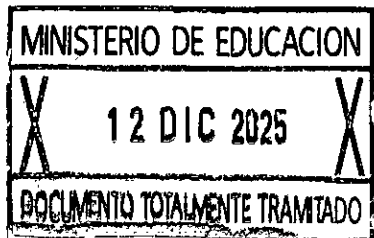
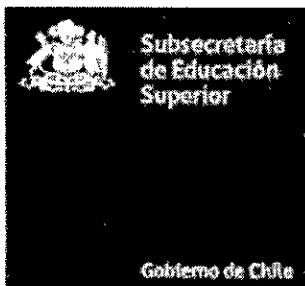


DCT-FEM

102



**SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**DM/ENM/HID/AR/PCM/AU/MZY/MRA/URE/ASB**

**APRUEBA CONVENIOS CELEBRADOS ENTRE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y LAS INSTITUCIONES QUE INDICA, EN EL MARCO DE LA EJECUCIÓN DEL CONCURSO DE PROPUESTAS DE PROYECTOS DE ÁREAS ESTRATÉGICAS PARA EL SUBSISTEMA UNIVERSITARIO Y PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR REFERIDAS EN LA LETRA D) DEL ARTÍCULO 52 DEL D.F.L. N° 2, DE 2009, DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, QUE IMPARTAN CARRERAS CON LICENCIATURA, EN EL MARCO DEL FONDO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, PARA EL AÑO 2025.**

Solicitud N° 1383

**SANTIAGO,**

**DECRETO EXENTO N°**

**1248 \*11.12.2025**

**VISTO:**

Lo dispuesto en la ley N°18.575, orgánica constitucional de bases generales de la Administración del Estado, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado fue fijado por el decreto con fuerza de ley N°1/19.653, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia; en la ley N° 18.956, que reestructura el Ministerio de Educación y sus modificaciones; en la ley N° 21.722, de presupuestos del sector público correspondiente al año 2025; en el decreto N° 19, de 2001, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia que faculta a los Ministros de Estado para firmar "Por Orden del Presidente de la República"; en la ley N° 21.091, sobre Educación Superior; en el decreto N° 344, de 2010, y sus modificaciones, del Ministerio de Educación, cuyo texto refundido fue fijado en el decreto N° 155, de 2019, de la misma Secretaría de Estado; en la resolución exenta N° 8442, modificada por la resolución exenta N° 9436, ambas de 2025, de la Subsecretaría de Educación Superior, que aprobó las bases del concurso de propuestas de Proyectos de Áreas Estratégicas para el Subsistema Universitario y para las instituciones de educación superior referidas en la letra d) del artículo 52 del D.F.L. N° 2, de 2009, del Ministerio de Educación, que impartan carreras con licenciatura, por el Fondo de Desarrollo Institucional, para el año 2025; en la resolución exenta N° 11.000, de 2025, de la Subsecretaría de Educación Superior, que adjudicó los proyectos del concurso; en el decreto exento N° 904, de 2025, que distribuye montos globales del

referido concurso; en el certificado de disponibilidad presupuestaria N° 001 de fecha 3 de octubre de 2025, de la Jefatura de la División de Administración y Presupuesto de la Subsecretaría de Educación Superior; en los certificados de registro de personas jurídicas receptoras de fondos públicos; en los certificados de rendiciones de cuentas; en los certificados de no fraccionamiento emitidos por la jefatura de la División de Educación Universitaria de la Subsecretaría de Educación Superior; y, en la resolución N° 36, de 2024, de la Contraloría General de la República, que fija normas sobre exención del trámite de toma de razón.

### **CONSIDERANDO:**

- 1°. Que, el artículo 1° de la ley N° 18.956, dispone que el Ministerio de Educación es la Secretaría de Estado responsable de fomentar el desarrollo de la educación en todos los niveles y modalidades, propendiendo a asegurar la calidad y la equidad del sistema educativo.
- 2°. Que, la Subsecretaría de Educación Superior, creada por la ley N° 21.091, forma parte de la organización del Ministerio de Educación, en virtud de lo establecido en la letra d) del artículo 3° de la mencionada ley N° 18.956.
- 3°. Que, la ley N° 21.722, de Presupuestos del Sector Público correspondiente al año 2025, en su Partida 09, Capítulo 90, Programa 03, Subtítulo 24, Ítem 03, Asignación 802 y Subtítulo 33, Ítem 01, Asignación 401, ambas de la glosa 13, consigna recursos para el Fondo Desarrollo Institucional y para el Fondo Desarrollo Institucional – Infraestructura, respectivamente, y señala los ítems que lo conforman.
- 4°. Que, la letra b) de la mencionada glosa 13, para el desarrollo de áreas estratégicas, en su primer párrafo, con un presupuesto vigente de M\$8.955.717-, contempla los recursos para las instituciones referidas en el artículo 52 del D.F.L. N° 2, de 2010, del Ministerio de Educación (en adelante, "DFL N°2"), excluyendo las universidades estatales, acreditadas de acuerdo con la ley N° 20.129, para el desarrollo de áreas estratégicas definidas por el Ministerio de Educación que se establecerán en las respectivas bases del concurso que se emitan para cada subsistema de educación superior, reguladas mediante decreto N° 344, de 2010, del Ministerio de Educación, y sus modificaciones, considerando además, según corresponda, a las instituciones referidas en el literal d) del referido artículo 52 del DFL N°2, con el fin de fortalecer las instituciones en elementos asociados a los desafíos de contexto, en áreas que mejoren la calidad de las instituciones.
- 5°. Que, el decreto N° 4, de 2025, del Ministerio de Hacienda, modificó el presupuesto del sector público, entre otros aspectos, reduciendo en M\$181.563 la cantidad de recursos de capital de la precitada Asignación 401. De la mencionada reducción, M\$18.627, es rebajada en la letra b) de la citada glosa 13, que corresponde a "Áreas Estratégicas". Dicha reducción es aplicada en su totalidad al literal iii) del párrafo segundo de la letra b), debido a que ese literal iii) es el que cuenta con mayor presupuesto, lo que permitirá una menor afectación en las asignaciones de recursos de los otros dos literales i) y ii) que cuentan con presupuestos más bajos.

6°. Que, teniendo presente lo indicado en el considerando anterior, y lo dispuesto en el segundo párrafo de la mencionada letra b) de la glosa 13, la distribución del total de dichos recursos se efectúa de la siguiente forma:

- i) \$2.615.290 miles destinados a proyectos presentados por las universidades privadas incluidas en el artículo 1° del DFL N°4, de 1981, del Ministerio de Educación (en adelante, "DFL N° 4").
- ii) \$1.696.151 miles destinados a proyectos presentados por las instituciones de educación superior creadas por la ley N° 20.910, a las cuales no les será exigible el requisito de acreditación institucional, de conformidad con la ley N°20.129, para efectos de acceder a estos fondos.
- iii) \$4.644.276 miles destinados a proyectos presentados por instituciones de educación superior privadas, no incluidas en el numeral i), referidas en el artículo 52 literales a), b) y c) del DFL N°2, y a las instituciones señaladas en el artículo 52, literal d), de la misma norma.

7°. Que, las instituciones señaladas en el precitado artículo 52 del DFL N° 2, son: a) Universidades; b) Institutos profesionales; c) Centros de formación técnica, y d) Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos; Academias de Guerra y Politécnicas; Escuelas de Armas y Especialidades de las Fuerzas Armadas; Escuela Técnica Aeronáutica de la Dirección General de Aeronáutica Civil; Academia de Ciencias Policiales de Carabineros de Chile; Escuelas Matrices de Oficiales de las Fuerzas Armadas; Escuela de Carabineros, la Escuela de Formación de Carabineros y Escuela de Suboficiales de Carabineros de Chile, la Escuela de Gendarmería de Chile; y Escuela de Investigaciones Policiales, Centro de Capacitación Profesional de la Policía de Investigaciones de Chile e Instituto Superior de la Policía de Investigaciones de Chile.

8°. Que, el artículo 4 de la ley N° 21.091 establece que el Sistema de Educación Superior se compone por dos subsistemas: el universitario y el técnico profesional. El subsistema universitario lo integran las universidades estatales creadas por ley, las universidades no estatales pertenecientes al Consejo de Rectores, y las universidades privadas reconocidas por el Estado. El subsistema técnico profesional lo integran los centros de formación técnica estatales, y los institutos profesionales y centros de formación técnica privados reconocidos por el Estado. Asimismo, forman parte del Sistema las instituciones de educación superior referidas en la letra d) del artículo 52 del DFL N° 2.

9°. Que, el decreto N° 155, de 2019, del Ministerio de Educación, que estableció el texto refundido del antes mencionado decreto N° 344, de 2010, de la misma Secretaría de Estado, en su Título V, consigna las normas relativas al (los) concurso(s) de propuestas de Proyectos de Áreas Estratégicas, las que, conforme a su artículo 43°, se definirán en las respectivas bases de concurso.

10°. Que, considerando los subsistemas y presupuestos vigentes señalados precedentemente y en concordancia con lo dispuesto en la letra b) de la glosa 13 antes citada y en el artículo 4° de la ley N° 21.091, se realizaron concursos de propuestas de proyectos de áreas estratégicas separados por subsistema, esto es, un concurso para el subsistema universitario y otro concurso para el subsistema técnico profesional.

11°. Que, en el contexto señalado, mediante resolución exenta N° 8442, modificada por la resolución exenta N° 9436, ambas de 2025, de la Subsecretaría de Educación Superior, se aprobaron las bases sobre concurso de propuestas de proyectos de áreas estratégicas para el subsistema universitario y para las instituciones de educación superior referidas en la letra d) del artículo 52 del

D.F.L. N° 2, de 2009, del Ministerio de Educación, que impartan carreras con licenciatura, en el marco del Fondo de Desarrollo Institucional, para el año 2025. En las referidas bases concursales se especificaron los recursos disponibles para la convocatoria y posterior adjudicación.

- 12°. Que, el proceso concursal resultó con la adjudicación de 17 propuestas, según consta en la resolución exenta N° 11.000, de 2025, de la Subsecretaría de Educación Superior, que adjudicó proyectos en el marco del concurso de propuestas de proyectos de áreas estratégicas para el subsistema universitario y para las instituciones de educación superior referidas en la letra d) del artículo 52 del D.F.L. N° 2, de 2009, del Ministerio de Educación, que impartan carreras con licenciatura, en el marco del Fondo de Desarrollo Institucional, para el año 2025.
- 13°. Que, por su parte, y de conformidad con lo señalado en el numeral 19 de las bases de concurso, mediante el decreto exento N° 904, de 2025, del Ministerio de Educación, se distribuyeron los montos globales de los recursos que serán transferidos entre las instituciones de educación superior con proyectos adjudicadas en el concurso señalado, del año 2025.
- 14°. Que, según lo establecido en el artículo 48° del precitado decreto N° 155, de 2019, del Ministerio de Educación, la transferencia de recursos será puesta a disposición de las instituciones respectivas, en una o más cuotas, dependiendo de la naturaleza del proyecto expresada en su objetivo general; siendo, en la especie, necesario que la institución adjudicataria, para la correcta implementación y ejecución del convenio, cuente con los fondos de manera anticipada y en su totalidad, para que los gastos puedan ser autorizados para contratar y/o licitar, según corresponda.
- 15°. Que, en virtud de lo dispuesto en el numeral 17° de las bases, esta Secretaría de Estado celebró los respectivos convenios con las Instituciones de Educación Superior (IES) que se indican y para el proyecto que para cada una se señala a continuación:

Nombre Institución de Educación Superior	Nombre del Proyecto	Código Proyecto
Universidad Católica de Temuco	Ampliando oportunidades de acceso a la educación superior: Trayectorias formativas flexibles y su diversificación a modalidades mixta y en línea para la contribución a las necesidades del territorio en un marco de inclusión y equidad.	UCT25101
Universidad Técnica Federico Santa María	Ecosistema inclusivo de atención y acompañamiento a la trayectoria estudiantil en el marco de una convivencia universitaria segura y respetuosa.	FSM25101

- 16°. Que, en mérito de lo expuesto, procede que esta Secretaría de Estado dicte el acto administrativo que apruebe los convenios individualizados en el considerando precedente.

## DECRETO:

**ARTÍCULO PRIMERO:** Apruébase el Convenio, celebrado con fecha 3 de noviembre de 2025, entre el Ministerio de Educación y la Universidad Católica de Temuco, en el marco del concurso de propuestas de Proyectos de Áreas Estratégicas para el Subsistema Universitario y para las instituciones de educación superior referidas en la letra d) del artículo 52 del D.F.L. N° 2, de 2009, del Ministerio de Educación, que impartan carreras con licenciatura, por el Fondo de Desarrollo Institucional, para el año 2025; cuyo texto es el siguiente:

### "CONVENIO

#### ENTRE

**EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

**Y**

**LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO**

**EN EL MARCO DE EJECUCIÓN DEL CONCURSO DE PROPUESTAS DE PROYECTOS DE ÁREAS ESTRATÉGICAS DEL FONDO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, AÑO 2025**

**"Ampliando oportunidades de acceso a la educación superior: Trayectorias formativas flexibles y su diversificación a modalidades mixta y en línea para la contribución a las necesidades del territorio en un marco de inclusión y equidad"**  
**Código "UCT25101"**

En Santiago, Chile, a 3 de noviembre de 2025, entre el Ministerio de Educación, en adelante e indistintamente **"el Ministerio"**, representado por el Subsecretario de Educación Superior, don **Víctor Orellana Calderón**, ambos domiciliados para estos efectos en Av. Libertador Bernardo O'Higgins 1449, Edificio Santiago Downtown, torre 4, piso 6, Santiago, por una parte; y por la otra, la Universidad Católica de Temuco, en adelante e indistintamente **"la Institución"**, representada por su Rectora, doña **Marcela Eugenia Momberg Alarcón**, ambas domiciliadas en Manuel Montt N° 056, Temuco, en adelante denominados colectiva e indistintamente **"las Partes"**, se suscribe el siguiente Convenio:

#### **PRIMERO: Antecedentes.**

La ley N° 21.722, de Presupuestos del Sector Público correspondiente al año 2025, en su Partida 09, Capítulo 90, Programa 03, Subtítulo 24, Ítem 03, Asignación 802 y Subtítulo 33, Ítem 01, Asignación 401, consigna recursos para el Fondo de Desarrollo Institucional y para el Fondo de Desarrollo Institucional – Infraestructura, ambas glosa 13, y señala los ítems que lo conforman.

La letra b) de la mencionada glosa 13, para el desarrollo de áreas estratégicas, en su primer párrafo, contempla los recursos para las instituciones referidas en el artículo 52 del D.F.L. N° 2, de 2010, del Ministerio de Educación (en adelante, "DFL N°2"), excluyendo las universidades estatales, acreditadas de acuerdo con la ley N° 20.129, para el desarrollo de áreas estratégicas definidas por el Ministerio de Educación que se establecerán en las respectivas bases del concurso que se emitan para cada subsistema de educación superior, reguladas mediante el decreto supremo N° 344, de 2010, del Ministerio de Educación, y sus modificaciones, considerando además, según corresponda, a las instituciones referidas en el literal

d) del referido artículo 52 del DFL N°2, con el fin de fortalecer las instituciones en elementos asociados a los desafíos de contexto, en áreas que mejoren la calidad de las instituciones.

Por su parte, el decreto N° 344, de 2010, del Ministerio de Educación, estableció criterios y procedimientos para concursos de proyectos del Fondo de Desarrollo Institucional para el año 2010. Entre las modificaciones de dicho decreto, se encuentra aquella dispuesta en el decreto N° 155, de 2019, de este Ministerio, que fijó su texto refundido, y que en su Título V estableció las normas relativas al (los) concurso(s) de propuestas de Proyectos de Áreas Estratégicas, determinando los criterios y procedimientos para los concursos de proyectos del Fondo de Desarrollo Institucional.

En el contexto señalado, mediante resolución exenta N° 8442, modificada por la resolución exenta N° 9436, ambas de 2025, de la Subsecretaría de Educación Superior, se aprobaron las bases sobre concurso de propuestas de proyectos de áreas estratégicas para el subsistema universitario y para las instituciones de educación superior referidas en la letra d) del artículo 52 del D.F.L. N° 2, de 2009, del Ministerio de Educación, que impartan carreras con licenciatura, en el marco del Fondo de Desarrollo Institucional, para el año 2025. En las referidas bases concursales se especificaron los recursos disponibles para la convocatoria y posterior adjudicación.

De ese modo, se convocó al concurso de Propuestas de Proyectos de Áreas Estratégicas, para el año 2025: a 1) las universidades privadas incluidas en el artículo 1° del DFL N° 4; 2) las universidades privadas señaladas en el artículo 52 del DFL N° 2, que no se encuentren incluidas en el artículo 1° del DFL N° 4; y, 3) las instituciones de educación superior referidas en la letra d) del artículo 52 del DFL N° 2, que impartan carreras con licenciatura. Todas las instituciones que participen deberán contar con acreditación institucional vigente, en conformidad con lo establecido en la ley N° 20.129.

Entre las propuestas recomendadas por el Comité de Preselección, integrado de conformidad a lo establecido en el punto 14.2. de las Bases del Concurso ya señaladas, a través de la resolución exenta N° 11.000, de 2025, de la Subsecretaría de Educación Superior, se adjudicó la propuesta de proyecto presentado por la **Universidad Católica de Temuco**, denominado **"Ampliando oportunidades de acceso a la educación superior: Trayectorias formativas flexibles y su diversificación a modalidades mixta y en línea para la contribución a las necesidades del territorio en un marco de inclusión y equidad"**, código **"UCT25101"**, el que deberá ser ejecutado por **"la Institución"** de acuerdo con su formulación o reformulación.

Teniendo presente lo anterior, el Ministerio de Educación dictó el decreto exento N° 904, de 2025, que distribuyó los montos globales para las instituciones adjudicadas según lo indicado en el párrafo precedente.

De este modo, para implementar el proyecto y ejecutar los recursos, es necesario que **la Institución y el Ministerio**, suscriban un **Convenio**, según lo dispuesto en el numeral 17 de las mencionadas Bases del Concurso.

#### **SEGUNDO: Área Estratégica, Objetivos, Hitos y Actividades del proyecto.**

**Las Partes** acuerdan celebrar el presente acuerdo, en adelante **"el Convenio"**, que tiene por finalidad la ejecución y desarrollo del proyecto denominado **"Ampliando oportunidades de acceso a la educación superior: Trayectorias formativas flexibles**

y su diversificación a modalidades mixta y en línea para la contribución a las necesidades del territorio en un marco de inclusión y equidad", código UCT25101, en adelante e indistintamente, "el Proyecto".

**Área Estratégica:** Innovación educativa para la articulación, flexibilidad y calidad de la oferta formativa para el desarrollo de las habilidades del siglo XXI.

**Objetivo general:** Ampliar oportunidades de acceso a la educación superior mediante trayectorias formativas flexibles diversificadas en modalidades mixta y en línea contribuyendo al desarrollo regional mediante la formación de capital humano calificado en un marco de inclusión y equidad.

**Objetivos específicos, Hitos y Actividades:**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1</b>	Implementar un modelo institucional que integre la modalidad mixta y 100% en línea en todos los niveles formativos, en el marco de trayectorias formativas flexibles para asegurar su gobernanza, calidad y pertinencia respecto de las necesidades del territorio.
<b>Hitos</b>	<b>Actividades</b>
<b>Hito 1:</b> Diagnóstico de las necesidades del medio regional y las capacidades institucionales para la implementación de trayectorias formativas flexibles para modalidad mixta y 100% en línea, desarrollado.	1. Análisis del estado de desarrollo institucional en torno a la implementación de procesos de formación en modalidad mixta y 100% en línea en todos los niveles formativos (técnico, profesional, posgrado y educación continua).
	2. Identificación de actores estratégicos que permitan retroalimentar procesos de gestión, formación y vinculación para modalidades mixta y 100% en línea.
	3. Levantamiento y análisis de las necesidades de formación requeridas por el mundo de trabajo en la región y sus principales expectativas.
	4. Elaboración de diagnóstico que permita diseñar un modelo de gestión y estrategias que incorporen la coordinación con actores del medio para la retroalimentación de procesos de gestión, formación y vinculación para la instalación de trayectorias flexibles en modalidad mixta y 100% en línea.
<b>Hito 2:</b> Modelo de Gestión Institucional para la instalación de trayectorias formativas flexibles en modalidades mixta y 100% en línea, formalizado.	1. Definición de procesos institucionales para la gestión, docencia y vinculación de trayectorias formativas flexibles en modalidad mixta y 100% en línea, conforme a diagnóstico.
	2. Definición de estrategias de gestión, docencia y vinculación para programas de formación en modalidades mixta y en línea, de acuerdo a diagnóstico.
	3. Diseño del modelo de gestión institucional para trayectorias formativas flexibles en modalidad mixta y 100% en línea, incorporando como ejes transversales, el marco para la gestión de la docencia y el marco para el aseguramiento de la calidad.
	4. Formalización de modelo de gestión institucional para las trayectorias formativas en modalidad mixta y 100% en línea, a través de la instalación del equipo de gobierno y las alianzas estratégicas que retroalimentan los procesos de gestión vinculación y docencia.
<b>Hito 3:</b> Modelo de Gestión de Calidad	1. Identificación de los procesos clave transversalizables a modalidad mixta y 100% en línea en el Modelo de Gestión

de la Docencia en trayectorias formativas flexibles en modalidad mixta y en línea, al alero del Modelo Educativo, ajustado.	de Calidad de la Docencia, para los distintos niveles formativos.
	2. Ajuste de mecanismos de monitoreo, evaluación y control de Modelo de Gestión de la Calidad de la Docencia en la implementación de trayectorias formativas flexibles en modalidad mixta y 100% en línea.
	3. Actualización de instrumentos asociados a Modelo de Gestión de la Calidad de la Docencia en la implementación de trayectorias formativas flexibles en modalidad mixta y 100% en línea.
	4. Validación y formalización del Modelo de Gestión de la Calidad de la Docencia transversalizado.
<b>Hito 4:</b> Marco para el aseguramiento de la calidad de trayectorias formativas flexibles en modalidades mixta y 100% en línea, al alero del Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad, formalizado.	1. Identificación de estándares de calidad nacionales e internacionales para instituciones de educación superior que imparten formación en modalidad mixta y 100% en línea.
	2. Identificación de los mecanismos de evaluación clave a ser actualizados en el Subsistema de Evaluación de Procesos Académicos y del Subsistema de Procesos de Soporte del Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad.
	3. Ajuste de los mecanismos de evaluación de los subsistemas de Evaluación de Procesos Académicos y de Soporte del Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad.
	4. Formalización del mecanismo de vigilancia competitiva y normativa para la proyección estratégica de oferta formativa en modalidad mixta y 100% en línea.
<b>Hito 5:</b> Modelo de Gestión Institucional de trayectorias formativas en modalidad mixta y 100% en línea, evaluado.	1. Definición de criterios y alcances de la evaluación del modelo institucional.
	2. Evaluación del modelo para el funcionamiento en régimen.
	3. Diseño de proyectos estratégicos para la mejora y proyección de la oferta formativa en modalidad mixta y 100% en línea, que puedan incorporarse en el portafolio estratégico institucional 2028-2030.
	4. Presentación de la evaluación y proyección del modelo ante instancias institucionales.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2</b>	Fortalecer los mecanismos institucionales de inclusión y equiparación de oportunidades a través del reconocimiento de aprendizajes previos, credenciales curriculares intermedias y otras estrategias que favorezcan el acceso, la permanencia, la progresión y el logro de estudiantes no tradicionales en modalidad mixta y 100% en línea.
<b>Hitos</b>	<b>Actividades</b>
<b>Hito 1:</b> Lineamientos curriculares para la articulación de carreras y programas de todos los niveles	1. Elaboración del estado del arte relativo al diseño curricular de carreras y programas con modalidad mixta y 100% en línea a nivel nacional e internacional.
	2. Identificación de brechas en los curriculares para la articulación vigentes en todos los niveles formativos en modalidad mixta y 100% en línea.



