) indicaron que esta generación es la con mayor uso de programas de salud mental digitales en comparación con cohortes mayores, y que declara mayores niveles de ansiedad y estrés asociados al uso de tecnología y redes sociales. De manera complementaria, el Pew Research Center halló que más de la mitad de los jóvenes de 18 a 23 años se preocupan mucho por su salud mental y valoran entornos laborales y académicos que ofrezcan flexibilidad y apoyo emocional (Pew Research Center, 2019). En cuanto a sus preferencias de aprendizaje, Seemiller y Grace (2016) describen a estos “nativos digitales” como demandantes de metodologías activas y recursos visuales (como videos breves, micro contenidos, simulaciones, entre otros), con alto grado de autoaprendizaje y colaboración en línea. Un informe de Educause (2021) respalda que las plataformas interactivas y los foros asincrónicos mejoran la participación y el sentido de pertenencia en comunidades educativas inclusivas.

### **Variables internas: capacidades institucionales**

La USM ha desarrollado diversos dispositivos para enfrentar estas complejidades del contexto. Uno de ellos es el Centro Integrado de Aprendizaje en Ciencias Básicas (CIAC), inaugurado en 2005 gracias al proyecto “FSM0306: Centro Integrado del Aprendizaje en Ciencias Básicas: Física, Química, Matemática y Programación – CIAC”. Este espacio extracurricular refuerza las competencias de los alumnos en estas materias durante sus primeros años, contribuyendo así a mejorar la tasa de retención. Tras comprobarse su eficacia en Casa Central, se extendió a los demás Campus y Sedes. Actualmente, gracias a fondos institucionales y al apoyo del MINEDUC, a través de los proyectos “FSM1303: Un apoyo académico integrado para los estudiantes de Ingeniería del Campus Santiago” y el “FSM1304: Mejora del rendimiento académico de los estudiantes de las carreras técnicas de las Sedes de Viña del Mar y Concepción”, el CIAC cuenta con un equipo profesional altamente capacitado y con instalaciones de primer nivel.

Asimismo, y gracias a otro proyecto financiado por MINEDUC, la USM emplea el Sistema de Acompañamiento en la Trayectoria Estudiantil (SAT-E), una plataforma tecnológica que integra datos académicos y biopsicosociales de los estudiantes de sus cinco emplazamientos. SAT-E consolida información de múltiples fuentes y la presenta en reportes dinámicos, actualizados en tiempo real para generar alertas académicas durante el semestre. Gracias a estos informes, las jefaturas de carrera y los profesionales de la Dirección de Acompañamiento en la Trayectoria Académica Estudiantil (DATA-E), puesta en marcha mediante el proyecto “FSM22101: Implementación de la Unidad de Seguimiento a la Trayectoria Universitaria”, pueden identificar oportunamente a los alumnos en riesgo de deserción. Con base en esas alertas, se diseñan y ejecutan acciones de apoyo académico y psicoeducativo, aumentando así las probabilidades de que cada estudiante culmine exitosamente su semestre.

Lo anterior, sumado a un conjunto de políticas y programas prioritarios institucionales, ha permitido contar con importantes capacidades instaladas al servicio de sus 22 mil estudiantes. Posee un cuerpo académico y profesional con experiencia en tutorías, nivelación, mentorías, programas de equidad como PACE (Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior), apoyo y acompañamiento para personas con discapacidad, neurodivergentes y casos con necesidades específicas a través del Programa de Inclusión, actividades de apoyo psicoemocional y de salud primaria, kinesiológica y odontológica. Por otra parte, se destaca el constante apoyo que la USM ha otorgado desde su origen (con base a su legado testamentario) a los estudiantes socioeconómicamente más vulnerables.

Algunos indicadores que reflejan en parte esta capacidad instalada son:

- En 2024 se realizaron 87 actividades de capacitación en temáticas de inclusión, llegando a una cobertura de 1.537 personas. Asimismo, se atendió y acompañó de forma personal 538 estudiantes dentro del Programa de Inclusión USM, lo que significó un aumento del 61% respecto de año 2023.
- También en 2024, se realizaron 17.769 atenciones por parte de Trabajadoras Sociales (un 18% de avance respecto de 2023), lo que implica que cada estudiante se atendió al menos 1,06 veces ese año.
- En 2024 hubo 6.456 atenciones de profesionales de Psicología, las que sumadas a las atenciones de otros profesionales de la salud (14.459 de atenciones de kinesiología, medicina, y odontología) llegaron a las 20.915 atenciones en salud durante 2024, un 61% más que en 2023.
- Asimismo, la USM posee una ratio de 28,2 estudiantes (de pregrado y posgrado) por jornada completa equivalente de académico. La USM cuenta además con 203.549 metros cuadrados construidos, 8.463 de los cuales están destinados a servicios de bibliotecas, donde se alojan 180.363 volúmenes (obras). Todo lo anterior implica una ratio de 10,1 metros cuadrados construidos por cada estudiante matriculado.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos mencionados aún hay camino por recorrer, sustentado principalmente, en los cambios de perfiles estudiantes post pandemia que solicitan cada día más apoyos y en oportunidades nuevas que surgen asociadas a los procesos de transformación organizacional con la actualización del Reglamento Orgánico de la Administración Superior (ROAS, 2025) que ha promulgado la reciente creación de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DGAE) como la autoridad responsable de apoyar y asesorar al/a la Vicerrector(a) Académico(a) en la ejecución y supervisión de servicios claves que fortalecen la formación y el bienestar estudiantil, integrando a la Dirección de Estudios (DIREST), Dirección de Relaciones Estudiantiles (DRREE), Dirección de Acompañamiento en la Trayectoria Académica Estudiantil (DATA-E) y Biblioteca. Todas estas unidades entregan servicios de apoyo y acompañamiento que se consideran cruciales para atender las necesidades de la comunidad estudiantil, que como se indicó tiene particularidades y necesidades que deben ser atendidas con creatividad (más allá de lo tradicionalmente hecho), pero con oportunidad (a tiempo) y calidad (con foco en la satisfacción y buena experiencia universitaria).

### **Necesidad estratégica institucional**

Así surge la necesidad de contar con un ecosistema de atención y acompañamiento que integre los diversos apoyos académicos, socioeconómicos y psicoeducativos en sus etapas de inserción, transición, egreso y titulación, y los entregue desde un modelo de atención estudiantil (desde lo conceptual) y desde una perspectiva de una Ventanilla Integral de Atención (VIA) (desde lo operativo), para facilitar el acceso integral, oportuno y personalizado al estudiantado, reduciendo riesgos de desinformación, desmotivación y posibles deserciones. Este desafío se alinea con el modelo educativo de la USM, que promueve una formación integral, con enfoque inclusivo y pertinencia social, lo que refuerza la urgencia de avanzar en modelos integrados de atención estudiantil, que consideren tanto los factores académicos como psicosociales. Esto también responde a los ejes del Plan Estratégico Institucional (PEI, 2024–2033) que plantea como prioridad fortalecer la experiencia del estudiantado y asegurar una formación de excelencia con sentido humano, específicamente su Programa Prioritario 3 de Convivencia, Equidad, Inclusión y Enfoque de Género declara la necesidad de consolidar la igualdad de oportunidades, la accesibilidad, el aseguramiento de la participación de la comunidad y el enfoque de género en todo el quehacer de la USM.

### **PROBLEMA DE LA PROPUESTA<sup>3</sup>**

La USM enfrenta una situación importante de abordar en la trayectoria de sus estudiantes principalmente al primer y tercer año, marcada por índices de deserción con posibilidades de seguir mejorando (20% y 40% respectivamente). Factores como dificultades de adaptación académica y psicoemocional y una respuesta institucional fragmentada, son causas detectadas y agudizadas por el contexto postpandemia, donde el estudiantado se incorpora con brechas significativas de aprendizaje, debilitadas habilidades de socialización y aumento sostenido en problemáticas de salud mental, sobre la cual actualmente se encuentra trabajando el proyecto “FSM23101: Fortalecimiento del modelo de salud mental de la Universidad Técnica Federico Santa María con enfoque inclusivo”.

En tanto, con la creación de la DGAE, que releva al rol de dirección general los servicios estudiantiles, surge la necesidad de fortalecer el actual sistema de atención para mejorar la articulación de los servicios de apoyos académicos, socioemocionales y administrativos, para generar una experiencia estudiantil más efectiva.

En este sentido, si bien existe una capacidad institucional para atender las necesidades del estudiantado, existen brechas a ser subsanadas. Por ejemplo, existe una brecha en la infraestructura tecnológica que dificulta la posibilidad de compartir datos entre las diferentes unidades responsables de capturarlos, a saber: DIREST (registro curricular), DRREE (registros

<sup>3</sup> Posteriormente, el foco o problema deberá traducirse en el objetivo general, mientras que las causas principales del foco o problema deberán traducirse en los objetivos específicos de la propuesta.

socioeconómicos, salud física y mental, inclusión), DATA-E (registros psicoeducativos) y Biblioteca (registros hábitos de estudios); y así facilitar servicios integrales y efectivos de acompañamiento, al contar con trazabilidad y evaluación de ellos. Además, se dificulta la entrega de información en un ambiente de alta disponibilidad, con interfaces usuarias atractivas al perfil del estudiante y diseñadas con criterios de accesibilidad universal.

También, existe brecha en la infraestructura física de algunas oficinas de atención al estudiante. Las unidades que entregan apoyos y acompañamiento están distribuidas en distintas ubicaciones dentro de campus y sedes, no existe una mayor comunicación entre ellas ni un ambiente atractivo y acogedor para una atención inclusiva. Por otra parte, los equipos de profesionales necesitan ser capacitados en torno al nuevo perfil del estudiante y al concepto de una atención integral y orientadora, con énfasis en temas de convivencia universitaria, salud mental, inclusión y perspectiva de género.

Un desafío clave consiste en garantizar un capital humano en constante capacitación y desarrollo que responda a las demandas de un estudiantado cada vez más exigente, mediante un programa integral de formación continua que abarque competencias en atención integral (orientación vocacional e intervención en crisis), conocimiento profundo del perfil de la Generación Z (salud mental, inclusión y uso de tecnologías), manejo avanzado de las plataformas SAT-E, DIREST, DRREE y Biblioteca para analizar datos y diseñar apoyos personalizados, así como habilidades de colaboración interdisciplinaria y nociones de usabilidad y accesibilidad universal, de modo que tanto los espacios físicos como virtuales ofrezcan una experiencia de acompañamiento coherente, atractiva y eficaz.

Esta brecha institucional afecta particularmente a los/as estudiantes de nuevo ingreso, quienes enfrentan un escenario de transición desafiante y muchas veces desprovisto de apoyos oportunos, personalizados y proactivos. Por ello, la necesidad de potenciar un modelo integrado de atención y acompañamiento, junto con un sistema centralizado de información de estudiantes y mejoras en infraestructura, capacidades técnicas y humanas, constituye el núcleo del problema a resolver con esta propuesta. Los/as beneficiarios/as directos/as serán los/as estudiantes y como beneficiarios/as indirectos/toda la comunidad universitaria, incluyendo académicos, equipos de apoyo estudiantil y autoridades.

Para contribuir a su resolución, la propuesta contempla el diseño e implementación de un **ecosistema institucional de atención y acompañamiento inclusivo**, centrado en las trayectorias estudiantiles, que incorpore un modelo integrado, herramientas de diagnóstico y seguimiento, sistemas de derivación con soporte tecnológico, mejoras en infraestructura física y digital, y fortalecimiento de capacidades del personal a través de formación continua y buenas prácticas. Esta propuesta no solo responde a una necesidad interna, sino que también **aporta al medio productivo y social regional y nacional**, al contribuir a la permanencia, bienestar y formación exitosa de profesionales altamente calificados en áreas estratégicas como ingeniería, ciencia y tecnología. La mejora de la trayectoria universitaria permitirá reducir la deserción, incrementar las tasas de titulación oportuna y garantizar una formación integral y pertinente, en sintonía con los desafíos del sistema de ES chileno y las políticas públicas vigentes en material de salud mental, equidad y calidad educativa.

### III. EQUIPOS DE LA PROPUESTA<sup>4</sup>

En el siguiente apartado se deberá identificar a las personas que conforman los equipos de la propuesta. Se espera que los equipos directivos, ejecutivos y responsables de la coordinación institucional propendan a una conformación paritaria de género y consideren la participación de los diversos estamentos que componen la institución.

<b>EQUIPO DIRECTIVO</b>			
<i>Identificar a las autoridades institucionales que liderarán la implementación de la iniciativa. Se recomienda considerar a las Unidades Académicas, si es necesario, para la implementación de la iniciativa.</i>			
<b>Nombre y apellido</b>	<b>Cargo en institución</b>	<b>Cargo en proyecto</b>	<b>Horas/semanales asignadas al proyecto</b>
Andrés Fuentes	Vicerrector Académico	Director del Proyecto	1
Pablo Lezana	Director General de Docencia	Asesor estratégico en docencia	5
Cecilia Reyes	Directora General de Asuntos Estudiantiles	Directora Ejecutiva	10

<b>EQUIPO EJECUTIVO</b>			
<i>Identificar a los equipos institucionales que implementarán la iniciativa, involucrando la participación de unidades académicas y unidades centrales necesarias para la implementación de los objetivos planteados, y que aseguran el desarrollo de procesos claves.</i>			
<b>Nombre y apellido</b>	<b>Cargo en institución</b>	<b>Cargo en proyecto</b>	<b>Horas/semanales asignadas al proyecto</b>
Cecilia Reyes	Directora General de Asuntos Estudiantiles	Directora Ejecutiva	10
A definir	No aplica (por contratar profesional externo con fondos proyecto)	Coordinador/a ejecutivo	44
Ignacio Galleguillos	Analista de Control de Gestión, Dirección de Relaciones Estudiantiles	Coordinador Finanzas	10
Juan Elías Aspee	Analista de Beneficios Estudiantiles, Dirección de Relaciones Estudiantiles	Coordinador Planes de acción	10
Marcela Liberona	Coordinadora Institucional de Inclusión, Dirección de Relaciones Estudiantiles	Asesora de inclusión	10
Paulina Pereda	Directora de Relaciones Estudiantiles	Asesora en sistemas de bienestar y vida universitaria	5
Paulina Yáñez	Directora de Estudios	Asesora en sistemas académicos	5
Por definir	Directora de Acompañamiento a la Trayectoria Académica Estudiantil	Asesora en sistemas de acompañamiento	5
Rimsky Espíndola	Director de Información y Documentación Bibliográfica	Asesoría en sistemas de documentación	5
Oscar Jalil	Director de Infraestructura	Asesor en infraestructura	5
Sergio Fuentes	Director General de Tecnología	Asesor de integración de sistemas informáticos	5

<sup>4</sup> La información presentada en este apartado estará disponible públicamente, por razones de transparencia.