formativos en modalidad mixta y 100% en línea, validados.	<p>3. Diseño de curriculares para la articulación en modalidad mixta y 100% en línea para todos los niveles formativos.</p> <p>4. Validación de lineamientos curriculares ajustados para las modalidades mixta y 100% en línea en Consejo Académico.</p>
<b>Hito 2:</b> Mecanismos institucionales para la incorporación de trayectorias flexibles, en modalidades mixta y 100% en línea, ajustado.	<p>1. Ajuste de mecanismo de reconocimiento de aprendizajes previos (criterios, procedimientos y protocolo) para la modalidad mixta y 100% en línea.</p> <p>2. Diseño de instrumentos de RAP para modalidad mixta y 100% en línea.</p> <p>3. Validación de mecanismo RAP ajustado por actores claves en los niveles formativos pregrado, posgrado y educación continua en la UC Temuco.</p> <p>4. Establecimiento de lineamientos de articulación entre en los RAP, las Certificaciones Curriculares Intermedias y la flexibilización del avance curricular ajustados a modalidad mixta y 100% en línea.</p>
<b>Hito 3:</b> Diseño de programas pioneros con pertinencia a las necesidades desarrollo territorial, en los distintos niveles formativos en las modalidades mixta y 100% en línea.	<p>1. Análisis comparativo de perfiles de ingreso para generar oferta formativa flexible y alineada con las demandas del entorno laboral y social.</p> <p>2. Diseño de programas "pioneros" y sus mecanismos de monitoreo curricular con criterio de inclusión y equidad.</p> <p>3. Diseño de experiencias aprendizaje y rutas virtuales de los programas "pioneros" con criterio de inclusión y equidad.</p> <p>4. Producción de cursos (materiales educativos, e-actividades y evaluación) con criterio de inclusión y equidad.</p>
<b>Hito 4:</b> Equipos Académicos y de Tutores formados.	<p>1. Definición de perfiles para ejercer como tutores/as de programas mixtos y/o 100% en línea.</p> <p>2. Diseño e implementación de talleres para la formación de equipos académicos en docencia en entornos virtuales de aprendizaje.</p> <p>3. Diseño e implementación de talleres para la formación de tutores/as que ejercen roles de apoyo a la docencia en base a criterios de calidad de la docencia en línea.</p> <p>4. Consolidar estrategia de formación de equipos académicos y tutores, considerando la retroalimentación y aprendizaje de la implementación de talleres.</p>
<b>Hito 5:</b> Programas pioneros implementados.	<p>1. Diseño de mecanismos de monitoreo curricular del proceso de implementación de los programas pioneros.</p> <p>2. Implementación programas pilotos en modalidad mixta y 100% en línea.</p> <p>3. Monitoreo curricular de programas pionero, según mecanismo diseñado.</p> <p>4. Sistematización y análisis de resultados académicos y curriculares de la puesta en marcha de programas pioneros.</p>
<b>Hito 6:</b> Evaluación de programas pioneros implementada.	<p>1. Análisis de resultados de los indicadores del Modelo de Gestión de Calidad en la Docencia para la evaluación de los programas pioneros para la modalidad mixta y 100% en línea.</p> <p>2. Aplicación de instrumentos complementarios para la evaluación de los programas.</p>

	3. Construcción del informe técnico de evaluación de los programas pioneros.
	4. Diseño del Plan de Actuar para la Mejora de los programas pioneros implementados.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3</b>	Consolidar la experiencia estudiantil en modalidad mixta y 100% en línea, a través de instancias de acompañamiento, servicios y oportunidades inclusivas, para las y los estudiantes en un marco de trayectorias formativas flexibles.
<b>Hitos</b>	<b>Actividades</b>
<b>Hito 1:</b> Mecanismos de acompañamiento y servicios para la experiencia estudiantil en modalidad mixta y 100% en línea, en el marco de flexibilidad y equidad, diseñados.	1. Diagnóstico de experiencias exitosas de apoyos y servicios requeridos por estudiantes no tradicionales de programas en la modalidad mixta y 100% en línea.
	2. Identificación de las brechas institucionales en inclusión y acceso universal en la oferta de servicios y formación co-curricular pertinentes a la formación de estudiantes no tradicionales en programas mixtos y 100% en línea.
	3. Elaboración de una oferta de acompañamientos y servicios pertinente al perfil de los estudiantes no tradicionales en modalidad mixta y 100% en línea, a partir del diagnóstico levantado.
	4. Generación de procedimientos institucionales articulados, para la implementación de los acompañamientos y servicios en el marco de la implementación de las trayectorias formativas flexibles en formación mixta y 100% en línea.
	5. Elaboración del Plan de Socialización de la oferta de acompañamiento y servicios diseñados con todas las unidades involucradas.
<b>Hito 2:</b> Oferta co-curricular y de servicios para el desarrollo de la experiencia estudiantil en formación mixta y 100% en línea, implementada.	1. Definición de la oferta de formación co-curricular y de servicios, según demanda, pertinencia, viabilidad y desafíos actuales en la educación superior; en el marco de la implementación de trayectorias formativas flexibles en formación mixta y 100% en línea.
	2. Diseño de una oferta de formación co-curricular y de servicios pertinente en el marco de la implementación de una formación mixta y 100% en línea, acorde al perfil de estudiantes en esta modalidad.
	3. Incorporación en la oferta de servicios y formación co-curricular acorde a los desafíos actuales: el uso de recursos tecnológicos e inteligencia artificial, con un marco de integridad académica.
	4. Implementación de un plan piloto de oferta de servicios y formación co-curricular; en el marco de la implementación de trayectorias formativas flexibles en formación mixta y 100% en línea.
	5. Evaluación, ajustes y propuesta de ampliación de la oferta co-curricular y de servicios en el marco de la implementación de trayectorias formativas flexibles en formación mixta y 100% en línea.
<b>Hito 3:</b> Inclusión y acceso: equiparación de	1. Ajuste del Plan de servicios y formación co-curricular, con criterios inclusivos y de diseño universal que permitan responder a las necesidades de apoyo para la

oportunidades en la oferta de servicios y formación co-curricular mixta y 100% en línea, implementada.	accesibilidad de estudiantes (adultos), con condiciones del espectro autista y/o discapacidad, en formación mixta y 100% en línea.
	2. Instalación de servicios y formación co-curricular pertinentes a la formación de estudiantes en programas mixtos y 100% en línea, que incorpore apoyos especiales para la accesibilidad de estudiantes no tradicionales (adultos), con condiciones del espectro autista y/o discapacidad.
	3. Evaluación de los servicios y la formación co-curricular pertinentes a la formación de estudiantes en programas mixtos y 100% en línea, que incorpore apoyos especiales para la accesibilidad de estudiantes no tradicionales (adultos), con condiciones del espectro autista y/o discapacidad.
	4. Socialización a comunidad UCTemuco de resultados de evaluación de oferta de servicios y formación co-curricular mixta y 100% en línea.
<b>Hito 4:</b> Fortalecimiento de los equipos profesionales y servicios para la implementación de la experiencia estudiantil en modalidad mixta y 100% en línea, implementado.	1. Levantamiento de las competencias requeridas por los equipos profesionales, para entregar respuestas y apoyos pertinentes a la formación en modalidad mixta y 100% en línea, favoreciendo la experiencia estudiantil.
	2. Identificación de las necesidades de actualización de equipamiento y licencias, para la implementación de respuestas pertinentes a los estudiantes en modalidad mixta y 100% en línea que favorezcan la experiencia estudiantil.
	3. Actualización y accesibilidad de los sistemas y servicios, para su pertinencia en la formación mixta y 100% en línea.
	4. Desarrollo de capacitaciones según necesidades identificadas, en los diferentes equipos involucrados en la experiencia estudiantil.
<b>Hito 5:</b> Oferta de servicios y formación co-curricular para el desarrollo de experiencia estudiantil, evaluada.	1. Diseño de instrumentos de evaluación de la experiencia estudiantil y la pertinencia de los servicios; en el marco de la implementación de trayectorias formativas flexibles en formación mixta y 100% en línea.
	2. Aplicación de instrumentos de evaluación de la experiencia estudiantil y la pertinencia de los servicios.
	3. Construcción de un informe que presente los resultados asociados a los instrumentos utilizados.
	4. Actualización de reglamentos y procedimientos.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO N° 4</b>	Instalar sistemas de gestión e infraestructura tecnológica, que permitan la implementación, operación y sustentabilidad de las modalidades mixta y 100% en línea, en el marco de las trayectorias formativas flexibles.
<b>Hitos</b>	<b>Actividades</b>
<b>Hito 1:</b> Diagnóstico de necesidades tecnológicas institucionales para modalidades mixta y 100% en línea, desarrollado.	1. Mapeo de la arquitectura tecnológica actual institucional (Sistemas, Infraestructura, Redes, Sistema de Gestión de Aprendizajes, en adelante LMS) y evaluación de su capacidad para soportar modalidad mixta y 100% en línea.
	2. Identificación de brechas funcionales y técnicas del Planificador de Recursos Empresariales (ERP) Kellun y LMS

	<p>institucional frente a los requerimientos para modalidad mixta y 100% en línea.</p> <p>3. Identificación de las brechas y especificación de requerimientos en los sistemas informáticos utilizados por los estudiantes asociados a la experiencia estudiantil en modalidad mixta y 100% en línea.</p> <p>4. Diseño de un plan de mejora tecnológica, que incorpore una priorización de iniciativas según lo declarado en el Plan de Desarrollo Institucional 2030.</p>
<p><b>Hito 2:</b> Ecosistema digital para procesos de gestión administrativa y de servicios de modalidad mixta y 100% en línea, diseñado.</p>	<p>1. Diseño y definición de los procesos de administración y de servicios estudiantiles, que sustentan la modalidad mixta y 100% en línea.</p> <p>2. Instalación de los nuevos procesos de administración y de servicios estudiantiles, que sustentan la modalidad mixta y 100% en línea.</p> <p>3. Diseño de ajuste de las necesidades tecnológicas identificadas en el ecosistema digital de procesos de gestión y de servicios que sustentan la modalidad mixta y 100% en línea.</p> <p>4. Elaboración y validación de plan de acción de ajustes al ecosistema digital de procesos de gestión que sustentan la modalidad mixta y 100% en línea.</p>
<p><b>Hito 3:</b> Ecosistema digital de procesos de formación para la implementación de trayectorias formativas flexibles, en modalidad mixta y 100% en línea diseñado.</p>	<p>1. Definición de los requerimientos funcionales para los procesos de formación en modalidad mixta y 100% en línea en el marco de trayectorias formativas flexibles.</p> <p>2. Diseño de la arquitectura de integración entre el LMS institucional y otras plataformas vinculadas directamente.</p> <p>3. Diseño del mecanismo de monitoreo permanente del progreso de estudiantes no tradicionales en modalidad mixta y 100% en línea.</p> <p>4. Elaboración y validación de plan de acción de ajustes al ecosistema digital de procesos formativos que sustentan la modalidad mixta y 100% en línea.</p>
<p><b>Hito 4:</b> Ecosistemas digitales de gestión y formación para la implementación de trayectorias formativas flexibles, en modalidad mixta y 100% en línea, implementado.</p>	<p>1. Diseño y desarrollo de módulos informáticos ajustados al nuevo modelo y ecosistema digital, de acuerdo a procesos definidos.</p> <p>2. Implementación y pilotaje de módulos informáticos ajustados al nuevo modelo de trayectorias formativas flexibles para modalidad mixta y en línea.</p> <p>3. Integración entre sistemas institucionales y plataformas LMS asociadas.</p> <p>4. Capacitación de usuarios en los sistemas informáticos ajustados o desarrollados para la implementación de trayectorias formativas flexibles en modalidad mixta y 100% en línea.</p>
<p><b>Hito 5:</b> Plan de seguimiento y monitoreo de los Ecosistemas Digitales, implementado.</p>	<p>1. Diseño de un protocolo de monitoreo de la experiencia estudiantil, así como de la gestión administrativa, de formación y de servicios de los ecosistemas digitales.</p> <p>2. Diseño e implementación de mecanismos de medición de satisfacción y de experiencia de usuario (UX), y monitoreo técnico de la infraestructura tecnológica.</p> <p>3. Implementación de seguimiento y análisis de la experiencia estudiantil, así como de la gestión administrativa, de formación y de servicios de los ecosistemas digitales.</p>

4. Construcción de Plan de mejora que integre los resultados del seguimiento implementado.
--

El cumplimiento de los objetivos e hitos, precedentemente señalados, serán medidos a través de los informes indicados en la cláusula séptima.

**TERCERO: Normativa Aplicable.**

Para dar cumplimiento a lo estipulado en la cláusula anterior, la Institución asume la responsabilidad directa en el cumplimiento de los objetivos del Proyecto, sujetándose estrictamente a las estipulaciones establecidas en el Convenio, en las Bases para el Concurso de Propuestas de Proyectos en Áreas Estratégicas, año 2025, aprobadas por resolución exenta N° 8442, modificada por la resolución exenta N° 9436, de 2025, de la Subsecretaría de Educación Superior, al decreto supremo N° 344, de 2010, del Ministerio de Educación, cuyo texto refundido fue fijado en el decreto supremo N° 155, de 2019, de la misma Secretaría de Estado, en el Proyecto y a las directrices que el Ministerio le imparta a través de la Subsecretaría de Educación Superior, en lo que no se oponga a la normativa correspondiente.

**CUARTO: Costo total de ejecución del Proyecto.**

Las Partes convienen que el costo total de ejecución del Proyecto asciende a \$290.580.000.- (doscientos noventa millones quinientos ochenta mil pesos). Dicho monto, será aportado por el Ministerio según lo estipulado en la cláusula siguiente.

**QUINTO: Aporte del Ministerio de Educación.**

El Ministerio aportará a la Institución la cantidad única y total de \$290.580.000.- (doscientos noventa millones quinientos ochenta mil pesos), en una sola cuota, la que se entregará una vez que se cumplan copulativamente las siguientes condiciones:

- a) Que se encuentre totalmente tramitado el acto administrativo que apruebe el presente Convenio.
- b) Que exista disponibilidad de fondos en la Ley de Presupuestos respectiva.
- c) Que se haya entregado a completa satisfacción del Ministerio la garantía a que hace referencia la cláusula décima quinta del presente Convenio.
- d) Que la Institución haya rendido cuenta de cualquier fondo concedido por la Subsecretaría de Educación Superior, cuando tales rendiciones se hayan hecho exigibles.

**SEXTO: Compromisos y Obligaciones de las Partes.**

**I. Compromisos que asume la Institución.**

Durante la ejecución del Proyecto, la Institución asume los siguientes compromisos y obligaciones, sin perjuicio de los que le imponga la normativa señalada en la cláusula tercera.

La Institución se compromete a:

- a) Destinar los aportes o recursos transferidos por el Ministerio, exclusivamente al desarrollo y ejecución del Proyecto.
- b) Entregar los informes de avance y final del Proyecto y rendir cuenta, según lo estipulado en las cláusulas séptima y décima del Convenio, respectivamente.
- c) Implementar y aplicar mecanismos de seguimiento del Proyecto.

- d) Facilitar los mecanismos de monitoreo y seguimiento del Ministerio, señalados en la cláusula novena.
- e) Utilizar los procedimientos de adquisición o contratación, financieros y contables propios de la Institución, de acuerdo con la normativa vigente, de una manera adecuada para la efectiva gestión del Proyecto y que permitan un buen y eficiente uso de los recursos públicos.
- f) Entregar las garantías señaladas en la cláusula decimoquinta del Convenio.
- g) Publicar el presente Convenio en el sitio electrónico institucional, dentro del plazo que corresponde entregar el primer Informe de avance según lo establecido en cláusula séptima e informarlo en el citado informe.
- h) Facilitar la fiscalización que, respecto del Proyecto, le corresponda efectuar al Ministerio, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, la Contraloría General de la República u otra instancia de control externo, de manera de acceder a la totalidad de los documentos que respalden y justifiquen los gastos realizados, los contratos y convenios celebrados con terceros cuyos servicios hayan sido contratados para el cumplimiento del Proyecto y todo otro antecedente que diga relación con el mismo, objeto del presente Convenio. Del mismo modo, la Institución se obliga a disponer de los medios que sean necesarios para facilitar al Ministerio y demás organismos señalados precedentemente las inspecciones físicas de los bienes adquiridos y las obras construidas en virtud del Proyecto, en caso de corresponder.
- i) Rendir cuenta del uso de los recursos entregados por el Ministerio de Educación, de acuerdo con la Resolución N° 30 de 2015, de la Contraloría General de la República, o la normativa que la reemplace, a través del Sistema de Rendición Electrónica de Cuentas (SISREC), considerando las instrucciones que dicte el Ministerio, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, en lo que a rendición de cuentas se refiera, sin perjuicio de las normas legales que rijan al momento de producirse la rendición, según se establece en cláusula sexta del presente Convenio.
- j) Restituir los recursos o excedentes de recursos no empleados y que no estén comprometidos con el Proyecto o su ejecución, en concordancia a lo señalado en la cláusula decimocuarta del presente Convenio.

## **II. Compromisos y obligaciones que asume el Ministerio:**

El Ministerio, durante la implementación del Proyecto se compromete a:

- a) Transferir los recursos referidos en la cláusula quinta a la Institución, una vez cumplidos los requerimientos indicados en la citada cláusula.
- b) Asistir consultas, responder oportunamente a sugerencias y retroalimentar oportuna y sistemáticamente a la Institución sobre la ejecución del Proyecto. Esta labor será llevada a cabo por la Subsecretaría de Educación Superior del Ministerio de Educación.
- c) Realizar el seguimiento del Convenio coordinando su monitoreo y evaluación, debiendo velar por el cumplimiento de sus objetivos. Esta labor será llevada a cabo por la Subsecretaría de Educación Superior del Ministerio de Educación a través de la División de Educación Universitaria de la misma.
- d) Llevar un registro de las eventuales modificaciones que se realicen tanto a las actividades señaladas en el artículo segundo como de los gastos mencionados en la cláusula decimosexta, del presente Convenio.

## **SÉPTIMO: Informes.**

La Institución deberá presentar a la Subsecretaría de Educación Superior para la implementación del Proyecto, a través de la Subsecretaría de Educación

Superior, en la modalidad y/o sistemas que disponga, los informes que se indican a continuación:

1. **Informes de avance:** que deberán dar cuenta del progreso y logros alcanzados en la implementación del Proyecto, a diciembre de cada año y deberá ser entregado al Ministerio de Educación, dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de enero.

El primer informe de avance deberá entregarse en el mes de enero del año 2027 e incluirá los avances del Proyecto, desde que se encuentre totalmente tramitado el último acto administrativo que apruebe el presente convenio, esto es, desde su entrada en vigencia, siempre y cuando haya ocurrido la transferencia de recursos señalada en la cláusula quinta; en caso contrario, se pospondrá hasta que aquella transferencia se haya hecho efectiva.

2. **Informe final:** en reemplazo del último informe de avance, la Institución presentará un informe final, que tendrá como objeto evaluar y determinar si ésta cumplió con las actividades y los logros previstos, según las obligaciones asumidas por la Institución en virtud del presente Convenio. Este informe deberá ser entregado dentro de los 30 (treinta) días hábiles siguientes al término de la ejecución del Proyecto.

El Ministerio, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, comunicará a la Institución por escrito, a más tardar dentro de los diez (10) días hábiles siguientes de recibido el informe respectivo, la recepción de este y su conformidad con los elementos de forma, o bien, las observaciones que se detecten en este sentido. La Institución dispondrá de un plazo de cinco (5) días hábiles, contados desde la comunicación de las observaciones, para enviar una versión corregida de dicho informe.

La Subsecretaría de Educación Superior, evaluará cada informe dentro del plazo de treinta (30) días hábiles contados desde la recepción conforme del informe respectivo, de acuerdo con las siguientes categorías de cumplimiento:

Categoría	Descripción
Satisfactorio	El informe da cuenta del cumplimiento total y/o significativo de los compromisos contenidos en el Proyecto adjudicado, en donde las observaciones posibles no afectan la planificación y logro del mismo.
Satisfactorio con observaciones	El informe da cuenta del cumplimiento parcial de los objetivos del Proyecto adjudicado, pero presenta retrasos y/o reparos que no afectan de forma significativa el cumplimiento de los compromisos contenidos en el mismo.
Alerta de Insatisfactorio	El informe da cuenta de incumplimiento de compromisos contraídos en el Proyecto adjudicado, mostrando alertas para el desarrollo del mismo. Se acuerda la presentación de un plan de acciones remediales, en un plazo máximo de diez (10) días hábiles, contados desde la comunicación de la evaluación. Este plazo no contabilizará el mes de febrero.
Insatisfactorio	El informe refleja debilidades y retrasos significativos en el cumplimiento de compromisos establecidos en el Proyecto adjudicado, significando riesgos relevantes para el desarrollo del mismo.

Se acuerda la presentación de un plan de viabilidad, en un plazo máximo de diez (10) días hábiles, contados desde la comunicación de la evaluación. Este plazo no contabilizará el mes de febrero.
--

La Subsecretaría de Educación Superior entregará a la Institución los formatos de los informes señalados con las indicaciones que corresponda para cada caso, con a lo menos diez (10) días hábiles de anticipación a la fecha que corresponda entregarlos.

Sin perjuicio de lo señalado, la Subsecretaría de Educación Superior podrá solicitar información adicional, en caso de que el avance del Proyecto adjudicado u otras características de este así lo ameriten.

#### **OCTAVO: Vigencia del Convenio y plazo de ejecución del Proyecto.**

La vigencia del Convenio será de **42 (cuarenta y dos)** meses, contados a partir de la fecha de total tramitación del acto administrativo que lo apruebe, para fines de seguimiento posterior al término del Proyecto de manera de monitorear los avances y evaluar el impacto esperado en el desarrollo y ejecución del Proyecto. Esta vigencia incluye el plazo de ejecución del Proyecto que será de **36 (treinta y seis)** meses.

El Ministerio, a petición fundada de la Institución, presentada con anterioridad al vencimiento del plazo de ejecución, podrá ampliar el plazo de ejecución del Proyecto y de vigencia del Convenio. La extensión del plazo de ejecución del Proyecto y de vigencia del Convenio se concederá por una sola vez y no podrá exceder de 12 (doce) meses, contados desde la fecha de término de la ejecución del Proyecto o de la vigencia del Convenio, respectivamente.

La prórroga señalada requerirá de la ampliación del plazo de la garantía de fiel cumplimiento y transferencia por los recursos que, a la fecha de vencimiento del plazo de ejecución previo a la ampliación del Convenio, se encuentren pendientes de rendición de cuenta, o efectuada dicha rendición, mientras ésta no haya sido aprobada por el Ministerio en concordancia con lo establecido en la cláusula decimoquinta del Convenio.

#### **NOVENO: Supervisión de la ejecución del Proyecto.**

Corresponderá a la Subsecretaría de Educación Superior, a través de su División de Educación Universitaria, supervisar la ejecución del Proyecto y su evaluación durante su implementación.