Paula Beale	Directora de Aseguramiento de la Calidad	Asesora en aseguramiento de la calidad y mejora continua	5
Karen Radonich	Directora General de Admisión	Asesora perfilamiento estudiantil	5
Pamela Soto	Directora de Género	Asesora en temáticas de género	5
Karla San Martín	Directora de Comunicaciones Estratégicas y Extensión Cultural	Asesora en comunicaciones efectivas.	5
Mario Navarrete	Director de Transformación Digital	Asesor en transformación digital	5

#### **RESPONSABLE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL**

*Identificar a las contrapartes institucionales que mantendrá la comunicación administrativa y financiera con la Subsecretaría de Educación Superior.*

<b>Nombre y apellido</b>	<b>Cargo en institución</b>	<b>Cargo en proyecto</b>	<b>Horas/semanales asignadas al proyecto</b>
Julia Bustamante	Coordinadora Unidad de Proyectos Académicos Institucionales	Coordinadora Administrativo Financiero	6

#### **IV. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

*A partir del análisis realizado en secciones de diagnóstico institucional, la Universidad debe formular un Objetivo General, Objetivos Específicos y un Plan de Trabajo que comprometen las acciones que se implementarán en la iniciativa.*

*Para su elaboración, los objetivos de la propuesta deberán responder directamente al problema identificado. El objetivo general debe corresponder a la situación deseable a alcanzar o propósito del proyecto y los objetivos específicos a las acciones que contribuyan a subsanar las causas del problema, identificadas en el diagnóstico.*

<b>OBJETIVO GENERAL</b>
Fortalecer la calidad, cobertura, pertinencia y oportunidad de los servicios estudiantiles, mediante el desarrollo de las capacidades humanas, la infraestructura y los sistemas tecnológicos para el apoyo y acompañamiento a las trayectorias educativas, con equidad e inclusión, dentro de una experiencia universitaria significativa, en un espacio de convivencia universitaria segura y respetuosa.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diseñar e implementar un modelo integrado de atención y acompañamiento estudiantil que articule los servicios institucionales existentes y promueva una gestión centrada en las trayectorias y necesidades del estudiantado.</li><li>2. Robustecer herramientas y mecanismos de diagnóstico, seguimiento y evaluación de las trayectorias estudiantiles, con foco en factores de riesgo, barreras estructurales, necesidades de apoyo psicosocial, oportunidades de desarrollo y perfil estudiantil.</li><li>3. Modernizar la infraestructura y fortalecer los sistemas tecnológicos asociados a la experiencia usuaria, incluyendo plataformas de derivación, seguimiento y atención para facilitar el acceso oportuno, seguro y eficiente a los servicios institucionales.</li><li>4. Desarrollar las capacidades del personal mediante procesos formativos y la sistematización de buenas prácticas en bienestar estudiantil, convivencia, inclusión, salud mental y diversidad.</li></ol>

## V. PLAN DE TRABAJO: OBJETIVOS, HITOS Y ACTIVIDADES

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1<sup>5</sup></b>	Diseñar e implementar un modelo integrado de atención y acompañamiento estudiantil que articule los servicios institucionales existentes y promueva una gestión centrada en las trayectorias y necesidades del estudiantado.	
<b>Hitos<sup>6</sup></b>	<b>Actividades<sup>7</sup></b>	<b>Medios de verificación<sup>8</sup></b>
<b>Hito 1:</b> Levantamiento de información con servicios de apoyo y acompañamiento en la DGAE realizado Mes 1 a Mes 6	<p>Revisión de documentación interna relativas a los servicios de apoyo y acompañamiento que ofrece DGAE.</p> <p>Recopilación de información con actores claves.</p> <p>Crear un mapa de servicios con sus interacciones más significativas.</p> <p>Confeccionar documento con hallazgos más relevantes.</p>	<b>Reporte con información de servicios de apoyo ya acompañamiento (DGAE).</b>
<b>Hito 2:</b> Modelo integrado de atención y acompañamiento estudiantil diseñado Mes 7 a Mes 12	<p>Redactar una propuesta inicial del modelo integrado de atención y acompañamiento a la trayectoria estudiantil, incluyendo principios orientadores (equidad e inclusión, convivencia universitaria segura y respetuosa, entre otros), flujo de atención, niveles de complejidad y mecanismos de articulación.</p> <p>Desarrollar mesas técnicas con representantes de distintos grupos de interés involucrados (estudiantado, funcionariado y académicos/as) en la atención universitaria para retroalimentar la propuesta del modelo integrado de atención.</p> <p>Incorporación de los aportes y observaciones en una nueva versión del documento técnico.</p>	<b>Reporte con propuesta de modelo integrado de atención y acompañamiento (DGAE).</b>
<b>Hito 3:</b> Piloto del modelo integrado de atención y acompañamiento estudiantil validado en una sede Mes 13 a Mes 18	<p>Implementar modelo de manera piloto en sede centinela con actividad de lanzamiento para escalar a otras sedes</p> <p>Evaluar modelo de manera piloto en sede centinela</p>	<b>Informe final con modelo integrado de atención y acompañamiento (DGAE).</b>
<b>Hito 4:</b> Modelo integrado de atención y acompañamiento estudiantil implementado Mes 19 a mes 30	<p>Revisión de observaciones e incorporación de ajustes al modelo.</p> <p>Implementación gradual del modelo ajustado en todos los emplazamientos para atención y acompañamiento de las trayectorias educativas, con equidad e inclusión, en un espacio de convivencia universitaria segura y respetuosa.</p>	<b>Informe con mejoras incorporadas al modelo integrado de atención y acompañamiento validado (DGAE).</b>

<sup>5</sup> Todos los objetivos específicos deberán comprometer al menos un hito de evaluación de procesos y/o resultados.

<sup>6</sup> Los **hitos** son entendidos como resultados intermedios suficientes y pertinentes para el logro de los objetivos específicos, y corresponden a los bienes y/o servicios que produce o entrega el proyecto para cumplir cada objetivo específico. Los hitos deben estar ordenador con una lógica cronológica y secuencial. Deben expresarse como un producto logrado o un trabajo terminado (sistemas instalados, población capacitada, alumnos egresados, etc.). Se sugiere no superar los 5 hitos por objetivo específico.

<sup>7</sup> Las **actividades** son las tareas relevantes que se deben cumplir para el logro de cada uno de los hitos. Deben presentarse como un listado, agrupadas para cada uno de los hitos, en orden cronológico y secuencial. Las actividades serán parte del convenio, por lo que se deberá llevar un registro de su ejecución. Considerar un máximo de 4 actividades por hito.

<sup>8</sup> Los **medios de verificación** son la evidencia concreta que permite acreditar el cumplimiento de cada uno de los hitos. Debe presentarse un único medio de verificación por hito (no de las actividades realizadas) y debe indicar la unidad responsable de su emisión.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2</b>	Robustecer herramientas y mecanismos de diagnóstico, seguimiento y evaluación de las trayectorias estudiantiles, con foco en factores de riesgo, barreras estructurales, necesidades de apoyo psicosocial, oportunidades de desarrollo y perfil estudiantil.	
<b>Hitos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Medios de verificación</b>
<b>Hito 1:</b> Instrumentos de perfilamiento estudiantil sistematizados Mes 1 a Mes 6	<p>Realizar una sistematización de los instrumentos diagnósticos actualmente en uso en las distintas unidades de la DGAE y su alineación con las trayectorias universitarias.</p> <p>Establecer dimensiones clave a monitorear: académicas, psicosociales, socioeconómicas, educativas y de inclusión, en el conjunto de instrumentos analizados, evitando duplicidades y complementando vacíos.</p> <p>Elaborar una metodología de trabajo conjunta que permita la interacción, complemento y uso situado y racional de los diferentes instrumentos.</p>	<b>Documento con sistematización y protocolos de interacción de perfiles estudiantiles (DGAE).</b>
<b>Hito 2:</b> Perfilamiento estudiantil unificado Mes 7 a Mes 12	<p>Identificar las variables clave en una ficha unificada de perfil estudiantil.</p> <p>Desarrollar una plataforma de visualización dinámica del perfil estudiantil.</p> <p>Capacitar a equipos académicos y administrativos en el uso del perfilamiento unificado.</p> <p>Establecer protocolos de actualización y uso periódico del perfilamiento estudiantil.</p>	<b>Informe técnico de perfilamiento estudiantil unificado (DGAE).</b>
<b>Hito 3:</b> Estrategia general de atención y acompañamiento estudiantil implementada Mes 13 a Mes 18	<p>Analizar brechas, necesidades, desafíos y fortalezas con base al perfil estudiantil.</p> <p>Establecer planes de trabajo ad hoc con base a brechas, necesidades, desafíos y fortalezas detectadas.</p> <p>Implementar y evaluar planes propuestos.</p>	<b>Documento con estrategias, lineamientos, objetivos y acciones para la atención y acompañamiento estudiantil (DGAE).</b>