El seguimiento de la ejecución del Proyecto tendrá tanto un carácter sustantivo, en el sentido de cooperar y ofrecer el apoyo necesario para el cumplimiento de sus actividades y fines, como de control, orientado a que la Institución realice oportunamente las adecuaciones que se estimen necesarias y se ajusten a las normas y procedimientos vigentes. La Subsecretaría de Educación Superior podrá evaluar si las adecuaciones ameritan una modificación del presente convenio, en cuyo caso, deberá realizarse la respectiva modificación, la cual deberá ser aprobada mediante acto administrativo.

La supervisión podrá considerar visitas y/o reuniones presenciales y virtuales a la Institución, en la frecuencia determinada por la Subsecretaría de Educación Superior.



A su vez, la Institución deberá contar con un equipo responsable de ejecutar y monitorear la implementación del Convenio y el Proyecto, cuya organización deberá ser apropiada para asegurar el éxito de su implementación.

#### **DÉCIMO: Rendición de cuentas.**

La Institución entregará rendiciones de cuentas de los recursos aportados por el Ministerio conforme a los procedimientos establecidos en la resolución N° 30, de 2015, de la Contraloría General de la República, o la normativa que la reemplace, a través del Sistema de Rendición Electrónica de Cuentas (SISREC), y considerando las instrucciones que dicte el Ministerio, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, en lo que a rendición de cuentas se refiera, sin perjuicio de las normas legales que rijan al momento de producirse la rendición, la que deberá presentarse semestralmente dentro de los primeros quince (15) días hábiles siguientes al semestre calendario que corresponda, y solo una vez que se encuentre totalmente tramitado el acto administrativo que apruebe el Convenio y el Ministerio haya hecho efectiva la transferencia de recursos.

La Subsecretaría de Educación Superior, a través de la Unidad de Rendiciones de su División de Administración y Presupuesto, revisará la rendición de cuentas en un plazo que no excederá de 60 (sesenta) días corridos contados desde su recepción y podrá aprobarla u observarla, lo que deberá comunicarse a la Institución por las vías formales dentro de los cinco (5) días corridos siguientes al plazo previsto para la revisión.

En caso de tener observaciones, la Institución tendrá un plazo de 10 (diez) días corridos siguientes a la recepción de la comunicación oficial de las observaciones, para hacer las correcciones o aclaraciones pertinentes y entregarlas Subsecretaría de Educación Superior, que deberá revisarlas dentro de los diez (10) días corridos siguientes a la fecha de recepción y podrá aprobarlos o rechazarlos, circunstancia que comunicará dentro de los cinco (5) días corridos siguientes al plazo previsto para la revisión.

En el caso que las observaciones no sean definitivamente subsanadas dentro del plazo indicado, la Subsecretaría de Educación Superior rechazará el o los gastos respectivos a la observación y la Institución deberá devolver el monto observado a la cuenta del Proyecto, en el caso de que el mismo se encontrase en ejecución; en caso contrario, esto es que el Proyecto se encontrase finalizado, los recursos observados deberán ser restituidos según las instrucciones que entregue la Subsecretaría de Educación Superior, según las normas legales que rijan al momento de producirse este rechazo. En caso de que la Institución no devuelva o no restituya los recursos observados, la Subsecretaría de Educación Superior pondrá término anticipado al Convenio, mediante acto administrativo fundado, y exigirá la restitución de los saldos no ejecutados, no rendidos u observados, según lo previsto en la cláusula siguiente y en la cláusula decimocuarta.

El proceso de rendición de cuentas no podrá extenderse por más de seis meses contados desde la finalización de la ejecución del convenio.

#### **DÉCIMO PRIMERO: Término anticipado del Convenio.**

La Subsecretaría de Educación Superior podrá determinar el término anticipado del presente Convenio, en los siguientes casos de incumplimiento de carácter grave y/o reiterado:

- a) La ejecución del Proyecto no se inicie por hechos que sean imputables a la Institución.
- b) La ejecución del Proyecto no pueda continuar, habiéndose implementado o no adecuaciones al mismo, en los términos contemplados en el párrafo segundo de la cláusula novena del presente Convenio.
- c) Haber destinado la Institución los recursos del Proyecto, a una finalidad distinta a la comprometida.
- d) La Institución no acredite la existencia del monto de saldo que corresponda al Proyecto, en los plazos establecidos para ello.
- e) Obtener dos (2) informes consecutivos catalogados como "Insatisfactorio" en los términos señalados en la cláusula séptima del Convenio.
- f) La no devolución o restitución de gastos observados en la rendición de cuentas, según señala la cláusula décima precedente.
- g) La pérdida de la acreditación institucional, de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 20.129.

En el evento que el Ministerio por resolución fundada adopte la decisión de poner término anticipado al Convenio, la Institución deberá proceder a la restitución de los recursos percibidos que hayan sido observados, no rendidos y/o no ejecutados, en la duración del Convenio, en los términos señalados en la cláusula decimocuarta del presente Convenio.

La adopción por parte Subsecretaría de Educación Superior, de las medidas anteriores, no dará derecho a indemnización alguna en favor de la Institución.

#### **DÉCIMO SEGUNDO: Cesión de Derechos.**

Los derechos y obligaciones que en virtud del Convenio adquiere la Institución no podrán ser objeto de cesión, aporte ni transferencia a título alguno, siendo entera y exclusivamente responsable la Institución, mientras subsista la vigencia de este, respondiendo ante el Ministerio en caso de incurrir en incumplimiento total o parcial del Convenio.

#### **DÉCIMO TERCERO: Contrato con Terceros.**

Para la ejecución del presente Convenio, la Institución podrá celebrar contratos con terceros, debiendo exigir en todos estos casos a las personas con quienes contrate, las cauciones necesarias que tiendan a garantizar el correcto cumplimiento del Convenio y la adecuada orientación de los recursos aportados por el Ministerio al cumplimiento de los objetivos de este.

Las Partes dejan expresa constancia que la Institución será la única responsable ante terceros por los contratos que ésta deba celebrar en cumplimiento de las obligaciones que le impone el Convenio, sin que en virtud de estos se genere vínculo contractual alguno para con el Ministerio.

#### **DÉCIMO CUARTO: Restitución de los Recursos y de los Excedentes.**

En el evento que la Subsecretaría de Educación Superior, por resolución fundada, ponga término anticipado al Convenio, por la causal señalada en literal a) de la cláusula décimo primera, la Institución deberá proceder a la restitución de la totalidad de los recursos asignados por el Ministerio para la ejecución e implementación del mismo, lo que deberá realizarse dentro de un plazo de 60 (sesenta) días corridos, contados desde la notificación del acto administrativo que pone término anticipado al Convenio.

En caso del término anticipado, por cualquiera de las causales señaladas en los literales b), c), d), e), f) o g) de la cláusula decimoprimera la Institución deberá restituir los recursos percibidos que hayan sido observados, no rendidos y/o no ejecutados, a la fecha de la notificación del término anticipado del Convenio. Para cumplir con esta obligación la Institución tendrá un plazo de sesenta (60) días corridos contados desde la notificación del acto administrativo que pone término anticipado al Convenio.

Por su parte, si luego de la ejecución del Proyecto quedaren saldos de recursos aportados por el Ministerio, en razón de no haber sido utilizados o comprometidos mediante los contratos, órdenes de compras o actos administrativos correspondientes, aprobados por la Subsecretaría de Educación Superior, deben ser devueltos dentro de un plazo de sesenta (60) días corridos siguientes a la comunicación de la aprobación de la última rendición de cuentas correspondiente, según lo establecido en la cláusula décima del Convenio.

Se entenderá por recursos ejecutados aquellos pagados por la Institución que hayan sido aprobados por la Subsecretaría de Educación Superior en las rendiciones de cuentas previas al término anticipado o en la última rendición correspondiente y los que, aunque no se encuentren pagados, cuenten con una orden de compra o documento equivalente, también aprobados por la Subsecretaría de Educación Superior, con fecha anterior al término anticipado del Convenio o con fecha anterior al término de ejecución del mismo.

Todos los reembolsos que deba hacer la Institución en virtud de lo precedentemente señalado, los efectuará según las instrucciones operativas que entregue la Subsecretaría de Educación Superior al momento de la notificación correspondiente, sin perjuicio de las normas legales que rijan al momento de producirse los excedentes.

#### **DÉCIMO QUINTO: Garantías.**

La Institución deberá entregar pólizas de seguro de ejecución inmediata o boletas de garantía bancaria a la vista, para las siguientes cauciones:

- a) **Garantía de fiel cumplimiento de convenio** por una suma equivalente al 5% del valor total del aporte que efectúa el Ministerio, señalado en cláusula quinta.

Esta garantía de fiel cumplimiento de convenio deberá ser emitida dentro del año 2025, y entregada por la Institución dentro de los diez (10) días corridos siguientes a la total tramitación del acto administrativo que apruebe el presente Convenio y tener una vigencia de, al menos, ciento ochenta (180) días corridos posteriores al término de la duración del plazo de ejecución de este.

- b) **Garantía por los recursos** que el Ministerio transfiera con cargo a su aporte, por un valor equivalente al 100% de la transferencia.

La garantía de recursos transferidos deberá ser emitida dentro del año 2025, y entregada por la Institución dentro de los diez (10) días corridos siguientes a la total tramitación del acto administrativo que apruebe el Convenio, y tener una vigencia de, al menos, ciento ochenta (180) días corridos posteriores al término de la duración de la ejecución del presente Convenio.

La Institución deberá mantener permanentemente caucionado el valor total de los recursos transferidos por el Ministerio y que se encuentren pendientes de rendición de cuenta, o efectuada dicha rendición, mientras ésta no haya sido aprobada en

los términos señalados en la cláusula décima, debiendo ser renovada, al menos quince (15) días hábiles antes de su vencimiento, mientras los recursos transferidos no se encuentren rendidos y aprobados.

En el evento de tratarse de un aumento en el plazo de ejecución y vigencia del convenio, según señala la cláusula octava, las garantías otorgadas deberán renovarse o reemplazarse, extendiéndose de tal forma que contemple una vigencia mínima de ciento ochenta (180) días corridos posteriores a la nueva fecha fijada para el término de la ejecución de este Convenio.

El Ministerio, estará facultado para hacer efectivas las garantías referidas precedentemente, y por el sólo hecho de haberlas recibido, para el evento que la Institución no haga devolución de los excedentes debido al término anticipado del Convenio, según lo establecido en la cláusula décimo primera, o, si luego de la ejecución del Proyecto quedaren saldos de recursos aportados por el Ministerio según señala la cláusula décimo cuarta del presente acuerdo, que no sean restituidos, sin perjuicio de las acciones legales que procedan para exigir la restitución de los aportes que corresponda.

Estas garantías deberán ser entregadas en los plazos señalados, en la Subsecretaría de Educación Superior del Ministerio de Educación, ubicada en Av. Libertador Bernardo O'Higgins 1449, Edificio Santiago Downtown, torre 4, piso 6, Santiago.

En todo caso, la Institución tendrá derecho a retirar ambas garantías a contar de la aprobación por parte del Ministerio de la última rendición de cuentas contemplada en la cláusula décima del Convenio y siempre y cuando no existan saldos pendientes por rendir.

**DÉCIMO SEXTO: Gastos y su Programación.**

**1. Gastos.**

Con los recursos que aporte el Ministerio por concepto de transferencias corrientes se podrán financiar gastos relativos a personal y de operación que se relacionen directamente con el Proyecto. En específico el Proyecto contempla Honorarios, Remuneraciones, Viáticos/Manutención, Consultoría, Materiales e insumos, Movilización/Traslado, Servicios de Alimentación, Servicios de apoyo académico y de capacitación y Servicios de suscripción y acceso.

Con los recursos que aporte el Ministerio por concepto de transferencias de capital, se podrán financiar los ítems de gastos de inversión o la formación de capital. En específico el proyecto contempla Equipamiento audiovisual, computacional y de información, Mobiliario y alhajamiento menor y Soporte informático y bases de datos.

Transferencias	Tipo de Gastos	Gastos	M\$
Corrientes	Personal	Relativo al Personal	137.220
	Operación	Relativo a bienes y servicios de consumo	36.000
Subtotal Transferencias Corrientes			173.220
De Capital	Inversión	Bienes	117.360
		Obras	0
Subtotal Transferencias de Capital			117.360
Total			290.580

## **2. Programación de Gastos.**

La Institución deberá elaborar anualmente, en base a las instrucciones entregadas por la Subsecretaría de Educación Superior, una programación de gastos (plan de gastos) la que deberá ser presentada a la División de Educación Universitaria de la Subsecretaría de Educación Superior, dentro del primer trimestre de cada año de ejecución del Convenio, por las vías que dicha División indique y que para su implementación deberá encontrarse aprobado por la mencionada División. Dicho plazo de entrega de programación se pospondrá hasta el trimestre calendario siguiente, en el evento que la transferencia de recursos señalada en la cláusula quinta aún no se haya materializado.

La Subsecretaría de Educación Superior entregará a la Institución las instrucciones para la programación de gastos, con a lo menos diez (10) días hábiles de anticipación a la fecha en que corresponda entregarla.

La Institución se obliga a invertir los recursos que le transfiere el Ministerio en la ejecución y desarrollo de las actividades señaladas en el artículo segundo y en los gastos detallados en la tabla precedente. En este sentido, los bienes muebles que la Institución adquiera con los recursos transferidos en virtud del presente convenio ingresarán a su patrimonio, pasando a ser de su propiedad.

Sin perjuicio de lo anterior, la Institución podrá solicitar a la Subsecretaría de Educación Superior, por escrito y de manera justificada, modificar los montos y/o actividades y/o gastos, contemplados para la realización del Proyecto. Dicho requerimiento, en caso de ser aprobado, se realizará a través de la modificación del presente convenio aprobada por acto administrativo correspondiente, totalmente tramitado.

En todo caso, el detalle de la programación de gastos se encuentra descrito en el Proyecto, que se acompaña como anexo de este instrumento.

### **DÉCIMO SÉPTIMO: Registro de Adquisiciones y Contrataciones.**

La Institución deberá mantener archivos con la documentación que respalde cada uno de los procedimientos de adquisición y contratación ejecutados. Los registros deberán estar clasificados según tipo de gastos y contener la totalidad de la documentación en original. La Institución deberá organizar y sistematizar la información, de manera que pueda ser de fácil búsqueda, acceso y revisión, preferentemente en un único lugar. Al mismo tiempo, los archivos deben estar en condiciones seguras que impidan su deterioro.

La Institución deberá dar cumplimiento a los procedimientos de contratación y adquisiciones según lo dispuesto en la cláusula sexta I. letra e) del presente Convenio.

### **DÉCIMO OCTAVO: Domicilio.**

Para todos los efectos legales y administrativos derivados del Convenio, las Partes fijan su domicilio en la ciudad y comuna de Santiago y prorrogan competencia para ante sus tribunales ordinarios de justicia de la comuna de Santiago.

### **DÉCIMO NOVENO: Ejemplares.**

El Convenio se otorga en tres (3) ejemplares de igual tenor, fecha y validez, quedando uno en poder del Ministerio, otro en poder de la División de Educación Universitaria de la Subsecretaría de Educación Superior y otro en poder de la Institución.

#### **VIGÉSIMO: Nombramiento y Personería.**

El nombramiento de don Víctor Orellana Calderón, para actuar en representación del Ministerio de Educación, consta en Decreto N° 36, de 2023, del Ministerio de Educación.

La personería de doña Marcela Eugenia Momberg Alarcón, para representar a la Universidad Católica de Temuco, consta en Reducción a Escritura Pública de 6 de marzo de 2025, del Decreto de Gran Cancillería N° 3/2025, otorgada por doña Paula Nicole Falcón Cartes, Notaria Titular de la Novena Notaría de Temuco, anotada bajo el Repertorio N° 312-2025.

Los documentos antes citados no se insertan por ser conocidos de las partes.

#### **VIGÉSIMO PRIMERO: Anexo**

Se acompaña como Anexo, firmado por la jefatura de la División de Educación Universitaria, el Proyecto denominado "Ampliando oportunidades de acceso a la educación superior: Trayectorias formativas flexibles y su diversificación a modalidades mixta y en línea para la contribución a las necesidades del territorio en un marco de inclusión y equidad" código "UCT25101".

**FDO.: MARCELA EUGENIA MOMBERG ALARCÓN, RECTORA, UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO; VÍCTOR ORELLANA CALDERÓN, SUBSECRETARIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR, MINISTERIO DE EDUCACIÓN."**

**ARTÍCULO SEGUNDO:** Apruébase el Convenio, celebrado con fecha 3 de noviembre de 2025, entre el Ministerio de Educación y la Universidad Técnica Federico Santa María, en el marco del concurso de propuestas de Proyectos de Áreas Estratégicas para el Subsistema Universitario y para las instituciones de educación superior referidas en la letra d) del artículo 52 del D.F.L. N° 2, de 2009, del Ministerio de Educación, que impartan carreras con licenciatura, por el Fondo de Desarrollo Institucional, para el año 2025; cuyo texto es el siguiente:

#### **"CONVENIO**

#### **ENTRE**

#### **EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

#### **Y**

#### **LA UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**

#### **EN EL MARCO DE EJECUCIÓN DEL CONCURSO DE PROPUESTAS DE PROYECTOS DE ÁREAS ESTRATÉGICAS DEL FONDO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, AÑO 2025**

**"Ecosistema inclusivo de atención y acompañamiento a la trayectoria estudiantil en el marco de una convivencia universitaria segura y respetuosa"  
Código "FSM25101"**

En Santiago, Chile, a 3 de noviembre de 2025, entre el Ministerio de Educación, en adelante e indistintamente **"el Ministerio"**, representado por el Subsecretario de

Educación Superior, don **Víctor Orellana Calderón**, ambos domiciliados para estos efectos en Av. Libertador Bernardo O'Higgins 1449, Edificio Santiago Downtown, torre 4, piso 6, Santiago, por una parte; y por la otra, la Universidad Técnica Federico Santa María, en adelante e indistintamente "**la Institución**", representada por su Rector, don **Juan Yuz Eissmann**, ambos domiciliados en Av. España N° 1680, Valparaíso, en adelante denominados colectiva e indistintamente "**las Partes**", se suscribe el siguiente Convenio:

**PRIMERO: Antecedentes.**

La ley N° 21.722, de Presupuestos del Sector Público correspondiente al año 2025, en su Partida 09, Capítulo 90, Programa 03, Subtítulo 24, Ítem 03, Asignación 802 y Subtítulo 33, Ítem 01, Asignación 401, consigna recursos para el Fondo de Desarrollo Institucional y para el Fondo de Desarrollo Institucional – Infraestructura, ambas glosa 13, y señala los ítems que lo conforman.

La letra b) de la mencionada glosa 13, para el desarrollo de áreas estratégicas, en su primer párrafo, contempla los recursos para las instituciones referidas en el artículo 52 del D.F.L. N° 2, de 2010, del Ministerio de Educación (en adelante, "DFL N°2"), excluyendo las universidades estatales, acreditadas de acuerdo con la ley N° 20.129, para el desarrollo de áreas estratégicas definidas por el Ministerio de Educación que se establecerán en las respectivas bases del concurso que se emitan para cada subsistema de educación superior, reguladas mediante el decreto supremo N° 344, de 2010, del Ministerio de Educación, y sus modificaciones, considerando además, según corresponda, a las instituciones referidas en el literal d) del referido artículo 52 del DFL N°2, con el fin de fortalecer las instituciones en elementos asociados a los desafíos de contexto, en áreas que mejoren la calidad de las instituciones.

Por su parte, el decreto N° 344, de 2010, del Ministerio de Educación, estableció criterios y procedimientos para concursos de proyectos del Fondo de Desarrollo Institucional para el año 2010. Entre las modificaciones de dicho decreto, se encuentra aquella dispuesta en el decreto N° 155, de 2019, de este Ministerio, que fijó su texto refundido, y que en su Título V estableció las normas relativas al (los) concurso(s) de propuestas de Proyectos de Áreas Estratégicas, determinando los criterios y procedimientos para los concursos de proyectos del Fondo de Desarrollo Institucional.

En el contexto señalado, mediante resolución exenta N° 8442, modificada por la resolución exenta N° 9436, ambas de 2025, de la Subsecretaría de Educación Superior, se aprobaron las bases sobre concurso de propuestas de proyectos de áreas estratégicas para el subsistema universitario y para las instituciones de educación superior referidas en la letra d) del artículo 52 del D.F.L. N° 2, de 2009, del Ministerio de Educación, que impartan carreras con licenciatura, en el marco del Fondo de Desarrollo Institucional, para el año 2025. En las referidas bases concursales se especificaron los recursos disponibles para la convocatoria y posterior adjudicación.

De ese modo, se convocó al concurso de Propuestas de Proyectos de Áreas Estratégicas, para el año 2025: a 1) las universidades privadas incluidas en el artículo 1° del DFL N° 4; 2) las universidades privadas señaladas en el artículo 52 del DFL N° 2, que no se encuentren incluidas en el artículo 1° del DFL N° 4; y, 3) las instituciones de educación superior referidas en la letra d) del artículo 52 del DFL N° 2, que impartan carreras con licenciatura. Todas las instituciones que participen deberán contar con acreditación institucional vigente, en conformidad con lo establecido en la ley N° 20.129.

Entre las propuestas recomendadas por el Comité de Preselección, integrado de conformidad a lo establecido en el punto 14.2. de las Bases del Concurso ya señaladas, a través de la resolución exenta N° 11.000, de 2025, de la Subsecretaría de Educación Superior, se adjudicó la propuesta de proyecto presentado por la **Universidad Técnica Federico Santa María**, denominado **"Ecosistema inclusivo de atención y acompañamiento a la trayectoria estudiantil en el marco de una convivencia universitaria segura y respetuosa"**, código **"FSM25101"**, el que deberá ser ejecutado por **"la Institución"** de acuerdo con su formulación o reformulación.

Teniendo presente lo anterior, el Ministerio de Educación dictó el decreto exento N° 904, de 2025, que distribuyó los montos globales para las instituciones adjudicadas según lo indicado en el párrafo precedente.

De este modo, para implementar el proyecto y ejecutar los recursos, es necesario que **la Institución** y **el Ministerio**, suscriban un **Convenio**, según lo dispuesto en el numeral 17 de las mencionadas Bases del Concurso.

**SEGUNDO: Área Estratégica, Objetivos, Hitos y Actividades del proyecto.**

**Las Partes** acuerdan celebrar el presente acuerdo, en adelante **"el Convenio"**, que tiene por finalidad la ejecución y desarrollo del proyecto denominado **"Ecosistema inclusivo de atención y acompañamiento a la trayectoria estudiantil en el marco de una convivencia universitaria segura y respetuosa"**, código **FSM25101**, en adelante e indistintamente, **"el Proyecto"**.

**Área Estratégica:** 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.

**Objetivo general:** 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.

**Objetivos específicos, Hitos y Actividades:**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1</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</b>	<b>Actividades</b>
<b>Hito 1:</b> Levantamiento de información con servicios de apoyo y acompañamiento en la DGAE realizado	Revisión de documentación interna relativas a los servicios de apoyo y acompañamiento que ofrece DGAE.
	Recopilación de información con actores claves.
	Crear un mapa de servicios con sus interacciones más significativas.
	Confeccionar documento con hallazgos más relevantes.
<b>Hito 2:</b> Modelo integrado de atención y acompañamiento estudiantil diseñado	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.
	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.
	Incorporación de los aportes y observaciones en una nueva versión del documento técnico.
<b>Hito 3:</b> Piloto del modelo integrado de atención y acompañamiento estudiantil validado en una sede	Implementar modelo de manera piloto en sede centinela con actividad de lanzamiento para escalar a otras sedes.
	Evaluar modelo de manera piloto en sede centinela.
<b>Hito 4:</b> Modelo integrado de atención y acompañamiento estudiantil implementado	Revisión de observaciones e incorporación de ajustes al modelo.
	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.

<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>Hilos</b>	<b>Actividades</b>
<b>Hito 1:</b> Instrumentos de perfilamiento estudiantil sistematizados	Realizar una sistematización de los instrumentos diagnósticos actualmente en uso en las distintas unidades de la DGAE y su alineación con las trayectorias universitarias.
	Establecer dimensiones clave a monitorear: académicas, psicosociales, socioeconómicas, educativas y de inclusión, en el conjunto de instrumentos analizados, evitando duplicidades y complementando vacíos.
	Elaborar una metodología de trabajo conjunta que permita la interacción, complemento y uso situado y racional de los diferentes instrumentos.
<b>Hito 2:</b> Perfilamiento estudiantil unificado	Identificar las variables clave en una ficha unificada de perfil estudiantil.
	Desarrollar una plataforma de visualización dinámica del perfil estudiantil.
	Capacitar a equipos académicos y administrativos en el uso del perfilamiento unificado.
	Establecer protocolos de actualización y uso periódico del perfilamiento estudiantil.
<b>Hito 3:</b> Estrategia general de atención y acompañamiento estudiantil implementada	Analizar brechas, necesidades, desafíos y fortalezas con base al perfil estudiantil.
	Establecer planes de trabajo ad hoc con base a brechas, necesidades, desafíos y fortalezas detectadas.
	Implementar y evaluar planes propuestos.

<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>Hito 1:</b> Brechas de infraestructura detectadas	Realizar visitas a los cinco emplazamientos de la USM para identificar condiciones físicas de los espacios de atención estudiantil. Sistematizar las necesidades detectadas por los equipos locales.
<b>Hito 2:</b> Plataformas y herramientas tecnológicas de atención diseñadas	Diseñar, validar e implementar plataforma de gestión de casos (basado en tickets), incorporando funcionalidades de atención, seguimiento, derivación y analítica institucional. Sistematizar las necesidades detectadas por los equipos locales.
<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. 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.	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>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>Hito 1:</b> Plan formativo del personal implementado	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. 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> Buenas prácticas sistematizadas.	Levantar información de experiencias exitosas de apoyo y acompañamiento estudiantiles. 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.

El cumplimiento de los objetivos e hitos, precedentemente señalados, serán medidos a través de los informes indicados en la cláusula séptima.

**TERCERO: Normativa Aplicable.**

Para dar cumplimiento a lo estipulado en la cláusula anterior, la Institución asume la responsabilidad directa en el cumplimiento de los objetivos del Proyecto, sujetándose estrictamente a las estipulaciones establecidas en el Convenio; en las Bases para el Concurso de Propuestas de Proyectos en Áreas Estratégicas, año 2025, aprobadas por resolución exenta N° 8442, modificada por la resolución exenta N° 9436, de 2025, de la Subsecretaría de Educación Superior, al decreto supremo N° 344, de 2010, del Ministerio de Educación, cuyo texto refundido fue fijado en el decreto supremo N° 155, de 2019, de la misma Secretaría de Estado, en el Proyecto y a las directrices que el Ministerio le imparta a través de la Subsecretaría de Educación Superior, en lo que no se oponga a la normativa correspondiente.

**CUARTO: Costo total de ejecución del Proyecto.**

Las Partes convienen que el costo total de ejecución del Proyecto asciende a \$290.580.000.- (doscientos noventa millones quinientos ochenta mil pesos). Dicho monto, será aportado por el Ministerio según lo estipulado en la cláusula siguiente.

**QUINTO: Aporte del Ministerio de Educación.**

El Ministerio aportará a la Institución la cantidad única y total de \$290.580.000.- (doscientos noventa millones quinientos ochenta mil pesos), en una sola cuota, la que se entregará una vez que se cumplan copulativamente las siguientes condiciones:

- a) Que se encuentre totalmente tramitado el acto administrativo que apruebe el presente Convenio.
- b) Que exista disponibilidad de fondos en la Ley de Presupuestos respectiva.
- c) Que se haya entregado a completa satisfacción del Ministerio la garantía a que hace referencia la cláusula décima quinta del presente Convenio.
- d) Que la Institución haya rendido cuenta de cualquier fondo concedido por la Subsecretaría de Educación Superior, cuando tales rendiciones se hayan hecho exigibles.

**SEXTO: Compromisos y Obligaciones de las Partes.**

**I. Compromisos que asume la Institución.**

Durante la ejecución del Proyecto, la Institución asume los siguientes compromisos y obligaciones, sin perjuicio de los que le imponga la normativa señalada en la cláusula tercera.

La Institución se compromete a:

- a) Destinar los aportes o recursos transferidos por el Ministerio, exclusivamente al desarrollo y ejecución del Proyecto.
- b) Entregar los informes de avance y final del Proyecto y rendir cuenta, según lo estipulado en las cláusulas séptima y décima del Convenio, respectivamente.
- c) Implementar y aplicar mecanismos de seguimiento del Proyecto.
- d) Facilitar los mecanismos de monitoreo y seguimiento del Ministerio, señalados en la cláusula novena.

- e) Utilizar los procedimientos de adquisición o contratación, financieros y contables propios de la Institución, de acuerdo con la normativa vigente, de una manera adecuada para la efectiva gestión del Proyecto y que permitan un buen y eficiente uso de los recursos públicos.
- f) Entregar las garantías señaladas en la cláusula decimoquinta del Convenio.
- g) Publicar el presente Convenio en el sitio electrónico institucional, dentro del plazo que corresponde entregar el primer Informe de avance según lo establecido en cláusula séptima e informarlo en el citado informe.
- h) Facilitar la fiscalización que, respecto del Proyecto, le corresponda efectuar al Ministerio, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, la Contraloría General de la República u otra instancia de control externo, de manera de acceder a la totalidad de los documentos que respalden y justifiquen los gastos realizados, los contratos y convenios celebrados con terceros cuyos servicios hayan sido contratados para el cumplimiento del Proyecto y todo otro antecedente que diga relación con el mismo, objeto del presente Convenio. Del mismo modo, la Institución se obliga a disponer de los medios que sean necesarios para facilitar al Ministerio y demás organismos señalados precedentemente las inspecciones físicas de los bienes adquiridos y las obras construidas en virtud del Proyecto, en caso de corresponder.
- i) Rendir cuenta del uso de los recursos entregados por el Ministerio de Educación, de acuerdo con la Resolución N° 30 de 2015, de la Contraloría General de la República, o la normativa que la reemplace, a través del Sistema de Rendición Electrónica de Cuentas (SISREC), considerando las instrucciones que dicte el Ministerio, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, en lo que a rendición de cuentas se refiera, sin perjuicio de las normas legales que rijan al momento de producirse la rendición, según se establece en cláusula sexta del presente Convenio.
- j) Restituir los recursos o excedentes de recursos no empleados y que no estén comprometidos con el Proyecto o su ejecución, en concordancia a lo señalado en la cláusula decimocuarta del presente Convenio.

## **II. Compromisos y obligaciones que asume el Ministerio:**

El Ministerio, durante la implementación del Proyecto se compromete a:

- a) Transferir los recursos referidos en la cláusula quinta a la Institución, una vez cumplidos los requerimientos indicados en la citada cláusula.
- b) Asistir consultas, responder oportunamente a sugerencias y retroalimentar oportuna y sistemáticamente a la Institución sobre la ejecución del Proyecto. Esta labor será llevada a cabo por la Subsecretaría de Educación Superior del Ministerio de Educación.
- c) Realizar el seguimiento del Convenio coordinando su monitoreo y evaluación, debiendo velar por el cumplimiento de sus objetivos. Esta labor será llevada a cabo por la Subsecretaría de Educación Superior del Ministerio de Educación a través de la División de Educación Universitaria de la misma.
- d) Llevar un registro de las eventuales modificaciones que se realicen tanto a las actividades señaladas en el artículo segundo como de los gastos mencionados en la cláusula decimosexta, del presente Convenio.

## **SÉPTIMO: Informes.**

La Institución deberá presentar a la Subsecretaría de Educación Superior para la implementación del Proyecto, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, en la modalidad y/o sistemas que disponga, los informes que se indican a continuación:

1. **Informes de avance:** que deberán dar cuenta del progreso y logros alcanzados en la implementación del Proyecto, a diciembre de cada año y deberá ser entregado al Ministerio de Educación, dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de enero.

El primer informe de avance deberá entregarse en el mes de enero del año 2027 e incluirá los avances del Proyecto, desde que se encuentre totalmente tramitado el último acto administrativo que apruebe el presente convenio, esto es, desde su entrada en vigencia, siempre y cuando haya ocurrido la transferencia de recursos señalada en la cláusula quinta; en caso contrario, se pospondrá hasta que aquella transferencia se haya hecho efectiva.

2. **Informe final:** en reemplazo del último informe de avance, la Institución presentará un informe final, que tendrá como objeto evaluar y determinar si ésta cumplió con las actividades y los logros previstos, según las obligaciones asumidas por la Institución en virtud del presente Convenio. Este informe deberá ser entregado dentro de los 30 (treinta) días hábiles siguientes al término de la ejecución del Proyecto.

El Ministerio, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, comunicará a la Institución por escrito, a más tardar dentro de los diez (10) días hábiles siguientes de recibido el informe respectivo, la recepción de este y su conformidad con los elementos de forma, o bien, las observaciones que se detecten en este sentido. La Institución dispondrá de un plazo de cinco (5) días hábiles, contados desde la comunicación de las observaciones, para enviar una versión corregida de dicho informe.

La Subsecretaría de Educación Superior, evaluará cada informe dentro del plazo de treinta (30) días hábiles contados desde la recepción conforme del informe respectivo, de acuerdo con las siguientes categorías de cumplimiento:

Categoría	Descripción
Satisfactorio	El informe da cuenta del cumplimiento total y/o significativo de los compromisos contenidos en el Proyecto adjudicado, en donde las observaciones posibles no afectan la planificación y logro del mismo.
Satisfactorio con observaciones	El informe da cuenta del cumplimiento parcial de los objetivos del Proyecto adjudicado, pero presenta retrasos y/o reparos que no afectan de forma significativa el cumplimiento de los compromisos contenidos en el mismo.
Alerta de Insatisfactorio	El informe da cuenta de incumplimiento de compromisos contraídos en el Proyecto adjudicado, mostrando alertas para el desarrollo del mismo. Se acuerda la presentación de un plan de acciones remediales, en un plazo máximo de diez (10) días hábiles, contados desde la comunicación de la evaluación. Este plazo no contabilizará el mes de febrero.
Insatisfactorio	El informe refleja debilidades y retrasos significativos en el cumplimiento de compromisos establecidos en el Proyecto adjudicado, significando riesgos relevantes para el desarrollo del mismo. Se acuerda la presentación de un plan de viabilidad, en un plazo máximo de diez (10) días hábiles, contados desde la comunicación de la evaluación. Este plazo no contabilizará el mes de febrero.

La Subsecretaría de Educación Superior entregará a la Institución los formatos de los informes señalados con las indicaciones que corresponda para cada caso, con a lo menos diez (10) días hábiles de anticipación a la fecha que corresponda entregarlos.

Sin perjuicio de lo señalado, la Subsecretaría de Educación Superior podrá solicitar información adicional, en caso de que el avance del Proyecto adjudicado u otras características de este así lo ameriten.

#### **OCTAVO: Vigencia del Convenio y plazo de ejecución del Proyecto.**

La vigencia del Convenio será de **36 (treinta y seis)** meses, contados a partir de la fecha de total tramitación del acto administrativo que lo apruebe, para fines de seguimiento posterior al término del Proyecto de manera de monitorear los avances y evaluar el impacto esperado en el desarrollo y ejecución del Proyecto. Esta vigencia incluye el plazo de ejecución del Proyecto que será de **30 (treinta)** meses.

El Ministerio, a petición fundada de la Institución, presentada con anterioridad al vencimiento del plazo de ejecución, podrá ampliar el plazo de ejecución del Proyecto y de vigencia del Convenio. La extensión del plazo de ejecución del Proyecto y de vigencia del Convenio se concederá por una sola vez y no podrá exceder de 12 (doce) meses, contados desde la fecha de término de la ejecución del Proyecto o de la vigencia del Convenio, respectivamente.

La prórroga señalada requerirá de la ampliación del plazo de la garantía de fiel cumplimiento y transferencia por los recursos que, a la fecha de vencimiento del plazo de ejecución previo a la ampliación del Convenio, se encuentren pendientes de rendición de cuenta, o efectuada dicha rendición, mientras ésta no haya sido aprobada por el Ministerio en concordancia con lo establecido en la cláusula decimoquinta del Convenio.

#### **NOVENO: Supervisión de la ejecución del Proyecto.**

Corresponderá a la Subsecretaría de Educación Superior, a través de su División de Educación Universitaria, supervisar la ejecución del Proyecto y su evaluación durante su implementación:

El seguimiento de la ejecución del Proyecto tendrá tanto un carácter sustantivo, en el sentido de cooperar y ofrecer el apoyo necesario para el cumplimiento de sus actividades y fines, como de control, orientado a que la Institución realice oportunamente las adecuaciones que se estimen necesarias y se ajusten a las normas y procedimientos vigentes. La Subsecretaría de Educación Superior podrá evaluar si las adecuaciones ameritan una modificación del presente convenio, en cuyo caso, deberá realizarse la respectiva modificación, la cual deberá ser aprobada mediante acto administrativo.

La supervisión podrá considerar visitas y/o reuniones presenciales y virtuales a la Institución, en la frecuencia determinada por la Subsecretaría de Educación Superior.

A su vez, la Institución deberá contar con un equipo responsable de ejecutar y monitorear la implementación del Convenio y el Proyecto, cuya organización deberá ser apropiada para asegurar el éxito de su implementación.

#### **DÉCIMO: Rendición de cuentas.**

La Institución entregará rendiciones de cuentas de los recursos aportados por el Ministerio conforme a los procedimientos establecidos en la resolución N° 30, de 2015, de la Contraloría General de la República, o la normativa que la reemplace, a través del Sistema de Rendición Electrónica de Cuentas (SISREC), y considerando las instrucciones que dicte el Ministerio, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, en lo que a rendición de cuentas se refiera, sin perjuicio de las normas legales que rijan al momento de producirse la rendición, la que deberá presentarse semestralmente dentro de los primeros quince (15) días hábiles siguientes al semestre calendario que corresponda, y solo una vez que se encuentre totalmente tramitado el acto administrativo que apruebe el Convenio y el Ministerio haya hecho efectiva la transferencia de recursos.

La Subsecretaría de Educación Superior, a través de la Unidad de Rendiciones de su División de Administración y Presupuesto, revisará la rendición de cuentas en un plazo que no excederá de 60 (sesenta) días corridos contados desde su recepción y podrá aprobarla u observarla, lo que deberá comunicarse a la Institución por las vías formales dentro de los cinco (5) días corridos siguientes al plazo previsto para la revisión.

En caso de tener observaciones, la Institución tendrá un plazo de 10 (diez) días corridos siguientes a la recepción de la comunicación oficial de las observaciones, para hacer las correcciones o aclaraciones pertinentes y entregarlas Subsecretaría de Educación Superior, que deberá revisarlas dentro de los diez (10) días corridos siguientes a la fecha de recepción y podrá aprobarlos o rechazarlos, circunstancia que comunicará dentro de los cinco (5) días corridos siguientes al plazo previsto para la revisión.

En el caso que las observaciones no sean definitivamente subsanadas dentro del plazo indicado, la Subsecretaría de Educación Superior rechazará el o los gastos respectivos a la observación y la Institución deberá devolver el monto observado a la cuenta del Proyecto, en el caso de que el mismo se encontrase en ejecución; en caso contrario, esto es que el Proyecto se encontrase finalizado, los recursos observados deberán ser restituidos según las instrucciones que entregue la Subsecretaría de Educación Superior, según las normas legales que rijan al momento de producirse este rechazo. En caso de que la Institución no devuelva o no restituya los recursos observados, la Subsecretaría de Educación Superior pondrá término anticipado al Convenio, mediante acto administrativo fundado, y exigirá la restitución de los saldos no ejecutados, no rendidos u observados, según lo previsto en la cláusula siguiente y en la cláusula decimocuarta.

El proceso de rendición de cuentas no podrá extenderse por más de seis meses contados desde la finalización de la ejecución del convenio.

#### **DÉCIMO PRIMERO: Término anticipado del Convenio.**

La Subsecretaría de Educación Superior podrá determinar el término anticipado del presente Convenio, en los siguientes casos de incumplimiento de carácter grave y/o reiterado:

- a) La ejecución del Proyecto no se inicie por hechos que sean imputables a la Institución.
- b) La ejecución del Proyecto no pueda continuar, habiéndose implementado o no adecuaciones al mismo, en los términos contemplados en el párrafo segundo de la cláusula novena del presente Convenio.

- c) Haber destinado la Institución los recursos del Proyecto, a una finalidad distinta a la comprometida.
- d) La Institución no acredite la existencia del monto de saldo que corresponda al Proyecto, en los plazos establecidos para ello.
- e) Obtener dos (2) informes consecutivos catalogados como "Insatisfactorio" en los términos señalados en la cláusula séptima del Convenio.
- f) La no devolución o restitución de gastos observados en la rendición de cuentas, según señala la cláusula décima precedente.
- g) La pérdida de la acreditación institucional, de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 20.129.

En el evento que el Ministerio por resolución fundada adopte la decisión de poner término anticipado al Convenio, la Institución deberá proceder a la restitución de los recursos percibidos que hayan sido observados, no rendidos y/o no ejecutados, en la duración del Convenio, en los términos señalados en la cláusula decimocuarta del presente Convenio.

La adopción por parte Subsecretaría de Educación Superior, de las medidas anteriores, no dará derecho a indemnización alguna en favor de la Institución.

#### **DÉCIMO SEGUNDO: Cesión de Derechos.**

Los derechos y obligaciones que en virtud del Convenio adquiere la Institución no podrán ser objeto de cesión, aporte ni transferencia a título alguno, siendo entera y exclusivamente responsable la Institución, mientras subsista la vigencia de este, respondiendo ante el Ministerio en caso de incurrir en incumplimiento total o parcial del Convenio.

#### **DÉCIMO TERCERO: Contrato con Terceros.**

Para la ejecución del presente Convenio, la Institución podrá celebrar contratos con terceros, debiendo exigir en todos estos casos a las personas con quienes contrate, las cauciones necesarias que tiendan a garantizar el correcto cumplimiento del Convenio y la adecuada orientación de los recursos aportados por el Ministerio al cumplimiento de los objetivos de este.

Las Partes dejan expresa constancia que la Institución será la única responsable ante terceros por los contratos que ésta deba celebrar en cumplimiento de las obligaciones que le impone el Convenio, sin que en virtud de estos se genere vínculo contractual alguno para con el Ministerio.

#### **DÉCIMO CUARTO: Restitución de los Recursos y de los Excedentes.**

En el evento que la Subsecretaría de Educación Superior, por resolución fundada, ponga término anticipado al Convenio, por la causal señalada en literal a) de la cláusula décimo primera, la Institución deberá proceder a la restitución de la totalidad de los recursos asignados por el Ministerio para la ejecución e implementación del mismo, lo que deberá realizarse dentro de un plazo de 60 (sesenta) días corridos, contados desde la notificación del acto administrativo que pone término anticipado al Convenio.



En caso del término anticipado, por cualquiera de las causales señaladas en los literales b), c), d), e), f) o g) de la cláusula decimoprimera la Institución deberá restituir los recursos percibidos que hayan sido observados, no rendidos y/o no ejecutados, a la fecha de la notificación del término anticipado del Convenio. Para cumplir con esta obligación la Institución tendrá un plazo de sesenta (60) días corridos contados desde la notificación del acto administrativo que pone término anticipado al Convenio.

Por su parte, si luego de la ejecución del Proyecto quedaren saldos de recursos aportados por el Ministerio, en razón de no haber sido utilizados o comprometidos mediante los contratos, órdenes de compras o actos administrativos correspondientes, aprobados por la Subsecretaría de Educación Superior, deben ser devueltos dentro de un plazo de sesenta (60) días corridos siguientes a la comunicación de la aprobación de la última rendición de cuentas correspondiente, según lo establecido en la cláusula décima del Convenio.

Se entenderá por recursos ejecutados aquellos pagados por la Institución que hayan sido aprobados por la Subsecretaría de Educación Superior en las rendiciones de cuentas previas al término anticipado o en la última rendición correspondiente y los que, aunque no se encuentren pagados, cuenten con una orden de compra o documento equivalente, también aprobados por la Subsecretaría de Educación Superior, con fecha anterior al término anticipado del Convenio o con fecha anterior al término de ejecución del mismo.

Todos los reembolsos que deba hacer la Institución en virtud de lo precedentemente señalado, los efectuará según las instrucciones operativas que entregue la Subsecretaría de Educación Superior al momento de la notificación correspondiente, sin perjuicio de las normas legales que rijan al momento de producirse los excedentes.

#### **DÉCIMO QUINTO: Garantías.**

La Institución deberá entregar pólizas de seguro de ejecución inmediata o boletas de garantía bancaria a la vista, para las siguientes cauciones:

- a) **Garantía de fiel cumplimiento de convenio** por una suma equivalente al 5% del valor total del aporte que efectúa el Ministerio, señalado en cláusula quinta.

Esta garantía de fiel cumplimiento de convenio deberá ser emitida dentro del año 2025, y entregada por la Institución dentro de los diez (10) días corridos siguientes a la total tramitación del acto administrativo que apruebe el presente Convenio y tener una vigencia de, al menos, ciento ochenta (180) días corridos posteriores al término de la duración del plazo de ejecución de este.

- b) **Garantía por los recursos** que el Ministerio transfiera con cargo a su aporte, por un valor equivalente al 100% de la transferencia.

La garantía de recursos transferidos deberá ser emitida dentro del año 2025, y entregada por la Institución dentro de los diez (10) días corridos siguientes a la total tramitación del acto administrativo que apruebe el Convenio, y tener una vigencia de, al menos, ciento ochenta (180) días corridos posteriores al término de la duración de la ejecución del presente Convenio.

La Institución deberá mantener permanentemente caucionado el valor total de los recursos transferidos por el Ministerio y que se encuentren pendientes de rendición de cuenta, o efectuada dicha rendición, mientras ésta no haya sido aprobada en los términos señalados en la cláusula décima, debiendo ser renovada, al menos quince (15) días hábiles antes de su vencimiento, mientras los recursos transferidos no se encuentren rendidos y aprobados.

En el evento de tratarse de un aumento en el plazo de ejecución y vigencia del convenio, según señala la cláusula octava, las garantías otorgadas deberán renovarse o reemplazarse, extendiéndose de tal forma que contemple una vigencia mínima de ciento ochenta (180) días corridos posteriores a la nueva fecha fijada para el término de la ejecución de este Convenio.

El Ministerio, estará facultado para hacer efectivas las garantías referidas precedentemente, y por el sólo hecho de haberlas recibido, para el evento que la Institución no haga devolución de los excedentes debido al término anticipado del Convenio, según lo establecido en la cláusula décimo primera, o, si luego de la ejecución del Proyecto quedaren saldos de recursos aportados por el Ministerio según señala la cláusula décimo cuarta del presente acuerdo, que no sean restituidos, sin perjuicio de las acciones legales que procedan para exigir la restitución de los aportes que corresponda.