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3</b>	Modernizar la infraestructura y fortalecer los sistemas tecnológicos asociados a la experiencia usuaria, incluyendo plataformas de derivación, seguimiento y atención para facilitar el acceso oportuno, seguro y eficiente a los servicios institucionales.	
<b>Hitos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Medios de verificación</b>
<b>Hito 1:</b> Brechas de infraestructura detectadas Mes 1 a Mes 12	<p>Realizar visitas a los cinco emplazamientos de la USM para identificar condiciones físicas de los espacios de atención estudiantil.</p> <p>Sistematizar las necesidades detectadas por los equipos locales.</p>	<b>Informe de necesidades detectadas (DGAE).</b>
<b>Hito 2:</b> Plataformas y herramientas tecnológicas de atención diseñadas Mes 1 a Mes 6	<p>Diseñar, validar e implementar plataforma de gestión de casos (basado en tickets), incorporando funcionalidades de atención, seguimiento, derivación y analítica institucional.</p> <p>Analizar posibilidades de integración e integración de plataformas tecnológicas de servicios estudiantiles en uso, entre sí y con sistema de tickets.</p>	<b>Informe con maqueta de plataforma (Dirección General de Tecnologías, DGT).</b>
<b>Hito 3:</b> Plataformas y herramientas tecnológicas de atención implementadas	Implementar mecanismo de automatización de la atención con inteligencia artificial con lanzamiento de plataforma.	<b>Acta de pruebas funcionales (DGT).</b>

Mes 7 a Mes 30	Equipar los espacios de trabajo y atención estudiantil con tecnología mínima para el otorgamiento eficiente y eficaz de los servicios.	
<b>Hito 4:</b> Intervención de brechas de infraestructura realizada. Mes 13 a Mes 30.	Priorizar las intervenciones a realizar en función de criterios de accesibilidad, seguridad, cobertura, presupuestos y experiencia usuaria.  Implementar mejoras en infraestructura menor con base a necesidades detectadas.	<b>Informe de obras ejecutadas (Dirección de Infraestructura).</b>

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO N° 4</b>	Desarrollar las capacidades del personal mediante procesos formativos y la sistematización de buenas prácticas en bienestar estudiantil, convivencia, inclusión, salud mental y diversidad.	
<b>Hitos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Medios de verificación</b>
<b>Hito 1:</b> Diseño e implementación del plan formativo. Mes 7 a Mes 24	Identificar perfiles y brechas de capacitación entre el personal de apoyo y atención universitaria en los cinco emplazamientos de la USM, con foco en herramientas para el apoyo y acompañamiento eficiente y eficaz de las trayectorias educativas, con equidad e inclusión, en un espacio de convivencia universitaria segura y respetuosa.	<b>Plan de formación (DGAE).</b>
	Diseñar plan con cursos, talleres y certificaciones para atender brechas.	
	Ejecutar talleres y cursos con foco práctico y participativo, adaptando a las realidades de cada dirección.	
	Evaluar y ajustar cursos formativos.	
<b>Hito 2:</b> Sistematización de las buenas prácticas. Mes 12 a Mes 24	Levantar información de experiencias exitosas de apoyo y acompañamiento estudiantiles.	<b>Documento de sistematización y aprendizajes (DGAE).</b>
	Analizar los factores de éxito, replicabilidad y sostenibilidad de dichas prácticas.	
	Elaborar un documento de sistematización con recomendaciones para su expansión.	
	Documentar aprendizajes colectivos y ajustes propuestos para el futuro.	

## VI. INDICADORES DE LA PROPUESTA

Defina indicadores que permitan medir, al menos, la eficacia de los objetivos específicos del proyecto (no se espera que los indicadores midan el cumplimiento de los hitos ni actividades). Se entenderá por eficacia el grado de cumplimiento de los objetivos de un programa o proyecto. Dicho de otra forma, mide los logros entre lo planificado y lo obtenido, o en qué medida se está cumpliendo con los objetivos. Se debe considerar mínimo un indicador y un máximo de tres indicadores por objetivo específico.

Adicionalmente, pueden considerarse indicadores que midan resultados en torno a beneficiarios directos o indirectos del proyecto. En tal caso, se espera que, en lo posible, se desagreguen por sexo. De igual manera, considerar – si corresponde – indicadores de inclusión de personas con discapacidad.

Objetivo específico	Nombre indicador	Fórmula de cálculo <sup>9</sup>	Líne a Base <sup>10</sup>	Meta <sup>11</sup> año 1	Meta año 2	Meta año 3	Medio de Verificación <sup>12</sup>
OE1	Nivel de ajustes del modelo inicial	(Mejoras implementadas/Mejoras detectadas) *100	0 <sup>13</sup>	50%	75%	100%	Informe con mejoras incorporadas al modelo integrado de atención y acompañamiento validado (DGAE)
OE1	Nivel de articulación institucional de los servicios de atención y acompañamiento	(Cantidad de servicios articulados/Total de servicios identificados) ×100	25%	50%	75%	100%	Informe final con modelo integrado de atención y acompañamiento (DGAE)
OE2	Tasa de retención de primer año	(Cantidad de estudiantes de la cohorte X que se matriculan en el periodo siguiente /Total inicial de estudiantes de cohorte X)	80,7 %	> o = año anterior	> o = año anterior	> o = año anterior	Reporte institucional dinámico (DATA-E)
OE2	Porcentaje de dimensiones o factores cubiertas por los instrumentos de diagnóstico estudiantil	(Cantidad de dimensiones <sup>14</sup> o factores incorporados en instrumentos/Total de dimensiones o factores identificados como clave) *100	40%	50%	75%	100%	Documento con sistematización y protocolos de interacción de perfiles estudiantiles (DIREST).
OE2	Porcentaje de dimensiones o factores incorporados en perfil estudiantil	(Cantidad de dimensiones incorporadas en perfil/Total de dimensiones identificadas como clave) *100	30%	50%	75%	100%	Informe técnico de perfilamiento estudiantil unificado (DGAE).
OE3	Porcentaje de cumplimiento del plan de mejoras de infraestructura	(Cantidad de mejoras implementadas/Total de necesidades detectadas) *100	0% <sup>15</sup>	40%	70%	100%	Informe de infraestructura validado por Dirección de Infraestructura (DINFR)

<sup>9</sup> Señalar variables que integran el indicador y unidades de medida asociadas.

<sup>10</sup> En casos excepcionales, de no contar con datos requeridos para la definición de la línea base, deberá comprometerse durante el primer año de ejecución.

<sup>11</sup> Se deben formular metas anuales desafiantes, de acuerdo con la situación actual de la institución, y adecuadas a la disponibilidad de tiempo y recursos de la iniciativa.

<sup>12</sup> Los **medios de verificación** son la evidencia concreta que permite acreditar el logro de cada uno de los indicadores. Debe presentarse un único medio de verificación preciso por indicador el cual debe identificar la unidad que lo emite.

<sup>13</sup> La línea base será construida durante el primer año de ejecución del proyecto, pues se necesita contar con un modelo inicial.