Estas garantías deberán ser entregadas en los plazos señalados, en la Subsecretaría de Educación Superior del Ministerio de Educación, ubicada en Av. Libertador Bernardo O'Higgins 1449, Edificio Santiago Downtown, torre 4, piso 6, Santiago.

En todo caso, la Institución tendrá derecho a retirar ambas garantías a contar de la aprobación por parte del Ministerio de la última rendición de cuentas contemplada en la cláusula décima del Convenio y siempre y cuando no existan saldos pendientes por rendir.

**DÉCIMO SEXTO: Gastos y su Programación.**

**1. Gastos.**

Con los recursos que aporte el Ministerio por concepto de transferencias corrientes se podrán financiar gastos relativos a personal y de operación que se relacionen directamente con el Proyecto. En específico el Proyecto contempla Honorarios, Remuneraciones, Transferencia a estudiantes, Viáticos/Manutención, Materiales e insumos , Movilización/Traslado, Servicios de Alimentación, Servicios de apoyo académico y de capacitación, Servicios audiovisuales y de comunicación y Servicios y productos de difusión.

Con los recursos que aporte el Ministerio por concepto de transferencias de capital, se podrán financiar los ítems de gastos de inversión o la formación de capital. En específico el proyecto contempla Desarrollo de softwares, Equipamiento audiovisual, computacional y de información, Mobiliario y alhajamiento menor, Ampliación (de Obra).

Transferencias	Tipo de Gastos	Gastos	M\$
Corrientes	Personal	Relativo al Personal	107.220.-
	Operación	Relativo a bienes y servicios de consumo	66.000.-
Subtotal Transferencias Corrientes			173.220.-

De Capital	Inversión	Bienes	72.360.-
		Obras	45.000.-
Subtotal Transferencias de Capital			117.360.-
Total			290.580.-

**2. Programación de Gastos.**

La Institución deberá elaborar anualmente, en base a las instrucciones entregadas por la Subsecretaría de Educación Superior, una programación de gastos (plan de gastos) la que deberá ser presentada a la División de Educación Universitaria de la Subsecretaría de Educación Superior, dentro del primer trimestre de cada año de ejecución del Convenio, por las vías que dicha División indique y que para su implementación deberá encontrarse aprobado por la mencionada División. Dicho plazo de entrega de programación se pospondrá hasta el trimestre calendario siguiente, en el evento que la transferencia de recursos señalada en la cláusula quinta aún no se haya materializado.

La Subsecretaría de Educación Superior entregará a la Institución las instrucciones para la programación de gastos, con a lo menos diez (10) días hábiles de anticipación a la fecha en que corresponda entregarla.

La Institución se obligan a invertir los recursos que le transfiere el Ministerio en la ejecución y desarrollo de las actividades señaladas en el artículo segundo y en los gastos detallados en la tabla precedente. En este sentido, los bienes muebles que la Institución adquiera con los recursos transferidos en virtud del presente convenio ingresarán a su patrimonio, pasando a ser de su propiedad.

Sin perjuicio de lo anterior, la Institución podrá solicitar a la Subsecretaría de Educación Superior, por escrito y de manera justificada, modificar los montos y/o actividades y/o gastos, contemplados para la realización del Proyecto. Dicho requerimiento, en caso de ser aprobado, se realizará a través de la modificación del presente convenio aprobada por acto administrativo correspondiente, totalmente tramitado.

En todo caso, el detalle de la programación de gastos se encuentra descrito en el Proyecto, que se acompaña como anexo de este instrumento.

**DÉCIMO SÉPTIMO: Registro de Adquisiciones y Contrataciones.**

La Institución deberá mantener archivos con la documentación que respalde cada uno de los procedimientos de adquisición y contratación ejecutados. Los registros deberán estar clasificados según tipo de gastos y contener la totalidad de la documentación en original. La Institución deberá organizar y sistematizar la información, de manera que pueda ser de fácil búsqueda, acceso y revisión, preferentemente en un único lugar. Al mismo tiempo, los archivos deben estar en condiciones seguras que impidan su deterioro.

La Institución deberá dar cumplimiento a los procedimientos de contratación y adquisiciones según lo dispuesto en la cláusula sexta l. letra e) del presente Convenio.

#### **DÉCIMO OCTAVO: Domicilio.**

Para todos los efectos legales y administrativos derivados del Convenio, las Partes fijan su domicilio en la ciudad y comuna de Santiago y prorrogan competencia para ante sus tribunales ordinarios de justicia de la comuna de Santiago.

#### **DÉCIMO NOVENO: Ejemplares.**

El Convenio se otorga en tres (3) ejemplares de igual tenor, fecha y validez, quedando uno en poder del Ministerio, otro en poder de la División de Educación Universitaria de la Subsecretaría de Educación Superior y otro en poder de la Institución.

#### **VIGÉSIMO: Nombramiento y Personería.**

El nombramiento de don Víctor Orellana Calderón, para actuar en representación del Ministerio de Educación, consta en Decreto N° 36, de 2023, del Ministerio de Educación.

La personería de don Juan Yuz Eissmann, para representar a la Universidad Técnica Federico Santa María consta en Decreto N° 001/2022, del Presidente del Consejo Superior de dicha Universidad, de fecha 26 de septiembre de 2022, protocolizado ante don Alfonso Gastón del Fierro Elgart, Notario Público Internino de la Sexta Notaría de Valparaíso, con fecha 28 de septiembre de 2022 y anotado bajo el repertorio N° 2694-2022..

Los documentos antes citados no se insertan por ser conocidos de las partes.

#### **VIGÉSIMO PRIMERO: Anexo**

Se acompaña como Anexo, firmado por la jefatura de la División de Educación Universitaria, el Proyecto denominado "Ecosistema inclusivo de atención y acompañamiento a la trayectoria estudiantil en el marco de una convivencia universitaria segura y respetuosa" código "FSM25101".

**FDO.: JUAN YUZ EISSMANN, RECTOR, UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA; VÍCTOR ORELLANA CALDERÓN, SUBSECRETARIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR, MINISTERIO DE EDUCACIÓN."**

**ARTÍCULO TERCERO:** Rectifíquese los convenios transcritos en los artículos primero y segundo del presente acto administrativo, en el siguiente sentido:

1) En el primer párrafo de la cláusula séptima:

- Donde dice "a través de la Subsecretaría de Educación Superior".
- Debe decir "a través de la División de Educación Universitaria".

2) En la letra i) del numeral I. de la cláusula sexta:

- Donde dice "cláusula sexta".
- Debe decir "cláusula décima".

**ARTÍCULO CUARTO:** Impútese el monto que indica el presente acto administrativo a las siguientes asignaciones presupuestarias, correspondientes a la ley N°21.722, de presupuestos del sector público para el año 2025:

Asignación Presupuestaria	Monto en (M\$)	Código Proyecto
09-90-03-24-03-802	173.220	UCT25101
09-90-03-33-01-401	117.360	UCT25101
09-90-03-24-03-802	173.220	FSM25101
09-90-03-33-01-401	117.360	FSM25101

**ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y NOTIFÍQUESE**

**“POR ORDEN DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA”**



Lo que transcribo para su conocimiento (decreto exento que aprueba convenios celebrados entre el Ministerio de Educación y las instituciones que indica, en el marco de la ejecución del concurso de propuestas de proyectos de áreas estratégicas para el subsistema universitario y para las instituciones de educación superior referidas en la letra d) del artículo 52 del D.F.L. N° 2, de 2009, del Ministerio de Educación, que impartan carreras con licenciatura, en el marco del Fondo de Desarrollo Institucional, para el año 2025).

Saluda atentamente a Ud.,

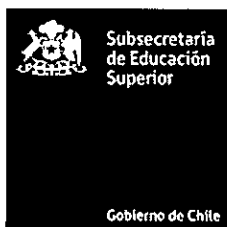


**VÍCTOR ORELLANA CALDERÓN**  
**SUBSECRETARIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Distribución:

- Carta certificada a Universidad Católica de Temuco
- Carta certificada a Universidad Técnica Federico Santa María
- Gabinete Subsecretaría de Educación Superior
- División de Educación Universitaria SUBESUP
- División de Administración y Presupuesto SUBESUP
- División Jurídica SUBESUP
- Oficina de Partes
- Archivo

Expediente SGD N° 49.805-2025



FORMULARIO DE POSTULACIÓN

CONCURSO ÁREAS ESTRATÉGICAS  
SUBSISTEMA UNIVERSITARIO  
FONDO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  
AÑO 2025



ANEXO  
UCT25101

DATOS GENERALES

Nombre Institución:	Universidad Católica de Temuco
RUT Institución:	71.918.700-5
Dirección Casa Central Institución:	Manuel Montt N° 056, Temuco
Título de la propuesta <i>(debe ser el mismo ingresado a la plataforma y tener un máximo de 300 caracteres):</i>	Ampliando oportunidades de acceso a la educación superior: Trayectorias formativas flexibles y su diversificación a modalidades mixta y en línea para la contribución a las necesidades del territorio en un marco de inclusión y equidad.
Área estratégica de la propuesta <i>(seleccionar sólo un área):</i>	Área 1: Innovación educativa para la articulación, flexibilidad y calidad de la oferta formativa para el desarrollo de las habilidades del siglo XXI.
Acciones específicas <i>(seleccionar la acción específica principal que refleje el objetivo de la propuesta, según Área Estratégica seleccionada):</i>	a) implementación de mecanismos institucionales que contribuyan a consolidar trayectorias formativas flexibles y articuladas (vertical y horizontalmente) en carreras y programas de pregrado y posgrado.
Duración de la propuesta <i>(24 a 36 meses):</i>	36 meses /
Monto solicitado a Mineduc <i>(200 a 300 millones de pesos)1:</i>	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:2

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

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

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

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	3
DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA DE LA PROPUESTA .....	4
DIAGNÓSTICO DE LA PROPUESTA .....	4
EQUIPOS DE LA PROPUESTA .....	9
EQUIPO DIRECTIVO .....	9
EQUIPO EJECUTIVO .....	9
RESPONSABLE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL .....	11
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	12
PLAN DE TRABAJO: OBJETIVOS, HITOS Y ACTIVIDADES .....	13
INDICADORES DE LA PROPUESTA .....	23
MODELO DE GESTIÓN Y SUSTENTABILIDAD DE LA PROPUESTA .....	25
ESTIMACIÓN RESUMIDA DE RECURSOS DE LA PROPUESTA [EN MILES DE PESOS - \$M] .....	28
ANEXOS .....	33



## I. RESUMEN

(extensión máxima 1 página)

El mundo enfrenta un proceso de adaptación a grandes tendencias globales como la incertidumbre económica, la transformación verde, los cambios sociodemográficos y el avance tecnológico. En este contexto, la educación superior tiene un rol fundamental en la formación a lo largo de la vida, especialmente frente al envejecimiento poblacional. Chile, y específicamente la Región de La Araucanía, muestra una población envejecida y un perfil de estudiante de educación superior que ha evolucionado a edades adultas, siendo muchos de ellos "laborantes" que buscan flexibilidad para combinar estudios y trabajo. A pesar de la expansión de la educación superior en Chile, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (en adelante OCDE) indica que solo el 41% de los adultos participa en el aprendizaje para adultos, una realidad que cambia lentamente con la necesidad de "upskilling" y "reskilling" en el mercado laboral.

Si bien la Universidad Católica de Temuco, (en adelante UCTemuco) ha avanzado en iniciativas como el reconocimiento de aprendizajes previos, la virtualización de cursos y la diversificación de programas, estos esfuerzos han sido implementados de forma fragmentada. El problema central es la necesidad de consolidar un modelo institucional integrado para abordar trayectorias formativas flexibles que incorpore diversas modalidades de formación (mixta y 100% en línea), ampliando las oportunidades de acceso y progresión en la educación superior en un marco de inclusión y equidad, respondiendo así a las necesidades de desarrollo territorial y a la demanda de habilidades para el siglo XXI, especialmente para el perfil de estudiantes no tradicionales. Este objetivo se implementará sobre la base de la consolidación de un modelo de gestión institucional, la revisión de mecanismos curriculares para su flexibilización y articulación con modalidades diversas, la generación de programas pioneros, el desarrollo de experiencia estudiantil con foco en inclusión para nuevos perfiles de estudiantes y la implementación de un sistema de gestión e infraestructura tecnológica, que permita dar respuesta a las necesidades identificadas.

Entre los resultados se espera que la implementación del modelo genere un nuevo nivel de desarrollo institucional que facilite la formación a lo largo de la vida para estudiantes no tradicionales, reconozca aprendizajes previos y ofrezca nuevas oportunidades de desarrollo profesional en diversas áreas formativas (educación continua, pregrado técnico, pregrado profesional y posgrado), respondiendo a las necesidades regionales y las habilidades del siglo XXI. Los principales beneficiarios serán los estudiantes no tradicionales, adultos-laborantes que buscan actualizar o desarrollar nuevas habilidades, así como la población de la Región de La Araucanía que requiere acceso a educación superior que se adapte a sus trayectorias interrumpidas o postergadas, y que contribuya a reducir las brechas de formación continua y reconversión laboral. La región misma, al fortalecer las competencias y habilidades de su población y alinearse con las tendencias globales, también se beneficia.

La iniciativa se sustenta en su integración en la estructura y procesos institucionales de la UCTemuco. La dirección del proyecto recae en el Rector y la Vicerrectora Académica, con un equipo ejecutivo y de soporte multidisciplinario. La UCTemuco cuenta con mecanismos de comunicación y articulación internos (Comité de Rectoría, Consejo Académico, entre otros) y externos para la retroalimentación con socios estratégicos (Mesa Interempresarial, Comité Asesor de Vinculación con el medio, entre otros). La sostenibilidad se asegura mediante la integración del modelo en la estructura y procesos institucionales, formalizándose por decreto y ajustando instrumentos clave como el Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) y el Modelo de Gestión de Calidad de la Docencia (MGCD), además de la actualización de reglamentos. Se contempla la evaluación y proyección del modelo implementado, así como el diseño de portafolios de proyectos estratégicos para su mejora y proyección más allá del financiamiento inicial (periodo 2028-2030).

## II. DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA DE LA PROPUESTA

(extensión máxima 3 páginas)

### DIAGNÓSTICO DE LA PROPUESTA

El mundo se enfrenta a un nuevo proceso de adaptación a las grandes tendencias globales y en ello es fundamental que la educación superior se articule y permita facilitar la entrega de las habilidades requeridas en el medio laboral actual, para esto, es importante considerar el énfasis en los grandes procesos de ajuste y transición mundiales como son: la incertidumbre económica, la transformación verde, los cambios sociodemográficos y el cambio tecnológico<sup>3</sup>.

Sobre ello, la educación superior debe tener un rol fundamental en la formación a lo largo de la vida para enfrentar los procesos de cambio sociodemográficos y el cambio tecnológico, de forma transversal. El envejecimiento poblacional es un fenómeno global que avanza aceleradamente con proyecciones de envejecimiento críticas como se observa en Corea del Sur, Japón o España<sup>4</sup>. Este fenómeno también se observa en Chile donde vemos una tendencia demográfica reflejada en el Censo 2024, que indica una edad promedio en Chile de 38,1 años y un índice de envejecimiento que alcanza a 79 personas de 65 años o más por cada 100 personas menores de 15 años<sup>5</sup>.

Ante estos nuevos procesos sociodemográficos, las Instituciones de Educación Superior debemos asumir el desafío de adaptarnos a las nuevas necesidades y tendencias globales para la formación, articulándolas con los requerimientos del desarrollo territorial en relación a los nuevos perfiles de estudiantes no tradicionales que podemos comenzar a vislumbrar en el horizonte educativo.

La educación superior en Chile ha experimentado una notable expansión, alcanzando en 2025 un total de 1.455.639 estudiantes, de los cuales el 91,2% corresponde a pregrado. Esta tendencia, sin embargo, se acompaña de una transformación en el perfil de los estudiantes, evidenciando una ampliación del rango etario en pregrado y la incorporación de nuevos estudiantes en posgrado. Estos nuevos perfiles estudiantiles presentan características distintivas: una edad promedio superior a los 30 años y la condición de "laborantes", es decir, estudiantes que buscan flexibilidad para combinar estudios y trabajo. A pesar de no poder acceder a beneficios como la gratuidad, su motivación por invertir en educación superior se sustenta en sus proyecciones y la adquisición de nuevas habilidades para el desarrollo profesional.

En relación con estos nuevos perfiles, un 21,2% del total de estudiantes de pregrado tiene 30 años o más, un grupo etario que ha crecido un 38,3% entre 2021 y 2025. De manera similar, los estudiantes de 40 o más años aumentaron un 66,3% en el mismo período. Este fenómeno nos impulsa a innovar en las posibilidades de acceso, permanencia y aseguramiento de la calidad formativa, en un marco de flexibilidad que favorezca estas trayectorias formativas con foco en la inclusión<sup>6</sup>.

Según antecedentes entregados desde la OCDE, "la participación en el aprendizaje para adultos brinda a las personas la oportunidad de actualizar y perfeccionar sus competencias de acuerdo con las demandas cambiantes del mercado laboral. Sin embargo, según los datos del Programa para la Evaluación Internacional de Competencias de Adultos (PIAAC), solo el 41 % de los adultos de los países miembros de la OCDE analizados participa en el aprendizaje para adultos formal o no formal en cualquier año"<sup>7</sup>. Esta realidad va poco a poco cambiando con la creciente necesidad del medio laboral por avanzar en nuevas

<sup>3</sup> World Economic Forum (2025) Future of Jobs report. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

<sup>4</sup> OCDE (2019) Estrategia de competencias de la OCDE. Competencias para construir un futuro mejor.

<sup>5</sup> CENSO Chile (2024) <https://censo2024.ine.gob.cl/resultados-dashboard/>

<sup>6</sup> SIES (2025) Informe de matrícula en educación superior en Chile. [https://mifuturo.cl/wp-content/uploads/2025/07/Informe\\_Matricula\\_Educacion\\_Superior\\_SIES\\_2025.pdf](https://mifuturo.cl/wp-content/uploads/2025/07/Informe_Matricula_Educacion_Superior_SIES_2025.pdf)

<sup>7</sup> OCDE (2019) Estrategia de competencias de la OCDE. Competencias para construir un futuro mejor. Pp.73

estrategias de “upskilling” para ampliar competencias de trabajadores y “reskilling” para formar, en torno a nuevos roles dentro de las empresas, a trabajadores de la misma<sup>8</sup>.

Sobre esta necesidad del medio laboral, podemos observar algunos indicadores locales económicos y productivos que muestran oportunidades de mejora, con una variación de solo 0,9% entre 2022 y 2023 y un estancamiento productivo en 2020. El Producto Interno Bruto Regional (PIBR) se mantiene por debajo del promedio nacional y, en el último período de medición, fue el segundo más bajo del país<sup>9</sup>.

En La Araucanía, la ocupación laboral se mantiene en un 51,1%, concentrándose principalmente en los sectores de servicios y comercio. En cuanto a las características educacionales de la población ocupada, un 42,5% declara educación superior incompleta, un 11% nivel técnico superior y un 19,6% formación profesional completa. La escolaridad promedio en la región es de 10,6 años (Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, en adelante CASEN, 2022). Los tramos etarios con mayor ocupación son de 30 a 44 años (34,2% de la fuerza laboral) y de 45 a 59 años (32,9% de la fuerza laboral)<sup>10</sup>.

Este panorama nacional y regional plantea desafíos significativos donde la educación superior juega un papel crucial en la generación de nuevas oportunidades para quienes residen en el territorio. Por ello, es fundamental considerar tanto el entorno laboral como las necesidades del sector productivo.

En este marco, uno de los desafíos globales considera que “convertir los sistemas de educación en sistemas de aprendizaje a lo largo de la vida requiere un cambio de los modelos de educación tradicionales que se centran en etapas concretas, principalmente en la educación primaria, secundaria y terciaria, hacia unos modelos de aprendizaje que también inviertan de forma considerable en la educación y atención a la primera infancia y en el aprendizaje para adultos”<sup>11</sup>.

Considerando las nuevas tendencias, la Universidad Católica de Temuco identifica una nueva oportunidad de desarrollo de la educación superior en un contexto situado y se posiciona como la institución con mayor cobertura regional en La Araucanía, facilitando el acceso a la educación superior a estudiantes de la región y la macro zona sur con un fuerte enfoque en la inclusión, promoviendo el acceso y la progresión de los estudiantes en un entorno de nuevas oportunidades. En línea con su compromiso con el desarrollo regional, la Universidad es consciente de los avances, necesidades y desafíos de La Araucanía y el país. Por ello, la UCTemuco se compromete a propiciar el desarrollo de sistemas de aprendizaje a lo largo de la vida, con foco en los nuevos perfiles de estudiantes no tradicionales, en base a nuevos marcos de flexibilidad en las trayectorias formativas estudiantiles, incluyendo modalidad mixta y 100% en línea. Esto busca ser una alternativa que responda a las necesidades identificadas, las nuevas habilidades requeridas para el siglo XXI, las tendencias de innovación y el uso de tecnologías, asumiendo los requerimientos del territorio para el desarrollo económico y productivo regional y nacional.

Esta visión de la UCTemuco se alinea con su Plan de Desarrollo Institucional 2030<sup>12</sup>, cuya Decisión 1: “Actualizar, diversificar y articular la oferta formativa”, la posiciona para abordar las nuevas necesidades de formación en educación superior; mientras que la decisión 6: “Transformación digital”, subraya la relevancia de lo digital en la formación y la gestión universitaria. Además, el Modelo Educativo UC Temuco, actualizado en 2024, contempla como ejes transversales la educación digital y las trayectorias formativas, buscando: “la construcción de trayectorias formativas flexibles y articuladas, que valoran destrezas, conocimientos y competencias adquiridos en diferentes niveles de cualificación a lo largo de un continuo

<sup>8</sup> World Economic Forum (2025) Future of Jobs report. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

<sup>9</sup> <https://www.bcentral.cl/areas/estadisticas/pib-regional>

<sup>10</sup> Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (2022). CASEN:

<https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/ocupacion-y-desocupacion>

<sup>11</sup> OCDE (2019) Estrategia de competencias de la OCDE. Competencias para construir un futuro mejor. Pp.74

<sup>12</sup> UCTemuco Plan de Desarrollo Institucional PDI 2030 <https://pdi.uct.cl/wp-content/uploads/Plan-de-Desarrollo-Institucional-2030.pdf>

educativo, incluso en situaciones no formales”<sup>13</sup>. El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) se plasma en portafolios estratégicos de proyectos por trienios, entre los que destacan el proyecto de diversificación y consolidación de la oferta de posgrado, el modelo de articulación curricular de educación continua o los estudios de interés y oportunidades con relevancia territorial en el posgrado.

La UCTemuco ha conseguido avances progresivos en este marco: desde 2023, cuenta con una Política Digital que establece un marco de gobernanza digital transversal; también en 2023 crea el CINAP (Centro de Innovación en Aprendizaje, Docencia y Tecnología Educativa) lo que ha impulsado la innovación docente y el aprendizaje digital en escenarios educativos dinámicos. El CINAP ha permitido avanzar significativamente en formación docente, innovación y educación digital para abordar la flexibilidad curricular. Esto incluye la virtualización de cursos en carreras y programas presenciales, la capacitación docente para el desarrollo e implementación de cursos y actividades virtuales, la formación en uso de herramientas tecnológicas, la caracterización tecnológica de estudiantes presenciales de pregrado y la formalización del Reglamento de Docencia en Línea desde 2024. En educación continua, se ha mantenido una oferta de programas de cursos, diplomados y postítulos, con matrícula anual por sobre los 3.800 estudiantes, preferentemente en modalidad en línea (78%), entre otros.

En este escenario dinámico y de aprendizajes construidos, la OCDE reconoce que “las nuevas tecnologías pueden mejorar el aprendizaje y ayudar a desarrollar las competencias para el siglo XXI. Muchos de los nuevos enfoques pedagógicos hacen uso de las nuevas tecnologías. Las herramientas digitales favorecen la enseñanza personalizada y permiten a los estudiantes progresar a su propio ritmo y a los docentes dedicar más tiempo al alumnado con mayores dificultades”<sup>14</sup>, respondiendo a la necesidad de personalizar y diversificar los procesos de enseñanza y aprendizaje, permitiendo que los estudiantes transiten por rutas académicas flexibles, más adaptadas a sus intereses, ritmos, contextos y necesidades futuras<sup>15</sup>.

Estas trayectorias implican estructuras curriculares flexibles, reconocimiento de aprendizajes previos, movilidad formativa y microcredenciales, entre otros. La UCTemuco ha avanzado mediante la formalización del reconocimiento de aprendizajes previos y la articulación entre pregrado técnico - profesional - posgrado. Otros elementos a destacar son los proyectos UCT23101, que busca el desarrollo de un sistema de reconocimiento de las trayectorias formativas complementarias, y UCT24102, que busca fortalecer las trayectorias formativas flexibles mediante la consolidación de estrategias pedagógicas innovadoras. Esto ha permitido a la institución innovar activamente en la formación presencial de estudiantes.

El desarrollo institucional en cuanto a trayectorias flexibles debe abrir paso a la complejización de mecanismos tales como el reconocimiento de aprendizajes previos, generando instancias ágiles en respuesta y dinámicas para propiciar la formación continua de las y los estudiantes. Este proceso se construye sobre la base de aprendizajes institucionales, pero también reconociendo la importancia de la colaboración entre el medio social y la academia. Internamente, se hace necesario generar nuevas estrategias de organización que dinamicen esta comunicación sistemática, al tiempo que se formalizan nuevos procesos en un marco de gobernanza armónico y consistente con el sello universitario. Esto permitirá dar respuestas oportunas y efectivas a las necesidades observadas para el desarrollo regional y nacional, aportando en los ámbitos demandados por el medio laboral, y las necesidades de este nuevo perfil de estudiantes no tradicionales, que buscan trayectorias formativas flexibles en pregrado, posgrado y/o educación continua, con base en la innovación continua y el aseguramiento de la calidad.

El desafío que la Universidad Católica de Temuco busca abordar es alcanzar un nuevo nivel de desarrollo institucional. Este permitirá integrar los aprendizajes adquiridos en la implementación de un modelo

<sup>13</sup> UCTemuco (2024) Modelo Educativo Institucional. Pp 52 [https://dgd.uct.cl/wp-content/uploads/MODELO\\_EDUCATIVO\\_UC\\_TEMUCO\\_2024\\_2.pdf](https://dgd.uct.cl/wp-content/uploads/MODELO_EDUCATIVO_UC_TEMUCO_2024_2.pdf)

<sup>14</sup> OCDE (2019) Estrategia de competencias de la OCDE. Competencias para construir un futuro mejor. Pp.75

<sup>15</sup> Sepúlveda-Egaña, Bernardita, & Vergara-Núñez, Javier. (2023). Trayectorias formativas en la educación superior chilena: un acercamiento al reconocimiento de aprendizajes previos. Revista iberoamericana de educación superior, 14(40), 39-58.

institucional articulado de trayectorias formativas flexibles para la integración de modalidad mixta y 100% en línea. Dicho modelo facilitará la formación a lo largo de la vida para estudiantes no tradicionales, en diversas áreas formativas: desde la educación continua, hasta el pregrado técnico, el pregrado profesional y el posgrado. Se busca reconocer los aprendizajes adquiridos y ofrecer nuevas oportunidades de desarrollo profesional en un contexto situado a nivel nacional y regional, considerando las necesidades del territorio. De esta manera, se pretende responder a los nuevos perfiles estudiantiles no tradicionales de la región en relación con las áreas prioritarias para el desarrollo de habilidades para el siglo XXI, con el sello institucional de inclusión para favorecer la equiparación de oportunidades.

#### **PROBLEMA<sup>16</sup> DE LA PROPUESTA**

El problema que busca resolver esta propuesta se relaciona con la necesidad de avanzar en un modelo institucional integrado para el abordaje de trayectorias formativas flexibles, que integre diversas modalidades de formación y permita la ampliación de oportunidades de acceso y progresión en la educación superior en un marco de inclusión y equidad propio del sello de la UCTemuco, contribuyendo a las necesidades de desarrollo territorial y al desarrollo de habilidades requeridas en los empleos del siglo XXI.

Si bien la UC Temuco ha avanzado en iniciativas relevantes como el reconocimiento de aprendizajes previos, la virtualización de la oferta académica y el desarrollo de nuevas políticas de formación para pregrado presencial, la diversificación de oferta técnico profesional en jornadas diurnas y vespertinas con fuerte foco en la innovación y emprendimiento, la construcción de nuevas propuestas de posgrado en línea, y la ampliación de oportunidades en modalidades diversas a través de formación continua, han sido implementados como iniciativas progresivas pertinentes a cada área formativa. Actualmente se busca consolidar un modelo articulado de trayectorias formativas flexibles en modalidades diversas. Aun considerando estos avances con carreras y programas en jornadas vespertinas o en modalidades 100% en línea, se da cuenta de una alta concentración de la oferta formativa en modalidad presencial, lo que no responde a los nuevos perfiles de estudiantes no tradicionales, que buscan actualizar o desarrollar nuevas habilidades en el contexto global actual.

Frente a este escenario, se identifica una oportunidad estratégica a partir del diseño e implementación de un modelo integrado de trayectorias formativas flexibles, que articule los distintos niveles en un ciclo de formación a lo largo de la vida (técnico profesional, pregrado, posgrado y formación continua), incorporando modalidad 100% en línea y mixta, sostenida en una gobernanza consistente, con foco en la experiencia estudiantil, la innovación formativa y la transformación digital. Esta transformación permitirá ampliar las oportunidades educativas, mejorar la pertinencia social de la oferta institucional y contribuir efectivamente al desarrollo regional ampliando las posibilidades de acceso y progresión en la educación superior de grupos poblacionales de características laborantes.

Como se indica, esta problemática reviste una alta relevancia para el desarrollo regional: El cambio sistemático en la composición demográfica del país, con una población adulta que presenta una edad promedio de 38,1 años, lo que exige una nueva mirada a la oferta formativa que permita responder a trayectorias educativas interrumpidas, postergadas o en desarrollo; las condiciones de empleabilidad en la población ocupada, donde un 42,5% no ha finalizado estudios de educación superior y un 30,6% cuenta con título técnico y/o profesional, evidenciando brechas de formación continua, reconversión laboral y actualización de competencias, y; el compromiso institucional con la incidencia territorial y el desarrollo, mediante la articulación continua de la propuesta formativa con grupos de interés

---

<sup>16</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.

enmarcados en nuestra política de vinculación con el medio, para favorecer la generación de oferta formativa pertinente a las necesidades del territorio.

### III. EQUIPOS DE LA PROPUESTA<sup>17</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.*

#### **EQUIPO DIRECTIVO**

*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.*

<b>Nombre y apellido</b>	<b>Cargo en institución</b>	<b>Cargo en proyecto</b>	<b>Horas/semanales asignadas al proyecto</b>
Carlos Lüders Post	Prorector	Director	3
Felisa Solar Rocha	Vicerrectora Académica	Directora Alterna	8
Boris Isla Molina	Vicerrector de Calidad y Gestión Estratégica	Responsable Objetivo Específico N°1	5
Pilar Molina Valenzuela	Directora General de Docencia	Responsable Objetivo Específico N°2	5
Claudia Orrego Lepe	Directora General de Inclusión y Acompañamiento	Responsable Objetivo Específico N°3	5
Oriel Herrera Gamboa	Director de Informática	Responsable Objetivo Específico N°4	5

#### **EQUIPO EJECUTIVO**

*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.*

<b>Nombre y apellido</b>	<b>Cargo en institución</b>	<b>Cargo en proyecto</b>	<b>Horas/semanales asignadas al proyecto</b>
Jesús Torres Hoyer	Director de Análisis y Calidad de la Docencia	Co-responsable Objetivo Específico N°1	4
Gonzalo Díaz Crovetto	Director General de Escuela de Posgrado	Co-responsable Objetivo Específico N°2	4
Rodrigo Del Valle Martín	Director General de Inclusión y Acompañamiento	Co-responsable Objetivo Específico N°3	4
Claudio Palma Ávila	Coordinador área Centro de Innovación en Aprendizaje, Docencia y Tecnología Educativa	Co-responsable Objetivo Específico N°4	4
Malva Reyes Roa	Directora de Desarrollo y Evaluación del Currículo	Miembro Equipo Ejecutivo	4
Mónica Kaechele Obrequé	Directora del Centro de Innovación en Aprendizaje, Docencia y Tecnología Educativa	Miembro Equipo Ejecutivo	4

<sup>17</sup> La información presentada en este apartado estará disponible públicamente, por razones de transparencia.

Josseline Miranda Madrid	Directora de Calidad	Miembro Equipo Ejecutivo	4
Oscar Calzadilla Pérez	Director de Docencia de Escuela de Posgrado	Miembro Equipo Ejecutivo	4
Sylvia Oyarce Espinoza	Directora Educación Continua	Miembro Equipo Ejecutivo	4
Alejandro Fernández Jullian	Secretario General	Miembro Equipo Ejecutivo	4
Bianca López Zúñiga	Directora de Finanzas	Miembro Equipo Ejecutivo	4
Marcelo Sáez Segura	Subdirector de Sistemas Informáticos	Miembro Equipo Ejecutivo	4
Cristian Rojas Ulloa	Director de Gestión Administrativa Escuela de Posgrado	Miembro Equipo Ejecutivo	4
Rocío Mendoza Rodríguez	Coordinadora de Transformación Digital, Dirección de Informática	Miembro Equipo Ejecutivo	4
Paulina Fuentes Stuardo	Coordinadora Unidad de Coordinación y Análisis VCGE	Miembro Equipo Ejecutivo	4
Belén Cortés Muñoz	Coordinadora Unidad de Estudios VRA	Miembro Equipo Ejecutivo	4
Alfredo Valeria Celedón	Coordinador Unidad de Estudios y Proyectos de la Vicerrectoría de Vinculación y Compromiso Público	Miembro Equipo Ejecutivo	4
Pablo Poblete Castro	Profesional Dirección Informática - Desarrollo Área Académica	Miembro Equipo Ejecutivo	4
Leyla Tovar Marín	Profesional Dirección de Análisis y Calidad de la Docencia	Miembro Equipo Ejecutivo	4
Natalia Álvarez Perán	Profesional Dirección de Calidad	Miembro Equipo Ejecutivo	4
Pablo Morales Trapp	Profesional Dirección de Planificación y Estudios Estratégicos	Miembro Equipo Ejecutivo	4
Claudia Larenas Salinas	Profesional Dirección de Desarrollo Institucional	Miembro Equipo Ejecutivo	4
Angélica Torres V.	Profesional Unidad de Diseño y Actualización curricular de posgrado	Miembro Equipo Ejecutivo	4
Luis Otth Silva	Profesional Unidad de Estudios de la Vicerrectoría Académica	Miembro de Equipo Ejecutivo	4
Cinthy Novoa Ocares	Profesional Unidad de Estudios de la Vicerrectoría Académica	Miembro de Equipo Ejecutivo	4
Marcela Cofré Garcés	Profesional Unidad de Estudios de la Vicerrectoría Académica	Responsable de Gestión y Seguimiento Académico	4
Carla Campos Escalona	Profesional Unidad de Estudios de la Vicerrectoría Académica	Responsable de Gestión y Seguimiento Financiero	4



**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>
Pablo Pons Gallegos	Director de Desarrollo Institucional	Responsable UCI	5

#### 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.*

OBJETIVO GENERAL
Ampliar oportunidades de acceso a la educación superior mediante trayectorias formativas flexibles diversificadas en modalidades mixta y en línea contribuyendo al desarrollo regional mediante la formación de capital humano calificado en un marco de inclusión y equidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (se sugiere un máximo de 4 objetivos específicos)
1. Implementar un modelo institucional que integre la modalidad mixta y 100% en línea en todos los niveles formativos, en el marco de trayectorias formativas flexibles para asegurar su gobernanza, calidad y pertinencia respecto de las necesidades del territorio.
2. Fortalecer los mecanismos institucionales de inclusión y equiparación de oportunidades a través del reconocimiento de aprendizajes previos, credenciales curriculares intermedias y otras estrategias que favorezcan el acceso, la permanencia, la progresión y el logro de estudiantes no tradicionales en modalidad mixta y 100% en línea.
3. Consolidar la experiencia estudiantil en modalidad mixta y 100% en línea, a través de instancias de acompañamiento, servicios y oportunidades inclusivas, para las y los estudiantes en un marco de trayectorias formativas flexibles.
4. Instalar sistemas de gestión e infraestructura tecnológica, que permitan la implementación, operación y sustentabilidad de las modalidades mixta y 100% en línea, en el marco de las trayectorias formativas flexibles.

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

(duración de 24 a 36 meses)

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1<sup>18</sup></b>	Implementar un modelo institucional que integre la modalidad mixta y 100% en línea en todos los niveles formativos, en el marco de trayectorias formativas flexibles para asegurar su gobernanza, calidad y pertinencia respecto de las necesidades del territorio.	
<b>Hitos<sup>19</sup></b>	<b>Actividades<sup>20</sup></b>	<b>Medios de verificación<sup>21</sup></b>
<b>Hito 1:</b> Diagnóstico de las necesidades del medio regional y las capacidades institucionales para la implementación de trayectorias formativas flexibles para modalidad mixta y 100% en línea, desarrollado.  <i>Mes 01 a Mes 06<sup>22</sup></i>	1. Análisis del estado de desarrollo institucional en torno a la implementación de procesos de formación en modalidad mixta y 100% en línea en todos los niveles formativos (técnico, profesional, posgrado y educación continua).	Informe diagnóstico de las capacidades institucionales y necesidades del medio para la instalación de trayectorias formativas flexibles en modalidades diversas.  Responsable: Vicerrectoría de Calidad y Gestión Estratégica
	2. Identificación de actores estratégicos que permitan retroalimentar procesos de gestión, formación y vinculación para modalidades mixta y 100% en línea.	
	3. Levantamiento y análisis de las necesidades de formación requeridas por el mundo de trabajo en la región y sus principales expectativas.	
	4. Elaboración de diagnóstico que permita diseñar un modelo de gestión y estrategias que incorporen la coordinación con actores del medio para la retroalimentación de procesos de gestión, formación y vinculación para la instalación de trayectorias flexibles en modalidad mixta y 100% en línea.	
<b>Hito 2:</b> Modelo de Gestión Institucional para la instalación de trayectorias formativas	1. Definición de procesos institucionales para la gestión, docencia y vinculación de trayectorias formativas flexibles en modalidad mixta y 100% en línea, conforme a diagnóstico.	Decreto de formalización del Modelo Institucional de Gestión para la

<sup>18</sup> Todos los objetivos específicos deberán comprometer al menos un hito de evaluación de procesos y/o resultados.

<sup>19</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 ordenados 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>20</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>21</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.

<sup>22</sup> **Programación de Temporalidades**, planificar plazos de cumplimiento adecuados y suficientes para el logro de los hitos. Indicar mes de inicio y mes de término, de "1" a "24-36" siendo "1" el primer mes de ejecución, con extensión máxima de un semestre o, excepcionalmente, un año. considerar el logro de, por lo menos, un hito para cada semestre de duración del proyecto.

flexibles en modalidades mixta y 100% en línea, formalizado.	2. Definición de estrategias de gestión, docencia y vinculación para programas de formación en modalidades mixta y en línea, de acuerdo a diagnóstico.	implementación de trayectorias formativas flexibles en modalidad mixta y 100% en línea
<i>Mes 07 a Mes 18</i>	3. Diseño del modelo de gestión institucional para trayectorias formativas flexibles en modalidad mixta y 100% en línea, incorporando como ejes transversales, el marco para la gestión de la docencia y el marco para el aseguramiento de la calidad.	Responsable: Vicerrectoría de Calidad y Gestión Estratégica
	4. Formalización de modelo de gestión institucional para las trayectorias formativas en modalidad mixta y 100% en línea, a través de la instalación del equipo de gobierno y las alianzas estratégicas que retroalimentan los procesos de gestión vinculación y docencia.	Co-responsable: Unidad de Estudios y Proyectos, Vicerrectoría de Vinculación y Compromiso Público
<b>Hito 3:</b> Modelo de Gestión de Calidad de la Docencia en trayectorias formativas flexibles en modalidad mixta y en línea, al alero del Modelo Educativo, ajustado.	1. Identificación de los procesos clave transversalizables a modalidad mixta y 100% en línea en el Modelo de Gestión de Calidad de la Docencia, para los distintos niveles formativos.	Informe de ajuste del Modelo de Gestión de Calidad de la Docencia.
<i>Mes 13 a Mes 24</i>	2. Ajuste de mecanismos de monitoreo, evaluación y control de Modelo de Gestión de la Calidad de la Docencia en la implementación de trayectorias formativas flexibles en modalidad mixta y 100% en línea.	Responsable: Dirección de Análisis y Calidad de la Docencia
	3. Actualización de instrumentos asociados a Modelo de Gestión de la Calidad de la Docencia en la implementación de trayectorias formativas flexibles en modalidad mixta y 100% en línea.	Co-responsable Secretaría General
	4. Validación y formalización del Modelo de Gestión de la Calidad de la Docencia transversalizado.	
<b>Hito 4:</b> Marco para el aseguramiento de la calidad de trayectorias formativas flexibles en modalidades mixta y 100% en línea, al alero del Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad, formalizado.	1. Identificación de estándares de calidad nacionales e internacionales para instituciones de educación superior que imparten formación en modalidad mixta y 100% en línea.	Informe mecanismos de evaluación del Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad y el mecanismo de vigilancia competitiva y normativa.
<i>Mes 13 a Mes 24</i>	2. Identificación de los mecanismos de evaluación clave a ser actualizados en el Subsistema de Evaluación de Procesos Académicos y del Subsistema de Procesos de Soporte del Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad.	Responsable: Vicerrectoría de
	3. Ajuste de los mecanismos de evaluación de los subsistemas de Evaluación de Procesos	

	Académicos y de Soporte del Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad.	Calidad y Gestión Estratégica
	4. Formalización del mecanismo de vigilancia competitiva y normativa para la proyección estratégica de oferta formativa en modalidad mixta y 100% en línea.	
<b>Hito 5:</b> Modelo de Gestión Institucional de trayectorias formativas en modalidad mixta y 100% en línea, evaluado.  <i>Mes 25 a Mes 36</i>	1. Definición de criterios y alcances de la evaluación del modelo institucional.	Informe de evaluación del modelo de Gestión Institucional de trayectorias formativas en modalidad mixta y 100% en línea.  Responsable: Vicerrectoría de Calidad y Gestión Estratégica
	2. Evaluación del modelo para el funcionamiento en régimen.	
	3. Diseño de proyectos estratégicos para la mejora y proyección de la oferta formativa en modalidad mixta y 100% en línea, que puedan incorporarse en el portafolio estratégico institucional 2028-2030.	
	4. Presentación de la evaluación y proyección del modelo ante instancias institucionales.	

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2</b>	Fortalecer los mecanismos institucionales de inclusión y equiparación de oportunidades a través del reconocimiento de aprendizajes previos, credenciales curriculares intermedias y otras estrategias que favorezcan el acceso, la permanencia, la progresión y el logro de estudiantes no tradicionales en modalidad mixta y 100% en línea.	
<b>Hitos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Medios de verificación</b>
<b>Hito 1:</b> Lineamientos curriculares para la articulación de carreras y programas de todos los niveles formativos en modalidad mixta y 100% en línea, validados.  <i>Mes 01 a Mes 06</i>	1. Elaboración del estado del arte relativo al diseño curricular de carreras y programas con modalidad mixta y 100% en línea a nivel nacional e internacional.	Cuaderno de Docencia de Lineamientos curriculares para la articulación en todos los niveles formativos en modalidades mixta y 100% en línea, validados en Consejo Académico.  Responsable: Dirección General de Docencia  Co-responsable: Escuela de Posgrado
	2. Identificación de brechas en los curriculares para la articulación vigentes en todos los niveles formativos en modalidad mixta y 100% en línea.	
	3. Diseño de curriculares para la articulación en modalidad mixta y 100% en línea para todos los niveles formativos.	
	4. Validación de lineamientos curriculares ajustados para las modalidades mixta y 100% en línea en Consejo Académico.	
<b>Hito 2:</b> Mecanismos institucionales para la	1. Ajuste de mecanismo de reconocimiento de aprendizajes previos (criterios, procedimientos	Resolución conjunta que formalice la

<p>incorporación de trayectorias flexibles, en modalidades mixta y 100% en línea, ajustado.</p> <p>Mes 06 a Mes 12</p>	<p>y protocolo) para la modalidad mixta y 100% en línea.</p>	<p>articulación entre en los Reconocimientos de Aprendizajes Previos (RAP), las Certificaciones Curriculares Intermedias y la flexibilización del avance curricular en las modalidades mixta y 100% en línea.</p> <p>Responsable: Dirección General de Docencia</p> <p>Co-responsable: Escuela de Posgrado – Dirección de Educación Continua</p>
	<p>2. Diseño de instrumentos de RAP para modalidad mixta y 100% en línea.</p> <p>3. Validación de mecanismo RAP ajustado por actores claves en los niveles formativos pregrado, posgrado y educación continua en la UC Temuco.</p> <p>4. Establecimiento de lineamientos de articulación entre en los RAP, las Certificaciones Curriculares Intermedias y la flexibilización del avance curricular ajustados a modalidad mixta y 100% en línea.</p>	
<p><b>Hito 3:</b> Diseño de programas pioneros con pertinencia a las necesidades desarrollo territorial, en los distintos niveles formativos en las modalidades mixta y 100% en línea.</p> <p>Mes 13 a Mes 24</p>	<p>1. Análisis comparativo de perfiles de ingreso para generar oferta formativa flexible y alineada con las demandas del entorno laboral y social.</p> <p>2. Diseño de programas “pioneros” y sus mecanismos de monitoreo curricular con criterio de inclusión y equidad.</p> <p>3. Diseño de experiencias aprendizaje y rutas virtuales de los programas “pioneros” con criterio de inclusión y equidad.</p> <p>4. Producción de cursos (materiales educativos, e-actividades y evaluación) con criterio de inclusión y equidad.</p>	<p>Planes de Estudio de Programas de pregrado, posgrado y educación continua diseñados con criterios de articulación, flexibilidad y pertinencia.</p> <p>Responsable: Dirección General de Docencia</p> <p>Co-responsable: Escuela de Posgrado- Dirección de Educación Continua</p>
<p><b>Hito 4:</b> Equipos Académicos y de Tutores formados.</p> <p>Mes 18 a Mes 30</p>	<p>1. Definición de perfiles para ejercer como tutores/as de programas mixtos y/o 100% en línea.</p> <p>2. Diseño e implementación de talleres para la formación de equipos académicos en docencia en entornos virtuales de aprendizaje.</p> <p>3. Diseño e implementación de talleres para la formación de tutores/as que ejercen roles de</p>	<p>Informe de Estrategia de formación de equipos académicos y tutores.</p> <p>Responsable: Dirección General de Docencia</p>