<sup>14</sup> Las dimensiones nacerán del cumplimiento del hito 1 del OE2.

<sup>15</sup> La linea base será construida durante el primer año de ejecución del proyecto, pues se necesita contar con el plan de mejoras de infraestructura.

OE3	Índice de satisfacción usuaria en áreas DGAE	Promedio de evaluación de satisfacción en escala 1-5	N/A	3.0	3.5	4.0	Encuesta de satisfacción digital semestral (Dirección de Aseguramiento de la Calidad, DAC)
OE4	Tasa de capacitación de personal DGAE	(Total de personal DGAE capacitado según plan/ Total de personal DGAE a capacitar según plan) *100	0% <sup>16</sup>	> año anterior	> año anterior	> año anterior	Registro de asistencia y certificados (DGAE)

<sup>16</sup> La línea base será construida durante el primer año de ejecución del proyecto.

## VII. MODELO DE GESTIÓN Y SUSTENTABILIDAD DE LA PROPUESTA

(extensión máxima 2 páginas)

### 1. Descripción del modelo

El modelo de gestión propuesto se organiza en torno a una articulación funcional, transversal e interdependiente, diseñada para asegurar la implementación, evaluación y mejora continua del ecosistema inclusivo de atención y acompañamiento a la trayectoria estudiantil. Su estructura considera distintos niveles de liderazgo, ejecución y coordinación, permitiendo una gobernanza eficaz y una operación coherente con la complejidad de la iniciativa.

La conducción estratégica estará a cargo de un equipo directivo liderado por la Vicerrectoría Académica (VRA) y la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DGAE), quienes serán responsables de la toma de decisiones de alto nivel, la vinculación con los órganos superiores de la universidad y el aseguramiento del cumplimiento institucional del proyecto. Bajo esta estructura se establece un equipo ejecutivo transversal inserto en la DGAE, encargado de la ejecución técnica y operativa del proyecto.

El equipo ejecutivo estará conformado por profesionales de diversas áreas, incluyendo coordinaciones de finanzas, planificación, inclusión, tecnología, aseguramiento de la calidad, comunicaciones, infraestructura y bienestar estudiantil, además de asesorías técnicas especializadas. Esta configuración garantiza una perspectiva multidisciplinaria y una capacidad operativa alineada con los objetivos del ecosistema.

Los procesos clave del modelo incluyen:

- El diseño colaborativo e implementación de la Ventanilla Integral de Atención (VIA),
- El diagnóstico y seguimiento continuo de estudiantes,
- La modernización tecnológica y de infraestructura de apoyo, y
- La formación de equipos y sistematización de buenas prácticas institucionales.

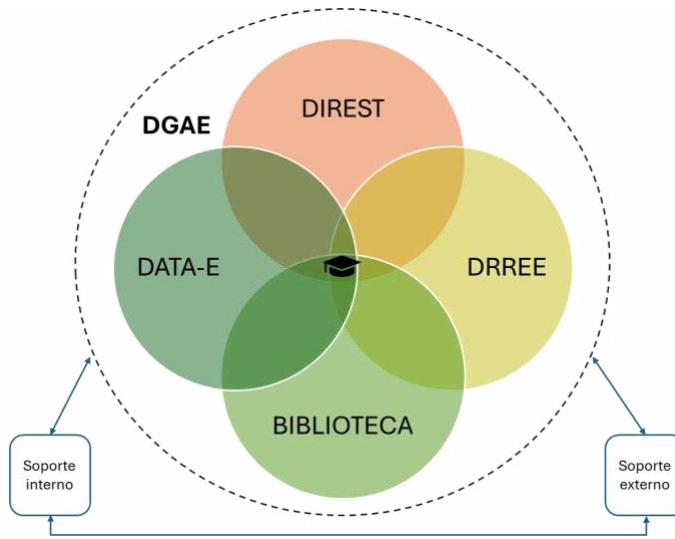
Estos procesos estarán respaldados por mecanismos de gestión de proyectos, seguimiento presupuestario, documentación, evaluación y retroalimentación continua. El proyecto se inserta estructuralmente en la orgánica institucional, bajo la dependencia directa de la DGAE, y se articula con la VRA, las unidades académicas locales y las direcciones transversales de la universidad.

En cuanto al soporte de datos, el modelo se visualiza a través de un diagrama de Venn (ajustado) que representa el modelo de gestión del proyecto y la integración esperada entre las cuatro principales fuentes de información institucional que dependen de la DGAE: DIREST (registro curricular), DRREE (datos socioeconómicos, salud, inclusión), DATA-E (alertas psicoeducativas) y Biblioteca (hábitos de estudio). Las intersecciones de estos conjuntos permiten:

- a) Intersecciones dobles, donde pares de unidades comparten información relevante (por ejemplo, calificaciones y alertas psicoeducativas en DIREST n DATA-E; o perfil socioeconómico y uso de recursos en DRREE n Biblioteca)
- b) Intersecciones triples, que combinan dimensiones clave de la experiencia estudiantil (como rendimiento académico, vulnerabilidad social y hábitos de estudio) para un diagnóstico más preciso,
- c) Y un solapamiento central, donde confluyen las cuatro dimensiones, conformando un nodo único de integración que da vida a la VIA. Este centro integrado permite un acompañamiento personalizado, oportuno y coherente a lo largo de toda la trayectoria universitaria, situando al estudiante como eje central del sistema.

Este modelo de integración de datos y funciones asegura trazabilidad completa y fortalece la toma de decisiones basada en evidencia multidimensional, mejorando significativamente la capacidad institucional de acompañar y retener a su estudiantado de manera inclusiva y efectiva.

### **Modelo de gestión e interacción**



## **2. Mecanismos de comunicación y de articulación internos/externos:**

### **a) Nivel directivo-institucional:**

Se realizarán reuniones bimestrales entre el equipo directivo y las máximas autoridades institucionales para informar avances, validar hitos críticos y retroalimentar decisiones estratégicas. Esta instancia también articulará los esfuerzos con políticas institucionales vigentes.

### **b) Nivel técnico-operativo:**

El equipo ejecutivo liderará reuniones mensuales de coordinación con unidades responsables de procesos claves, a través de mesas de trabajo temáticas. Estas mesas permitirán coordinar actividades, resolver contingencias, retroalimentar instrumentos y mejorar flujos operativos.

### **c) Nivel territorial y comunitario:**

A nivel de Campus y Sedes, se activarán instancias de articulación con unidades involucradas y representantes estudiantiles (federaciones y centros de estudiantes). Se promoverá la participación de estudiantes, profesores y funcionarios/as con instancias abiertas como talleres, focus groups, buzones digitales y comités de evaluación usuaria. Adicionalmente, se establecerá una **estrategia de comunicación institucional interna y externa**, que permitirá difundir avances, resultados y contenidos clave a través de medios digitales y actividades presenciales.

Los mecanismos de comunicación y articulación, definidos en distintos niveles (directivo-institucional, técnico-operativo y territorial-comunitario), constituyen un eje estratégico para garantizar la coherencia, trazabilidad y legitimidad de la estrategia de acompañamiento estudiantil. En el plano directivo, las reuniones bimestrales con las máximas autoridades aseguran la validación de hitos y la alineación con las políticas institucionales vigentes. En el nivel técnico, las mesas de trabajo mensuales fortalecen la coordinación operativa, la retroalimentación de instrumentos y la resolución de contingencias, optimizando así la gestión interna. Finalmente, en el ámbito territorial y comunitario, la vinculación con campus, sedes y actores estudiantiles genera espacios participativos que integran la voz de estudiantes, docentes y trabajadores, diversificando las perspectivas y fortaleciendo el sentido de corresponsabilidad. Este entramado se complementa con una estrategia de comunicación institucional, interna y externa, que garantiza la difusión transparente y oportuna de los avances, resultados y contenidos clave, reforzando tanto la confianza en los procesos como el compromiso colectivo con su implementación.