	<p>apoyo a la docencia en base a criterios de calidad de la docencia en línea.</p> <p>4. Consolidar estrategia de formación de equipos académicos y tutores, considerando la retroalimentación y aprendizaje de la implementación de talleres.</p>	<p>Co-responsable: Centro de Innovación en Aprendizaje, Docencia y Tecnología Educativa</p>
<p><b>Hito 5:</b> Programas pioneros implementados.</p> <p><i>Mes 24 a Mes 30</i></p>	<p>1. Diseño de mecanismos de monitoreo curricular del proceso de implementación de los programas pioneros.</p> <p>2. Implementación programas pilotos en modalidad mixta y 100% en línea.</p> <p>3. Monitoreo curricular de programas pionero, según mecanismo diseñado.</p> <p>4. Sistematización y análisis de resultados académicos y curriculares de la puesta en marcha de programas pioneros.</p>	<p>Informe consolidado de resultados de la implementación de los programas.</p> <p>Responsable: Dirección General de Docencia</p> <p>Co-responsable: Centro de Innovación en Aprendizaje, Docencia y Tecnología Educativa</p>
<p><b>Hito 6:</b> Evaluación de programas pioneros implementada.</p> <p><i>Mes 30 a Mes 36</i></p>	<p>1. Análisis de resultados de los indicadores del Modelo de Gestión de Calidad en la Docencia para la evaluación de los programas pioneros para la modalidad mixta y 100% en línea.</p> <p>2. Aplicación de instrumentos complementarios para la evaluación de los programas.</p> <p>3. Construcción del informe técnico de evaluación de los programas pioneros.</p> <p>4. Diseño del Plan de Actuar para la Mejora de los programas pioneros implementados.</p>	<p>Informe de resultados de la evaluación de los programas pioneros en pregrado, posgrado y educación continua.</p> <p>Responsable: Dirección General de Docencia</p> <p>Co-responsable: Escuela de Posgrado</p>

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3</b>	Consolidar la experiencia estudiantil en modalidad mixta y 100% en línea, a través de instancias de acompañamiento, servicios y oportunidades inclusivas, para las y los estudiantes en un marco de trayectorias formativas flexibles.	
<b>Hitos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Medios de verificación</b>
<b>Hito 1:</b> Mecanismos de acompañamiento y servicios para la experiencia estudiantil	1. Diagnóstico de experiencias exitosas de apoyos y servicios requeridos por estudiantes no tradicionales de programas en la modalidad mixta y 100% en línea.	Informe consolidado de mecanismos de acompañamiento y servicios

<p>en modalidad mixta y 100% en línea, en el marco de flexibilidad y equidad, diseñados.</p>	<p>2. Identificación de las brechas institucionales en inclusión y acceso universal en la oferta de servicios y formación co-curricular pertinentes a la formación de estudiantes no tradicionales en programas mixtos y 100% en línea.</p>	<p>ajustado/creados y plan de socialización</p>
<p>Mes 01 a Mes 06</p>	<p>3. Elaboración de una oferta de acompañamientos y servicios pertinente al perfil de los estudiantes no tradicionales en modalidad mixta y 100% en línea, a partir del diagnóstico levantado.</p>	<p>Responsable: Dirección General de Inclusión y Acompañamiento</p>
	<p>4. Generación de procedimientos institucionales articulados, para la implementación de los acompañamientos y servicios en el marco de la implementación de las trayectorias formativas flexibles en formación mixta y 100% en línea.</p>	
	<p>5. Elaboración del Plan de Socialización de la oferta de acompañamiento y servicios diseñados con todas las unidades involucradas.</p>	
<p><b>Hito 2:</b> Oferta co-curricular y de servicios para el desarrollo de la experiencia estudiantil en formación mixta y 100% en línea, implementada.</p>	<p>1. Definición de la oferta de formación co-curricular y de servicios, según demanda, pertinencia, viabilidad y desafíos actuales en la educación superior; en el marco de la implementación de trayectorias formativas flexibles en formación mixta y 100% en línea.</p>	
	<p>2. Diseño de una oferta de formación co-curricular y de servicios pertinente en el marco de la implementación de una formación mixta y 100% en línea, acorde al perfil de estudiantes en esta modalidad.</p>	<p>Informe de resultados de la implementación de la oferta de servicios y formación co-curricular</p>
	<p>3. Incorporación en la oferta de servicios y formación co-curricular acorde a los desafíos actuales: el uso de recursos tecnológicos e inteligencia artificial, con un marco de integridad académica.</p>	<p>Responsable: Dirección General Estudiantil</p>
<p>Mes 07 a Mes 18</p>	<p>4. Implementación de un plan piloto de oferta de servicios y formación co-curricular; en el marco de la implementación de trayectorias formativas flexibles en formación mixta y 100% en línea.</p>	
	<p>5. Evaluación, ajustes y propuesta de ampliación de la oferta co-curricular y de servicios en el marco de la implementación de trayectorias formativas flexibles en formación mixta y 100% en línea.</p>	



<p><b>Hito 3:</b> Inclusión y acceso: equiparación de oportunidades en la oferta de servicios y formación co-curricular mixta y 100% en línea, implementada.</p> <p>Mes 13 a Mes 24</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ajuste del Plan de servicios y formación co-curricular, con criterios inclusivos y de diseño universal que permitan responder a las necesidades de apoyo para la accesibilidad de estudiantes (adultos), con condiciones del espectro autista y/o discapacidad, en formación mixta y 100% en línea.</li> <li>2. Instalación de servicios y formación co-curricular pertinentes a la formación de estudiantes en programas mixtos y 100% en línea, que incorpore apoyos especiales para la accesibilidad de estudiantes no tradicionales (adultos), con condiciones del espectro autista y/o discapacidad.</li> <li>3. Evaluación de los servicios y la formación co-curricular pertinentes a la formación de estudiantes en programas mixtos y 100% en línea, que incorpore apoyos especiales para la accesibilidad de estudiantes no tradicionales (adultos), con condiciones del espectro autista y/o discapacidad.</li> <li>4. Socialización a comunidad UCTemuco de resultados de evaluación de oferta de servicios y formación co-curricular mixta y 100% en línea.</li> </ol>	<p>Documento consolidado que incorpore los resultados del diagnóstico, ajustes al plan de servicios y formación y resultados de la evaluación de la instalación</p> <p>Responsable: Dirección General de Inclusión y Acompañamiento</p>
<p><b>Hito 4:</b> Fortalecimiento de los equipos profesionales y servicios para la implementación de la experiencia estudiantil en modalidad mixta y 100% en línea, implementado.</p> <p>Mes 20 a Mes 30</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Levantamiento de las competencias requeridas por los equipos profesionales, para entregar respuestas y apoyos pertinentes a la formación en modalidad mixta y 100% en línea, favoreciendo la experiencia estudiantil.</li> <li>2. Identificación de las necesidades de actualización de equipamiento y licencias, para la implementación de respuestas pertinentes a los estudiantes en modalidad mixta y 100% en línea que favorezcan la experiencia estudiantil.</li> <li>3. Actualización y accesibilidad de los sistemas y servicios, para su pertinencia en la formación mixta y 100% en línea.</li> <li>4. Desarrollo de capacitaciones según necesidades identificadas, en los diferentes equipos involucrados en la experiencia estudiantil.</li> </ol>	<p>Plan de formación de equipos profesionales y fortalecimiento de servicios para la implementación de la experiencia estudiantil en modalidad mixta y 100% en línea.</p> <p>Responsable: Dirección General Estudiantil</p>
<p><b>Hito 5:</b> Oferta de servicios y formación co-curricular para el</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de instrumentos de evaluación de la experiencia estudiantil y la pertinencia de los servicios; en el marco de la implementación de</li> </ol>	<p>Informe de resultados de la evaluación de la oferta de servicios y</p>

desarrollo de experiencia estudiantil, evaluada.	trayectorias formativas flexibles en formación mixta y 100% en línea.	formación curricular y sus reglamentos y procedimientos actualizados
Mes 30 a Mes 36	2. <i>Aplicación de instrumentos de evaluación de la experiencia estudiantil y la pertinencia de los servicios.</i>	
	3. <i>Construcción de un informe que presente los resultados asociados a los instrumentos utilizados.</i>	Responsable: Dirección General Estudiantil
	4. <i>Actualización de reglamentos y procedimientos.</i>	

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO N° 4</b>		Instalar sistemas de gestión e infraestructura tecnológica, que permitan la implementación, operación y sustentabilidad de las modalidades mixta y 100% en línea, en el marco de las trayectorias formativas flexibles.
<b>Hitos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Medios de verificación</b>
<b>Hito 1:</b> Diagnóstico de necesidades tecnológicas institucionales para modalidades mixta y 100% en línea, desarrollado.  Mes 01 a Mes 06	1. Mapeo de la arquitectura tecnológica actual institucional (Sistemas, Infraestructura, Redes, Sistema de Gestión de Aprendizajes, en adelante LMS) y evaluación de su capacidad para soportar modalidad mixta y 100% en línea.	Informe de diagnóstico de brechas y Plan de Mejora Tecnológico aprobado.
	2. Identificación de brechas funcionales y técnicas del Planificador de Recursos Empresariales (ERP) Kellun y LMS institucional frente a los requerimientos para modalidad mixta y 100% en línea.	Responsable: Dirección de Informática.
	3. Identificación de las brechas y especificación de requerimientos en los sistemas informáticos utilizados por los estudiantes asociados a la experiencia estudiantil en modalidad mixta y 100% en línea.	
	4. Diseño de un plan de mejora tecnológica, que incorpore una priorización de iniciativas según lo declarado en el Plan de Desarrollo Institucional 2030.	
<b>Hito 2:</b> Ecosistema digital para procesos de gestión administrativa y de servicios de modalidad mixta y 100% en línea, diseñado.  Mes 07 a Mes 12	1. Diseño y definición de los procesos de administración y de servicios estudiantiles, que sustentan la modalidad mixta y 100% en línea.	Plan de acción de ajustes al ecosistema digital para procesos de gestión.
	2. Instalación de los nuevos procesos de administración y de servicios estudiantiles, que sustentan la modalidad mixta y 100% en línea.	Responsable: Dirección de Informática
	3. Diseño de ajuste de las necesidades tecnológicas identificadas en el ecosistema	

	digital de procesos de gestión y de servicios que sustentan la modalidad mixta y 100% en línea.	
	4. Elaboración y validación de plan de acción de ajustes al ecosistema digital de procesos de gestión que sustentan la modalidad mixta y 100% en línea.	
<b>Hito 3:</b> Ecosistema digital de procesos de formación para la implementación de trayectorias formativas flexibles, en modalidad mixta y 100% en línea diseñado.  Mes 07 a Mes 12	1. Definición de los requerimientos funcionales para los procesos de formación en modalidad mixta y 100% en línea en el marco de trayectorias formativas flexibles.	Plan de acción de ajustes al ecosistema de procesos formativos, que incluya especificaciones funcionales, arquitectura de integración y el diseño del mecanismo de monitoreo  Responsable: Dirección de Informática  Co-responsable: Centro de Innovación en Aprendizaje, Docencia y Tecnología Educativa
	2. Diseño de la arquitectura de integración entre el LMS institucional y otras plataformas vinculadas directamente.	
	3. Diseño del mecanismo de monitoreo permanente del progreso de estudiantes no tradicionales en modalidad mixta y 100% en línea,	
	4. Elaboración y validación de plan de acción de ajustes al ecosistema digital de procesos formativos que sustentan la modalidad mixta y 100% en línea.	
<b>Hito 4:</b> Ecosistemas digitales de gestión y formación para la implementación de trayectorias formativas flexibles, en modalidad mixta y 100% en línea, implementado.  Mes 18 a Mes 30	1. Diseño y desarrollo de módulos informáticos ajustados al nuevo modelo y ecosistema digital, de acuerdo a procesos definidos.	Informe de resultado de los Ecosistemas digitales de gestión y formación del modelo de trayectorias formativas flexibles implementados  Responsable: Dirección de Informática
	2. Implementación y pilotaje de módulos informáticos ajustados al nuevo modelo de trayectorias formativas flexibles para modalidad mixta y en línea.	
	3. Integración entre sistemas institucionales y plataformas LMS asociadas.	
	4. Capacitación de usuarios en los sistemas informáticos ajustados o desarrollados para la implementación de trayectorias formativas flexibles en modalidad mixta y 100% en línea.	
<b>Hito 5:</b> Plan de seguimiento y monitoreo de los Ecosistemas Digitales, implementado.  Mes 31 a Mes 36	1. Diseño de un protocolo de monitoreo de la experiencia estudiantil, así como de la gestión administrativa, de formación y de servicios de los ecosistemas digitales.	Informe de Monitoreo y Plan de Mejora Continua de los ecosistemas digitales para la implementación de
	2. Diseño e implementación de mecanismos de medición de satisfacción y de experiencia de	

	usuario (UX), y monitoreo técnico de la infraestructura tecnológica.	trayectorias formativas flexibles, en modalidad mixta y 100% en línea.  Responsable: Dirección de Informática Co-responsable: Unidad de Estudios
	3. Implementación de seguimiento y análisis de la experiencia estudiantil, así como de la gestión administrativa, de formación y de servicios de los ecosistemas digitales.	
	4. Construcción de Plan de mejora que integre los resultados del seguimiento implementado.	

## 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>23</sup>	Línea Base <sup>24</sup>	Meta 25año 1	Meta año 2	Meta año 3	Medio de Verificación <sup>26</sup> <i>Incorporar un único medio de verificación por indicador, indicando la Unidad Responsable que lo emite.</i>
OE1	Porcentaje de Procesos de Gestión de Docencia transversalizados	(Procesos clave de gestión de docencia transversalizados / Procesos clave de gestión de docencia identificados) *100	25%	25%	75%	100%	Informe de ajuste del Modelo de Gestión de Calidad de la Docencia  Unidad Responsable: Dirección de Análisis y Calidad de la Docencia
OE1	Porcentaje de mecanismos SIAC actualizados	(Mecanismos SIAC actualizados / Mecanismos SIAC revisados) *100".	0%	25%	50%	70%	Informe mecanismos de evaluación del Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad  Unidad responsable: Vicerrectoría de Calidad y Gestión Estratégica
OE2	Número de programas formativos (pregrado y posgrado) diseñados o rediseñados con criterios de articulación y flexibilidad para modalidades mixta o 100% en línea.	$PF = Pd + Pr$  Donde: $PF = \text{Sumatoria total de programas formativos levantados}$ $Pd = \text{Número de programas diseñados}$ $Pr = \text{Número de programas rediseñados}$	0	1	2	4	Decretos de creación/modificación de los programas formativos en modalidad mixta y 100% en línea.  Unidad Responsable: Dirección General de Docencia
OE2	Porcentaje de Cursos de articulación pregrado y posgrado	(cursos de articulación pregrado y posgrado de	0%	5%	10%	30%	Reporte de cursos para articulación de pregrado y posgrado de formación general

<sup>23</sup> Señalar variables que integran el indicador y unidades de medida asociadas.

<sup>24</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>25</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>26</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.

	de formación general virtualizados	formación general virtualizados/ cursos de articulación pregrado y posgrado de formación general totales) *100					Unidad Responsable: Centro de Innovación en Aprendizaje, Docencia y Tecnología Educativa
OE3	Número de programas de Oferta co-curricular y de servicios desplegada de forma acumulativa	PC=Oc+Os  Donde: PC=Sumatoria total de programas cocurriculares y de servicios desplegados Oc= Número de programas de oferta cocurricular Os: Número de oferta de servicios	0	1	2	4	Informe de oferta co-curricular y de servicios implementados  Unidad Responsable: Dirección General Estudiantil
OE3	Nivel promedio de satisfacción de los estudiantes con servicios y acompañamientos en modalidades mixta y en línea.	Promedio de calificación obtenida en la encuesta de satisfacción estudiantil escala de 1 a 5	0	3	4	4	Informe de resultados de la encuesta de satisfacción estudiantil aplicada, considerando la desagregación por género, país de origen y tramo etario.  Unidad Responsable: Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Unidad Co-responsable: Dirección General Estudiantil
OE4	Porcentaje de implementación del ecosistema digital ajustado para los procesos de gestión y formación en modalidad mixta y 100% en línea.	(N° de módulos o funcionalidades del ecosistema digital implementados / N° total de módulos o funcionalidades definidos en el plan de mejora) * 100	0%	0%	60%	100%	Informe de resultado de la implementación de los Ecosistemas digitales de gestión y formación.  Unidad Responsable: Dirección de Informática

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

### **(EXTENSIÓN MÁXIMA 2 PÁGINAS)**

#### **1. Descripción del modelo:**

Este modelo se sustenta en la existencia de instancias de liderazgo estratégico en una estructura orgánica consolidada, para ello la UCTemuco cuenta con el Comité de Rectoría, instancia institucionalizada que se enfoca en buscar estudiar, evaluar y debatir distintas materias para el proceso de decisión; velando por la correcta ejecución de las funciones académicas de docencia, investigación y extensión y vínculo, en consistencia con el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la Universidad.

La Dirección del proyecto, recae en el Prorector Carlos Lüders Post, quien propicia el diálogo conjunto de las áreas para la toma de decisiones estratégicas y articuladas con las Vicerrectorías involucradas y las unidades dependientes de ellas. La Dirección Alterna queda en manos de la Vicerrectora Académica, Felisa Solar Rocha, quien es la responsable final de la implementación y cumplimiento efectivo del proyecto. En relación al modelo de implementación, este proyecto cuenta con un equipo ejecutivo compuesto por su Director y Directora alterna ya indicado, a ellos se suman los responsables de los objetivos específicos: Vicerrectoría de Calidad y Gestión Estratégica (OE1 - Modelo Institucional), Dirección General de Docencia (OE2 - Inclusión y Flexibilidad Curricular), Unidades dependientes de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento (DGIA) y la Dirección de General Estudiantil (OE3 - Experiencia Estudiantil) y Dirección de Informática (OE4 - Sistemas y Tecnología), todo esto con el apoyo de sus equipo de gestión que brindará apoyo directo al equipo ejecutivo, con responsabilidad en la ejecución de los objetivos del proyecto, cautelando el cumplimiento de las normas administrativas institucionales y ministeriales, rol que ha demostrado ser clave en la gestión de proyectos ministeriales. Se considera además un equipo de soporte en la gestión y seguimiento para la mejora continua, desde la Vicerrectoría Académica; apoyados por la Dirección de Desarrollo y Coordinación Institucional.

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

Mecanismos Internos: la UCTemuco posee instancias de coordinación estratégica a través del Comité de Rectoría, donde se delimitan las directrices institucionales y donde participan tanto el director como la directora alterna del proyecto en la toma de decisiones en reuniones semanales. Por otra parte, se cuenta con un Consejo Ejecutivo Ampliado, que reúne a los directores, responsables y co-responsables de objetivos y sus equipos académicos/profesionales quienes coordinan el desarrollo de las acciones y controlan su cumplimiento. Las reuniones del Comité Ejecutivo Ampliado tendrán una temporalidad mensual.

En relación a la implementación articulada con unidades académicas de la propuesta de trayectorias flexibles en modalidades diversas, la UCTemuco cuenta con un Consejo Académico, que se reúne de forma mensual, que permite la articulación con Facultades, a través de los Decanos/as, quienes son los encargados de coordinar la participación de académicos/as y profesionales que forman parte de sus equipos, con la finalidad de instalar una oferta en la formación y de servicios adecuada para el estudiantado que se forma en nuevos contextos educativos. Finalmente, se revisarán los mecanismos de comunicación y articulación con agentes externos, para facilitar la asociación con socios estratégicos, que les permita actuar como contraparte en la retroalimentación de los procesos de gestión, formación y vinculación; para que estos respondan a las demandas regionales, lo cual es fundamental para el objetivo de contribuir al desarrollo regional.

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

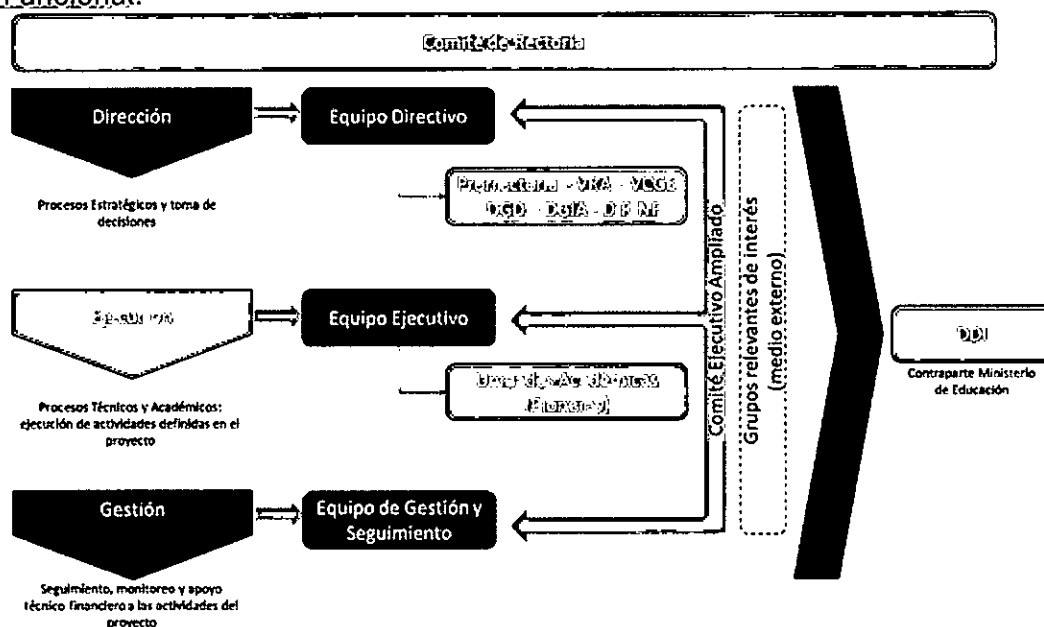
Como parte de la experiencia instalada, la UCTemuco, ha desarrollado un modelo de gestión que integra a todas las unidades participantes en el proyecto; liderado por la Prorectoría y operacionalizado por la Vicerrectoría Académica desde la dirección alterna. Se suma como mecanismo de monitoreo la instalación del Consejo Ejecutivo Ampliado del proyecto, compuesto por el equipo directivo y ejecutivo del proyecto, donde se generarán instancias de encuentro mensuales para el seguimiento y mejora continua de las

actividades y procesos en desarrollo. Este Consejo, será apoyado en la operacionalización de las actividades por el equipo de gestión de proyectos de la Unidad de Estudios de la Vicerrectoría Académica; realizando un seguimiento centrado en la calidad, tomando en consideración los aspectos técnicos, presupuestarios y plazos del propio proyecto.

Como mecanismo de evaluación y mejora continua, se integra en todos los objetivos del proyecto, la lógica "Planificar – Hacer – Evaluar – Actuar para la mejora", en este sentido, la continuidad de los hitos responde a dicho proceso de gestión para la mejora continua; otorgando mecanismos de monitoreo y evaluación en los momentos pertinentes del proyecto.

También se instala como unidad transversal la Dirección Desarrollo Institucional, responsable de establecer un vínculo entre la institución y el Departamento de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Educación en la ejecución de las actividades y gastos con revisión previa, con la finalidad salvaguardar el correcto desarrollo de lo comprometido en la propuesta y el cumplimiento de los procedimientos.