## **3. Mecanismos de monitoreo, evaluación y mejora continua**

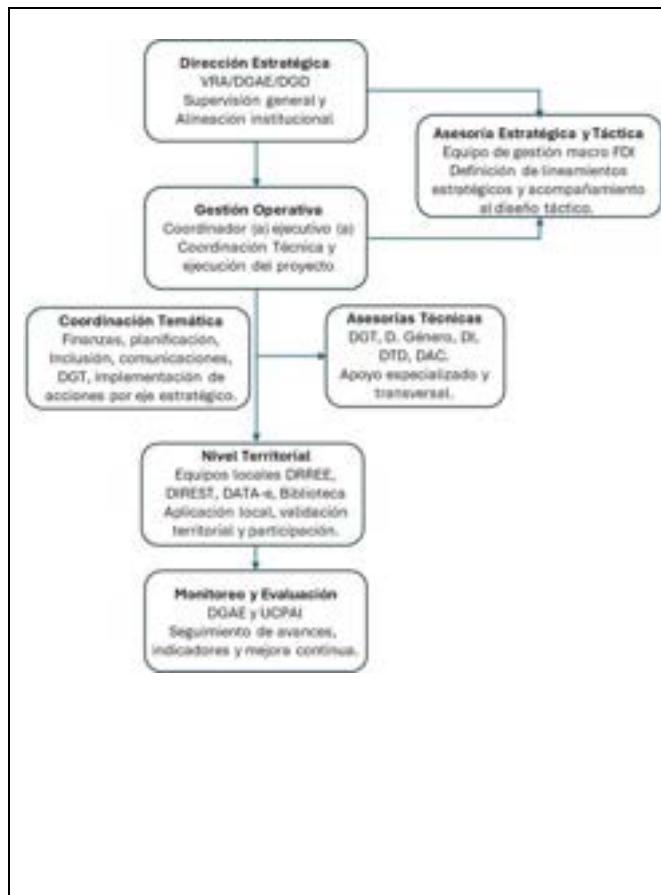
Se contará con mecanismos que permitirán dar seguimiento al cumplimiento de objetivos, hitos y actividades, así como medir su eficacia e impacto en la trayectoria universitaria. Esto estará coordinado por el equipo ejecutivo y la UCPAI, y se estructurará en torno a los siguientes mecanismos:

- **Monitoreo mensual de avances** mediante fichas de cumplimiento por hito y objetivo, con validación cruzada por responsables técnicos.

- **Evaluación semestral de resultados** en base a los KPI definidos, con emisión de informes de avance que serán revisados en instancias de gobernanza del proyecto.
- **Evaluación cualitativa participativa** mediante encuestas, entrevistas y sesiones de retroalimentación con estudiantes y funcionarios/as, priorizando enfoque inclusivo y pertinencia territorial.
- **Instancias de mejora continua**, que permitirán rediseñar procesos, ajustar indicadores y redefinir prioridades según resultados observados.

Toda la información será sistematizada lo que permitirá trazabilidad, visualización y toma de decisiones basada en datos. Además, se elaborará un informe anual consolidado, que servirá de base para evaluación externa y rendición institucional.

#### 4. Mapa funcional (matriz funcional)



#### 5. Mecanismos de proyección, continuidad y escalabilidad

Se considera desde su origen **mecanismos de institucionalización progresiva y de sostenibilidad** post proyecto, basados en:

- **Articulación con políticas y estructuras existentes:** el modelo VIA se integrará a la plataforma institucional VIVE USM, actualmente en desarrollo, asegurando su continuidad como parte de los sistemas de gestión estudiantil.
- **Formalización de procedimientos:** los flujos, protocolos y formatos desarrollados en el marco serán institucionalizados a través de resoluciones internas, normativas y manuales operativos.
- **Capacitación permanente:** la formación del personal se proyecta como parte de los planes anuales de desarrollo de competencias, incorporando módulos diseñados en el catálogo de formación interna USM.
- **Escalabilidad modular:** el ecosistema está diseñado para ser replicado o adaptado a otros contextos o unidades, iniciando en los 5 emplazamientos y proyectando su uso en nuevas plataformas o servicios universitarios.
- **Sostenibilidad financiera:** al finalizar los 30 meses, se prevé que los principales componentes del ecosistema estén operativos y financiados por presupuesto institucional ordinario, con opción de expansión mediante fondos externos.

## VIII. ESTIMACIÓN RESUMIDA DE RECURSOS DE LA PROPUESTA

*La distribución de recursos debe ser coherente y pertinente a los objetivos, hitos e indicadores planteados. Para su elaboración, guiarse por documento: "Descripción de gastos 2025", de la Subsecretaría de Educación Superior.*

*Considerar planificar el presupuesto detalladamente para el logro de los objetivos. Adicionalmente, se informa que existirán restricciones para las modificaciones de gastos durante la implementación de la iniciativa.*

<b>GASTOS [EN MILES DE PESOS - \$M].</b>				
Transferencias	Tipo de Gasto	Gastos	Montos (M\$)	
Corriente	Personal	Relativo a personal	107.220.-	
	Operación	Relativo a bienes y servicios de consumo	66.000.-	
<b>Subtotal Transferencia Corriente</b>			173.220.-	
Capital	Inversiones	Bienes	72.360.-	
		Obras	45.000.-	
<b>Subtotal Transferencia Capital</b>			117.360.-	
<b>TOTAL PROYECTO</b>			290.580.-	

*Se deben identificar los gastos que financiará la iniciativa. Considerar que todos los gastos planificados deben estar asociados a actividades o hitos del proyecto.*

<b>PRESUPUESTO [M\$]</b>							
Transferencias	Tipo de Gastos	Gastos	Gastos elegibles	Año 1 [En M\$] MINEDUC	Año 2 [En M\$] MINEDUC	Año 3 [En M\$] MINEDUC	Total MINEDUC
Corriente	Personal	Relativo personal <sup>a</sup>	Honorarios	8.000	10.000	3.000	<b>21.000</b>
			Remuneraciones	23.000	28.000	25.000	<b>76.000</b>
			Transferencia a estudiantes	1.000	2.000	1.000	<b>4.000</b>
			Transferencias postdoctorales	-	-	-	-
			Viáticos/Manutención	2.500	2.500	1.220	<b>6.220</b>
	Operación	Relativo a bienes y servicios de consumo <sup>a</sup>	Arriendo de equipamiento y vehículos	-	-	-	-
			Arriendo de espacios	-	-	-	-
			Consultoría	-	-	-	-
			Material pedagógico y académico	-	-	-	-
			Materiales e insumos	1.750	1.750	-	<b>3.500</b>
			Movilización/Traslado	4.500	2.500	1.500	<b>8.500</b>
			Seguros bienes	-	-	-	-
			Seguros personal	-	-	-	-
			Servicio de correspondencia	-	-	-	-
			Servicios básicos	-	-	-	-
			Servicios de Alimentación	3.000	5.000	2.000	<b>10.000</b>
			Servicios de acreditación	-	-	-	-
			Servicios de apoyo académico y de capacitación	5.000	20.000	5.000	<b>30.000</b>

			Servicios audiovisuales y de comunicación	-	7.000	1.500	<b>8.500</b>		
			Servicios de mantenimiento y reparación	-	-	-	-		
			Servicios de suscripción y acceso	-	-	-	-		
			Servicios y productos de difusión	-	3.000	2.500	<b>5.500</b>		
			Tasas y patentes	-	-	-	-		
<b>Subtotal Transferencia Corriente</b>				<b>48.750</b>	<b>81.750</b>	<b>42.720</b>	<b>173.220</b>		
<b>Capital</b>	<b>Inversiones</b>	<b>Bienes</b>	Bienes inmuebles y terrenos	-	-	-	-		
			Desarrollo de softwares	53.360	-	-	<b>53.360</b>		
			Equipamiento audiovisual, computacional y de información		10.000		<b>10.000</b>		
			Equipamiento e instrumental de apoyo	-	-	-	-		
			Mobiliario y alhajamiento menor	2.000	6.000	1.000	<b>9.000</b>		
			Soporte informático y bases de datos	-	-	-	-		
			Vehículos	-	-	-	-		
		<b>Obras</b>	Obra nueva	-	-	-	-		
			Ampliación	5.000	40.000	-	<b>45.000</b>		
			Alteración	-	-	-	-		
			Estudios prefactibilidad, factibilidad y diseño	-	-	-	-		
<b>Subtotal Transferencia Capital</b>				<b>60.360</b>	<b>56.000</b>	<b>1.000</b>	<b>117.360</b>		
<b>Total gastos proyecto</b>				<b>109.110</b>	<b>137.750</b>	<b>43.720</b>	<b>290.580</b>		

## IX. ESTIMACIÓN DETALLADA

Describir el gasto elegible presupuestado, de manera de comprender su alcance, en articulación con objetivos e hitos planteadas en la iniciativa.

Adicionalmente, deben describirse y justificarse, en la tabla de descriptor de recursos solicitados, al igual que el resto de los recursos solicitados por cada ítem.

ITEM	GASTOS ELEGIBLES	OBJETIVO / HITO/ ACTIVIDAD ASOCIADA	DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN
<b>Personal</b>	<i>Honorarios</i>	OE1/H1/Creación mapa. OE1/H2/Diagramación modelo. OE2/H1/Sistematización perfil. OE4/H2/Diagramación de documento buenas prácticas	OE1/H1/Creación mapa/Diseño profesional para mejor entendimiento. OE1/H2/Diagramación modelo/Diseño profesional para mejor entendimiento. OE2/H1/Sistematización perfil. OE4/H2/Diagramación de documento buenas prácticas/Diseño profesional para mejor entendimiento.
	<i>Remuneraciones</i>	Transversal	Contratación de Coordinador/a Ejecutivo/a para ejecución del proyecto.
	<i>Transferencia a estudiantes</i>	Transversal	Contratación de estudiantes para grabar videos promocionales del proyecto.
	<i>Transferencias postdoctorales</i>		
	<i>Viáticos/Manutención</i>	Transversal	Visitas a los 5 emplazamientos de equipo ejecutivo del proyecto, con motivo de levantamiento de necesidades y revisión de avances de implementación.
<b>Operación</b>	<i>Arriendo de equipamiento y vehículos</i>		
	<i>Arriendo de espacios</i>		
	<i>Consultoría</i>		
	<i>Material pedagógico y académico</i>		
	<i>Materiales e insumos</i>	Transversal	Materiales para oficina del proyecto.
	<i>Movilización/Traslado</i>	Transversal	Visitas a los 5 emplazamientos de equipo ejecutivo del proyecto, con motivo de levantamiento de necesidades y revisión de avances de implementación.
	<i>Seguros bienes</i>		
	<i>Seguros personales</i>		
	<i>Servicio de correspondencia</i>		
	<i>Servicios básicos</i>		
	<i>Servicios de Alimentación</i>	OE1/H1/Levantamiento OE1/H3/Lanzamiento. OE2/H2/Capacitación OE3/H4/Lanzamiento	OE1/H1/Levantamiento/Para la realización de focus group para levantamiento de necesidades de grupos de interés.

		OE4/H1/Levantamiento	OE1/H3/Lanzamiento/Banquetería para lanzamiento del modelo integrado de atención y acompañamiento OE2/H2/capacitación/servicio de café para capacitación a equipos académicos y administrativos en el uso del perfilamiento unificado. OE3/H3/Lanzamiento/Banquetería para lanzamiento de plataforma de gestión de casos (tickets) OE4/H1Levantamiento/Servicio de café para focus group u otro mecanismo para levantamiento de necesidades de capacitación.
	<i>Servicios de acreditación</i>		
	<i>Servicios de apoyo académico y de capacitación</i>	OE4/H1/Capacitación	OE4/H1/Capacitación/Contratación de servicios de capacitación sobre: - Atención de calidad. - Inclusión. - Salud mental. - Atención con foco en la neurodivergencia. - Convivencia universitaria. - Resolución de conflictos. - Etc.
	<i>Servicios audiovisuales y de comunicación</i>	Transversal	Grabación de videos de la nueva plataforma y diversos productos del proyecto. Grabación de cápsulas de manual de usuario de plataforma.
	<i>Servicios de mantenimiento y reparación</i>		
	<i>Servicios de suscripción y acceso</i>		
	<i>Servicios y productos de difusión</i>	OE2/H2/Difusión OE3/H4/Difusión	OE2/H2/Difusión/Impresión de trípticos, flayers y afiches de implementación de perfilamiento. OE3/H4/Difusión/ Impresión de trípticos, flayers y afiches de implementación de plataforma.
	<i>Tasas y patentes</i>		
<b>Bienes</b>	<i>Bienes inmuebles y terrenos</i>		
	<i>Desarrollo de softwares</i>	OE3/H3/software	OE3/H3/software/Diseñar, validar e implementar plataforma de gestión de casos (tickets),
	<i>Equipamiento audiovisual, computacional y de información</i>	OE3/H4/Implementación	OE3/H4/Implementación/Dotar de equipamientos tecnológicos para plataforma en los 5 emplazamientos.
	<i>Equipamiento e instrumental de apoyo</i>		

	<i>Mobiliario y alhajamiento menor</i>	Transversal/Mobiliario OE3/H2/Mobiliario.	Transversal/Mobiliario/implementación oficina Coordinador/a Ejecutiva (silla, escritorio, etc.). OE3/H2/Mobiliario/implementación de los espacios de atención accesibles.
	<i>Soporte informático y bases de datos</i>		
	<i>Vehículos</i>		
<b>Obras</b>	<i>Obra nueva</i>		
	<i>Ampliación</i>	OE3/H2/Espacio	OE3/H2/espacio/remodelación de espacios de atención para que sean accesibles.
	<i>Alteración</i>		
	<i>Estudios prefactibilidad, factibilidad y diseño</i>		

## X. ANEXOS

### CURRÍCULO DE LOS INTEGRANTES DEL PROYECTO

(1 página por persona como máximo).

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	
Fuentes	Castillo	Andrés	
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL		TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
<a href="mailto:vicrector.academico@usm.cl">vicrector.academico@usm.cl</a>		322654142	Vicerrector Académico
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		44	

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Ingeniería Civil Industrial	Universidad Técnica Federico Santa María	Chile	2001
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)		PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Msc. Thermal energy and combustion		Francia	2003
Phd. Fluid mechanics, mayor in energy and combustion		Francia	2003

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	
Lezana	Illesca	Pablo	
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL		TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
<a href="mailto:director.dgd@usm.cl">director.dgd@usm.cl</a>		---	Director General de Docencia
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		44	

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Ingeniero Civil Electrónico	Universidad Técnica Federico Santa maría	Chile	2005
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)		PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Mag.Cs. de la Ing. Electrónica		Chile	2005
Doc. en Ing. Electrónica	Universidad Técnica Federico Santa maría	Chile	2006

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	
Reyes	Covarrubias	Cecilia Virginia	
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL		TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
<a href="mailto:cecilia.reyes@usm.cl">cecilia.reyes@usm.cl</a>		+56322654510	Directora General de Asuntos Estudiantiles
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		44	

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Ingeniera de Ejecución en Sistemas de Información	Universidad Técnica Federico Santa María	Chile	1982
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)		PAÍS	AÑO OBTENCIÓN

Magíster en Ciencias de la Ingeniería mención Ingeniería Industrial	Universidad de Chile	Chile	1992
--	----------------------	-------	------

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Galleguillos	Araya	Ignacio Alejandro
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
Ignacio.galleguillos@usm.cl	322654975	Analista de control de gestión
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
44		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Ingeniero Civil Mecánico	UTFSM	Chile	2022
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magíster en Gestión	PUCV	Chile	2024

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Aspee	Chacón	Juan Elías
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
juan.aspee@usm.cl	2652748	Analista de beneficios estudiantiles
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
44		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Ingeniero en Información y Control de Gestión, Licenciado en Ingeniería.	Universidad Andrés Bello.	Chile	2023
Trabajador Social, Licenciado en Trabajo Social.	Universidad de Valparaíso.	Chile	2006
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Máster en Data Science, Big Data & Business Analytics.	Universidad Complutense de Madrid.	España	2025
Magíster en Trabajo Social, mención Comunidad y Territorios.	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.	Chile	2013
Doctor en Políticas y Gestión Educativa.	Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación.	Chile	2018

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Liberona	Muñoz	Marcela Ester
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
Marcela.liberona@usm.cl	-	Coordinadora Institucional de Inclusión
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
44		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Profesora Educación TP	Universidad Tecnológica	Chile	2007
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magister en Administración y Gestión Educacional	UPLA	Chile	2009

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
PEREDA	PRADO	PAULINA ANDREA
<b>CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL</b>	<b>TELÉFONO INSTITUCIONAL</b>	<b>CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN</b>
<a href="mailto:Paulina.pereda@usm.cl">Paulina.pereda@usm.cl</a>	322654472	Directora Relaciones Estudiantiles
<b>JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)</b>		
44		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
INGENIERO COMERCIAL	UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO	CHILE	1995
<b>GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>
MAGISTER EN DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS	UNIVERSIDAD DE LLEIDA	ESPAÑA	2006

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
YÁÑEZ	ACUÑA	PAULINA FRANCISCA
<b>CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL</b>	<b>TELÉFONO INSTITUCIONAL</b>	<b>CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN</b>
<a href="mailto:Paulina.yanez@usm.cl">Paulina.yanez@usm.cl</a>	32265 4543	Directora de Estudios
<b>JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)</b>		
44		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Licenciada en Ciencias de la Administración	Universidad Técnica Federico Santa María	Chile	2013
Ingeniera Comercial	Universidad Técnica Federico Santa María	Chile	2014
<b>GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>
Magíster en Gestión Empresarial	Universidad Técnica Federico Santa María	Chile	2022

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
ESPÍNDOLA	ASTUDILLO	RIMSKY ENRIQUE
<b>CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL</b>	<b>TELÉFONO INSTITUCIONAL</b>	<b>CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN</b>
<a href="mailto:RIMSKY.ESPINDOLA@USM.CL">RIMSKY.ESPINDOLA@USM.CL</a>	322654147	SUBDIRECCIÓN DE BIBLIOTECA
<b>JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)</b>		
44		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
ING. DE EJECUCIÓN EN MECÁNICA	UTFSM	CHILE	1984
<b>GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>
DIPLOMA DE ESTUDIOS AVANZADOS (DEA)	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA	ESPAÑA	2000

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Jalil	Cabrera	Oscar Alberto
<b>CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL</b>	<b>TELÉFONO INSTITUCIONAL</b>	<b>CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN</b>
<a href="mailto:oscar.jalil@usm.cl">oscar.jalil@usm.cl</a>	+56-9-32485244	Director de Infraestructura
<b>JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)</b>		
44		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Ingeniero Civil Industrial	Universidad Técnica Federico Santa Maria	Chile	2004
Constructor Civil	Universidad Técnica Federico Santa Maria	Chile	1999
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magister en Gestión de Empresas CYI	Universidad de Barcelona	España	2007

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
FUENTES	LEON	SERGIO
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
<a href="mailto:sergio.fuentesleon@usm.cl">sergio.fuentesleon@usm.cl</a>	+56322654675	DIRECTOR GENERAL DE TECNOLOGIAS
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
44		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
INGENIERO DE EJECUCION EN COMPUTACION E INFORMATICA	UNIVERSIDAD DE TARAPACA	CHILE	2001
INGENIERO CIVIL EN INFORMATICA	UNIVERSIDAD DE TARAPACA	CHILE	2011
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
DIPLOMADO EN DIRECCION DE PROYECTOS	UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ	CHILE	2018
MAGISTER EN GESTION DE PROYECTOS	UNIVERSIDAD DE VIÑA DEL MAR	CHILE	2020

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
BEALE	SEPULVEDA	PAULA XIMENA
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
<a href="mailto:paula.beale@usm.cl">paula.beale@usm.cl</a>	+56-322654000	DIRECTORA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
44		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
ABOGADO	UNIVERSIDAD DE CHILE	CHILE	2002
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
MAGISTER EN DERECHO PUBLICO	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE	CHILE	2017

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
RADONICH	OJEDA	KAREN ANDREA
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
<a href="mailto:karen.radonich@usm.cl">karen.radonich@usm.cl</a>	+56-322654000	DIRECTORA GENERAL DE ADMISION
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
44		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN

INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL	UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA	CHILE	-
<b>GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>
MAGISTER EN DIRECCION COMERCIAL Y MARKETING	UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ	CHILE	-

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
SOTO	GARCÍA	PAMELA
<b>CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL</b>	<b>TELÉFONO INSTITUCIONAL</b>	<b>CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN</b>
pamela.sotog@usm.cl		DIRECTORA DE GÉNERO
<b>JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)</b>		
44		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
LINCENCIADA EN FILOSOFIA	UNIVERSIDAD CATOLICA DE VALPARAÍSO	CHILE	2000
PROFESORA DE FILOSOFÍA	UNIVERSIDAD CATOLICA DE VALPARAÍSO	CHILE	2000
<b>GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>
DOCTORA EN FILOSOFIA	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE VALPARAÍSO	CHILE	2010

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
SAN MARTIN	ALLISON	KARLA
<b>CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL</b>	<b>TELÉFONO INSTITUCIONAL</b>	<b>CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN</b>
<a href="mailto:karla.sanmartin@usm.cl">karla.sanmartin@usm.cl</a>	-	DIRECTORA DE COMUNICACIONES ESTRATEGICAS Y EXTENSION CULTURAL
<b>JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)</b>		
44		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
RELACIONADORA PUBLICA, LICENCIADA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR	CHILE	2005
<b>GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
NAVARRETE	PURCELL	MARIO PABLO
<b>CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL</b>	<b>TELÉFONO INSTITUCIONAL</b>	<b>CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN</b>
<a href="mailto:mario.navarrete@usm.cl">mario.navarrete@usm.cl</a>	+56-322654975	DIRECTOR DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL.
<b>JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)</b>		
44		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL	UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA	CHILE	2016
<b>GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>

DIPLOMADO BIG DATA AND DATA SCIENCE	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO	CHILE	2020
-------------------------------------	---	-------	------

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
BUSTAMANTE	GALDAMES	JULIA ANDREA
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
<a href="mailto:julia.bustamante@usm.cl">julia.bustamante@usm.cl</a>	32-2654888	Coordinadora de la Unidad de Coordinación de Proyectos Académicos Institucionales
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
44		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
INGENIERO COMERCIAL	UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA	CHILE	2003
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
MBA (MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS)	UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID (UCM)	ESPAÑA	2012
MASTER EN CALIDAD Y MEJORA DE LA EDUCACIÓN	UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MADRID (UAM)	ESPAÑA	2010