#### 4. Mapa Funcional:



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

La propuesta afirma su sustentabilidad en su integración en la estructura y los procesos institucionales, a través del fortalecimiento de las estructuras existentes; en el marco de la implementación de un modelo institucional, que será formalizado mediante un decreto, asegurando su permanencia. Esta institucionalización, comprometerá el ajuste de instrumentos institucionales clave, como el Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) y el Modelo de Gestión de Calidad de la Docencia (MGCD), la actualización de reglamentos y procedimientos, como los asociados a experiencia estudiantil, lo que consolidará los cambios en la normativa.

Con la finalidad de comprometer la continuidad de la iniciativa se han incluido acciones que la aseguren, como lo señalado en el Hito 5 del OE1 que contempla la evaluación y proyección del modelo implementado y el diseño de portafolios de proyectos estratégicos para la mejora y proyección del modelo de trayectorias formativas flexibles en nuevas modalidades formativas, en el portafolio estratégico institucional del periodo 2028-2030; lo que planifica la sostenibilidad de la iniciativa más allá de la duración del financiamiento.

En lo referido a la escalabilidad, el proyecto compromete el diseño e implementación de "programas pioneros", con su consiguiente evaluación y diseño de planes de mejora; lo que generará el conocimiento y los protocolos necesarios para escalar este modelo de trayectorias formativas en modalidades diversas a otros programas de pregrado (técnico y profesional), posgrado y educación continua. Por otra parte, la instalación de sistemas de gestión e infraestructura tecnológica (OE4) robustos y escalables es una



condición habilitante clave para el crecimiento futuro de la oferta formativa en modalidad mixta o 100% en línea.

## 5. 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.

GASTOS [EN MILES DE PESOS - \$M].			
Transferencias	Tipo de Gasto	Gastos	Montos (M\$)
Corriente	Personal	Relativo a personal	137.220
	Operación	Relativo a bienes y servicios de consumo	36.000
Subtotal Transferencia Corriente			173.220
Capital	Inversiones	Bienes	117.360
		Obras	0
Subtotal Transferencia Capital			117.360
TOTAL PROYECTO			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.

PRESUPUESTO [M\$]							
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 a personal	Honorarios	6.000	7.210	2.000	15.210
			Remuneraciones	21.816	59.648	39.696	121.160
			Transferencia a estudiantes	0	0	0	0
			Transferencias postdoctorales	0	0	0	0
			Viáticos/Manutención	850	0	0	850
	Operación	Relativo a bienes y servicios de consumo	Arriendo de equipamiento y vehículos	0	0	0	0
			Arriendo de espacios	0	0	0	0
			Consultoría	7.000	13.500	3.500	24.000
			Material pedagógico y académico	0	0	0	0
			Materiales e insumos	1.200	1.200	1.200	3.600
			Movilización/Traslado	400	0	0	400
			Seguros bienes	0	0	0	0
			Seguros personal	0	0	0	0
			Servicio de correspondencia	0	0	0	0
			Servicios básicos	0	0	0	0
			Servicios de Alimentación	0	500	0	500
			Servicios de acreditación	0	0	0	0

			Servicios de apoyo académico y de capacitación	0	3.500	0	3.500
			Servicios audiovisuales y de comunicación	0	0	0	0
			Servicios de mantenimiento y reparación	0	0	0	0
			Servicios de suscripción y acceso	0	2.000	2.000	4.000
			Servicios y productos de difusión	0	0	0	0
			Tasas y patentes	0	0	0	0
Subtotal Transferencia Corriente				37.266	87.558	48.396	173.220
Capital	Inversiones	Bienes	Bienes inmuebles y terrenos	0	0	0	0
			Desarrollo de softwares	0	0	0	0
			Equipamiento audiovisual, computacional y de información	10.620	13.200	0	23.820
			Equipamiento e instrumental de apoyo	0	0	0	0
			Mobiliario y alhajamiento menor	1.600	4.000	0	5.600
			Soporte informático y bases de datos	0	57.940	30.000	87.940
			Vehículos	0	0	0	0
		Obras	Obra nueva	0	0	0	0
			Ampliación	0	0	0	0
			Alteración	0	0	0	0
			Estudios prefactibilidad, factibilidad y diseño	0	0	0	0
Subtotal Transferencia Capital				12.220	75.140	30.000	117.360
Total gastos proyecto				49.486	162.698	78.396	290.580

## 6. 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>	OE N°2/H N°1/A2 OE N°3/H N°4/A3 OE N°4/H N°4/A4 OE N°4/H N°5/A2	OE N°2/H N°1/A2: Análisis cuali y cuanti de los lineamientos curriculares permitan la articulación en todos los niveles formativos OE N°3/H N°4/A3: Contratación de un profesional, para formar a los profesionales y docentes que participan de la oferta de formación co-curricular y de servicios

			OE N°4/H N°4/A4: Honorarios de profesional para la Capacitación de usuarios en los sistemas informáticos para trayectorias formativas flexibles en modalidad mixta y 100% en línea OE N°4/H N°5/A2: Honorarios de profesional de apoyo, perfil analista de datos
	Remuneraciones	OE N°1/H N°3/A1 OE N°2/H N°2/A2 OE N°4/H N°2/A4 OE N°4/H N°3/A4	OE N°1/H N°3/A1: Profesional de apoyo que tributa H2 y H3 OE N°2/H N°2/A2: Contratación por 22 meses para el apoyo de hitos 2 3 4 Sociólogo, experto en evaluación o curriculista OE N°4/H N°2/A4: Contratación de un Desarrollador por 28 meses OE N°4/H N°3/A4: Contratación de un Desarrollador por 18 meses
	Transferencia a estudiantes		
	Transferencias postdoctorales		
	Viáticos/Manutención	OE N°3/H N°1/A1	OE N°3/H N°1/A1: Pasantía nacional que permita conocer experiencias exitosas e identificar apoyos claves para los perfiles de estudiantes en estas modalidades (01 académico y 01 profesional)
<b>Operación</b>	Arriendo de equipamiento y vehículos		
	Arriendo de espacios		
	Consultoría	OE N°1/H N°1/A3 OE N°1/H N°2/A2 OE N°3/H N°2/A4 OE N°3/H N°2/A4 OE N°3/H N°3/A1 OE N°3/H N°5/A1	OE N°1/H N°1/A3: Levantamiento y análisis de las necesidades de formación OE N°1/H N°2/A2: AT individual de apoyo al diagnóstico e implementación de trayectorias formativas flexibles para modalidad mixta y 100% en línea. OE N°3/H N°2/A4: Consultoría individual en el marco de la implementación de trayectorias formativas flexibles en formación mixta y 100% en línea. OE N°3/H N°2/A4: Desarrollo de cápsulas y estrategias para estudiantes OE N°3/H N°3/A1: Asesoría para elaboración y validación del plan de ajustes en servicios y accesibilidad: 1 profesional con mapeo de accesibilidad que va a trabajar en conjunto con los diseños co- curriculares" OE N°3/H N°5/A1: Contratación de un académico que construya y aplique los instrumentos, sistematice los datos levantados.
	Material pedagógico y académico		
	Materiales e insumos	OE N°1/H N°1/A1	OE N°1/H N°1/A1: Materiales de oficina para el desarrollo de la propuesta completa.

	Movilización/Traslado	OE N°3/H N°1/A1	OE N°3/H N°1/A1: Pasajes nacionales para conocer experiencias exitosas de apoyos y servicios requeridos por estudiantes
	Seguros bienes		
	Seguros personales		
	Servicio de correspondencia		
	Servicios básicos		
	Servicios de Alimentación	OE N°4/H N°4/A4	OE N°4/H N°4/A4: Coffe break para profesionales asistentes a la capacitación (aprox 50 personas)
	Servicios de acreditación		
	Servicios de apoyo académico y de capacitación	OE N°3/H N°4/A4	OE N°3/H N°4/A4: Desarrollo de capacitaciones según necesidades identificadas.
	Servicios audiovisuales y de comunicación		
	Servicios de mantenimiento y reparación		
	Servicios de suscripción y acceso	OE N°3/H N°3/A2	OE N°3/H N°3/A2: Adquisición de licencias.
	Servicios y productos de difusión		
	Tasas y patentes		
<b>Bienes</b>	Bienes inmuebles y terrenos		
	Desarrollo de softwares		
	Equipamiento audiovisual, computacional y de información	OE N°1/H N°3/A1 OE N°2/H N°2/A2 OE N°3/H N°3/A2 OE N°3/H N°4/A2 OE N°4/H N°2/A4 OE N°4/H N°3/A4	OE N°1/H N°3/A1: Equipo notebook y Pantalla para Profesional de apoyo que tributa H2 y H3 OE N°2/H N°2/A2: Equipo notebook y Pantalla para profesional nuevo de Contratación por 2 años para el apoyo de hitos 2 3 4 OE N°3/H N°3/A2: Dos computadores para la instalación de servicios y formación co-curricular de estudiantes en programas mixtos y 100% en línea OE N°3/H N°4/A2: Equipamiento audiovisual, computacional y de información OE N°4/H N°2/A4: Equipo notebook y Pantalla para profesional desarrollador OE N°4/H N°3/A4: Equipo notebook y Pantalla para profesional desarrollador
	Equipamiento e instrumental de apoyo		
	Mobiliario y alhajamiento menor	OE N°1/H N°3/A1 OE N°2/H N°2/A2 OE N°3/H N°4/A2 OE N°4/H N°2/A4 OE N°4/H N°3/A4	OE N°1/H N°3/A1: Mueble cajonera y silla OE N°2/H N°2/A2: Mueble cajonera y silla OE N°3/H N°4/A2: Mobiliario y alhajamiento OE N°4/H N°2/A4: Mueble cajonera y silla OE N°4/H N°3/A4: Mueble cajonera y silla
	Soporte informático y bases de datos	OE N°4/H N°4/A3 OE N°4/H N°5/A4	OE N°4/H N°4/A3: Herramienta de software para fortalecimiento ecosistema digital

			"OE N°4/H N°5/A4: Infraestructura tecnológica en aumento - servidores virtuales, almacenamiento y conectividad
	<i>Vehículos</i>		
<b>Obras</b>	<i>Obra nueva</i>		
	<i>Ampliación</i>		
	<i>Alteración</i>		
	<i>Estudios prefactibilidad, factibilidad y diseño</i>		

## 7. ANEXOS

### CURRÍCULO DE LOS INTEGRANTES DEL PROYECTO

(1 página por persona como máximo).

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Lúders	Post	Carlos
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
prorrectoria@uct.cl	+56452205280	Prorector
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Médico Veterinario	Universidad Nacional de Río Cuarto	Argentina	1992
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magíster en Ciencias mención Salud Animal	Universidad Austral de Chile	Chile	1996
Doctor en Ciencias Biológicas	Universidad Nacional de Río Cuarto	Argentina	2008
Doctor en Ciencias Veterinarias	Universidad Nacional del Litoral / Complutense de Madrid	Argentina	2015

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Solar	Rocha	Irma Felisa
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
vra@uct.cl	+56452205450	Vicerrectora Académica
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Profesora de Educación Diferencial	Universidad Católica de Temuco	Chile	2002
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Master en Gestión de la Calidad	Universidad de Valencia	España	2009

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Isla	Molina	Boris Gerardo
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
vcge@uct.cl	+56458805241	Vicerrector Calidad y Gestión Estratégica
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Psicólogo	Universidad de la Frontera	Chile	2004
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magíster en Desarrollo Cognitivo	Universidad Diego Portales	Chile	2017

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Molina	Valenzuela	Brígida Del Pilar
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
dgd@uct.cl	+56452205604	Directora General de Docencia
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Profesora de Estado en Castellano	P. Universidad Católica sede Temuco	Chile	1988
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Doctora en Ciencias de la Educación	Pontificia Universidad Católica de Chile	Chile	2006

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Orrego	Lepe	Claudia Patricia
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
dir-dgia@uct.cl	+56452205249	Directora General de Inclusión y Acompañamiento
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Profesora Ed. Diferencial	Universidad Católica de Temuco	Chile	2001
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magister en Ed. Diferencial	Universidad Metropolitana de Cs. de la Educación	Chile	2011

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Herrera	Gamboa	Oriel Andrés
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
oherrera@uct.cl	+564522685014	Director Informática
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Ingeniero civil industrial mención informática	de La Frontera	Chile	1991
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magíster en Ingeniería	Pont. Univ. Católica de Chile	Chile	2006
Doctor en Ciencias de la Ingeniería	Pont. Univ. Católica de Chile	Chile	2010

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Díaz	Crovetto	Gonzalo Rodrigo
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
vip.dirispos@uct.cl	+56452685037	Director General Escuela de Pregrado
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		



**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Antropólogo	Universidad Austral de Chile	Chile	2002
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magíster en Antropología	Universidad de Brasilia	Brasil	2005
Doctorado en Antropología	Universidad de Brasilia	Brasil	2010

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Reyes	Roa	Malva Lidia
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
dircur@uct.cl	+56452205454	Directora de Desarrollo y Evaluación del Currículo
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Educadora de Párvulos	Universidad Católica de Temuco	Chile	1996
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magíster en Gestión y Planificación Educativa.	Universidad Diego Portales	Chile	2007
Doctora en Educación	Universidad del País Vasco	España	2013

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Kaechele	Obreque	Mónica Tatiana
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
mkaechele@uct.cl	+56452205453	Directora Centro de Innovación en Aprendizaje Docencia y Tecnología
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Profesora de Estado en Historia, Geografía y Ed. Cívica	Universidad de La Frontera	Chile	1996
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magíster en Informática Educativa	Universidad de La Frontera	Chile	2002
Doctora en Educación	Universidad de Barcelona	España	2016

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Torres	Hoyer	Jesús Alberto
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
jt Torres@uct.cl	+56452553944	Director de Análisis y Calidad de la Docencia
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Ingeniero Geólogo	Universidad de los Andes	Venezuela	2008

GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magister Scientiae en Matemática Aplicada a la Ingeniería	Universidad de los Andes	Venezuela	2014

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Del Valla	Martín	Rodrigo
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
rvalle@uct.cl	+56452205249	Director General Estudiantil
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Profesor de Religión y Moral	Pontificia Universidad Católica de Chile	Chile	1995
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magister en Diseño Instruccional	Universidad de Indiana	EEUU	2005
Doctor en Educación	Universidad de Indiana	EEUU	2006

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Miranda	Madrid	Josseline Nicol
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
josseline.miranda@uct.cl	+56452205245	Directora de Calidad
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Sociólogo	Universidad Católica de Temuco	Chile	2015
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Sáez	Segura	Marcelo Omar
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
msaez@uct.cl	+56992792000	Subdirector de Sistemas Informáticos
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Técnico Universitario en Programación Computacional	Universidad Católica de Temuco	Chile	1997
Ingeniero de Ejecución en Informática	Universidad Católica de Temuco	Chile	2004
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
------------------	------------------	---------

<b>Poblete</b>	<b>Castro</b>	<b>Pablo Andrés</b>
<b>CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL</b>	<b>TELÉFONO INSTITUCIONAL</b>	<b>CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN</b>
ppoblete@uct.cl	+56452205219	Coordinador Desarrollo Área Académica
<b>JORNADA DE TRABAJO ACTUAL</b> (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

<b>TÍTULOS</b> (pregrado)	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>
Ingeniero en Informática	Universidad Católica de Temuco	Chile	2009
<b>GRADOS ACADÉMICOS</b> (postgrado)	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>

#### DATOS PERSONALES

<b>APELLIDO PATERNO</b>	<b>APELLIDO MATERNO</b>	<b>NOMBRES</b>
Morales	Trapp	Pablo Antonio
<b>CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL</b>	<b>TELÉFONO INSTITUCIONAL</b>	<b>CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN</b>
pmorales@uct.cl	+56452205696	Profesional Dirección de Planificación y Estudios Estratégicos
<b>JORNADA DE TRABAJO ACTUAL</b> (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

<b>TÍTULOS</b> (pregrado)	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>
Sociólogo	Universidad de La Frontera	Chile	2014
<b>GRADOS ACADÉMICOS</b> (postgrado)	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>
Magíster en Desarrollo Humano, Local y Regional	Universidad de La Frontera	Chile	2022

#### DATOS PERSONALES

<b>APELLIDO PATERNO</b>	<b>APELLIDO MATERNO</b>	<b>NOMBRES</b>
Fuentes	Stuardo	Paulina Soledad
<b>CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL</b>	<b>TELÉFONO INSTITUCIONAL</b>	<b>CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN</b>
pfuentes@uct.cl	452205572	Coordinadora Unidad de Coordinación y Análisis, Vicerrectoría de Calidad y Gestión Estratégica
<b>JORNADA DE TRABAJO ACTUAL</b> (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

<b>TÍTULOS</b> (pregrado)	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>
Ingeniera Civil Industrial	Universidad del Bío-Bío	Chile	2014
<b>GRADOS ACADÉMICOS</b> (postgrado)	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>

#### DATOS PERSONALES

<b>APELLIDO PATERNO</b>	<b>APELLIDO MATERNO</b>	<b>NOMBRES</b>
Tovar	Marín	Leyla Rossiel
<b>CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL</b>	<b>TELÉFONO INSTITUCIONAL</b>	<b>CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN</b>
ltovar@uct.cl	+56458805375	Profesional Dirección de Análisis y Calidad de la Docencia
<b>JORNADA DE TRABAJO ACTUAL</b> (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Tecnólogo Industrial	Universidad Experimental de Guayana	Venezuela	2002
Ingeniera Industrial	Universidad Experimental de Guayana	Venezuela	2004
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magíster en Gerencia mención Operaciones y Producción	Universidad Experimental de Guayana	Venezuela	2016
Magister Scientiarum en Administración de Negocios	Universidad Nacional Abierta	Venezuela	2024

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Álvarez	Perán	Natalia Francisca
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
nalvarez@uct.cl	+56458805245	Profesional Vicerrectoría de Calidad y Gestión Estratégica
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Socióloga	Universidad Católica de Temuco	Chile	2013
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Cortés	Muñoz	Belén Isabel
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
bcortes@uct.cl	+56452553952	Coordinadora Unidad de Estudios Vicerrectoría Académica
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Socióloga	Universidad de Concepción	Chile	2014
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Mendoza	Rodríguez	Rocío del Pilar
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
rmendoza@uct.cl		Coordinadora Transformación Digital Dirección de Informática
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Socióloga	Universidad Católica de Temuco	Chile	2013
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN

Magíster en Desarrollo Humano, Local y Regional	Universidad de la Frontera	Chile	2023
---	----------------------------	-------	------

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Calzadilla	Pérez	Oscar Ovidio
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
ocalzadilla@uct.cl	45 220 3773	Director de Docencia de Posgrado
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Licenciado en Educación	Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero	Cuba	2007
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Máster en Ciencias de la Educación	Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero	Cuba	2009
Doctor en Ciencias Pedagógicas	Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero	Cuba	2014

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Larenas	Salinas	Claudia Alejandra
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
clarenas@uct.cl	452553980	Profesional Dirección de Desarrollo Institucional
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Ingeniero Civil Industrial mención Informática	Universidad de la Frontera	Chile	2020
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magíster en Sistemas de Gestión Integral de la calidad	Universidad de la Frontera	Chile	2025

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Oyarce	Espinoza	Sylvia Elizabeth
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
dir.econtinua@uct.cl	+56452553762	Directora Educación Continua
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Profesora de educación general básica	Pontificia Universidad Católica de Chile	Chile	1989
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magíster en ciencias sociales, mención desarrollo regional y local	Universidad Humanismo Cristiano	Chile	2009
Magíster en gestión de negocios	Universidad Autónoma de Chile	Chile	2016

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Torres	Vásquez	Angélica Aída
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
atorvas@uct.cl	+56452205352	Profesional Unidad de Diseño y Actualización curricular de posgrado
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Profesora en Educación Diferencial	Universidad Católica de Temuco	Chile	1999
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magíster en Educación	Universidad Católica de Temuco	Chile	2016

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Otth	Silva	Luis Ignacio
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
lotth@uct.cl	+56452553963	Profesional Unidad de Estudios de la Vicerrectoría Académica
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Ingeniero Civil Industrial Mención Informática	Universidad de la Frontera	Chile	2019
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Palma	Ávila	Claudio Alberto
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
cpalma@uct.cl		Coordinador Centro de Innovación en Aprendizaje, Docencia y Tecnología Educativa
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Profesor de Historia, Geografía y Ciencias Sociales	Universidad Católica de Temuco	Chile	2015
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magíster en Educación con especialización en evaluación y aseguramiento de la calidad	Universidad Católica de Temuco	Chile	2017
Máster en Entornos de Enseñanza y Aprendizaje con Tecnologías Digitales	Universidad de Barcelona	España	2023

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
López	Zúñiga	Bianca Leonor
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
Bianca.lopez@uct.cl		Directora de Finanzas

<b>JORNADA DE TRABAJO ACTUAL</b> (en horas semanales)
41,5

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Ingeniera Civil Industrial	Universidad del Desarrollo	Chile	2003
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magíster	Universidad Politécnica de Cataluña	España	2009

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Rojas	Ulloa	Cristian Alejandro
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
Cristian.rojas@uct.cl	452205568	Director de Gestión Administrativa, Escuela de Posgrado
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Ingeniero Comercial	Universidad de la Frontera	Chile	2008
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
PhD. In Economics	University of Wyoming	USA	2016

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Fernández	Jullian	Alejandro
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
secgral@uct.cl	452205685	Secretario General
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Abogado	Pontificia Universidad Católica	Chile	2011
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magíster en Ciencia Política	Pontificia Universidad Católica	Chile	2014
Master of Laws	The University of Edinburgh	Escocia, Reino Unido	2017

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Valeria	Celedón	Alfredo Vicente
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
avaleria@uct.cl	452553819	Profesional en Unidad de Estudios y Proyectos de la Vicerrectoría de Vinculación y Compromiso Público
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Ingeniero Informático	Universidad Católica de Temuco	Chile	2009

GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Novoa	Ocares	Cinthya Fabiola
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
cnovoa@uct.cl	+56452553740	Profesional Unidad de Estudios Vicerrectoría Académica
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Periodista	Universidad de La Frontera	Chile	2006
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magíster en Ciencias de la Comunicación	Universidad de La Frontera	Chile	2010

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Campos	Escalona	Carla Stefania
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
ccampos@uct.cl	+56452553740	Profesional Unidad de Estudios Vicerrectoría Académica
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Trabajadora Social	AIEP	Chile	2015
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Cofré	Garcés	Marcela
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
icofre@uct.cl	+56452553740	Profesional Unidad de Estudios Vicerrectoría Académica
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
41,5		

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Cientista Política	Universidad Diego Portales	Chile	2012
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN





**FORMULARIO DE POSTULACIÓN**

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

ANEXO

FSM 25101

DATOS GENERALES	
Nombre Institución:	Universidad Técnica Federico Santa María
RUT Institución:	81.668.700-4
Dirección Casa Central Institución:	Avenida España 1680, Valparaíso
Título de la propuesta (debe ser el mismo ingresado a la plataforma y tener un máximo de 300 caracteres):	Ecosistema inclusivo de atención y acompañamiento a la trayectoria estudiantil en el marco de una convivencia universitaria segura y respetuosa
Área estratégica de la propuesta (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.
Acciones específicas (seleccionar la acción específica principal que refleje el objetivo de la propuesta, según Área Estratégica seleccionada):	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 (...)
Duración de la propuesta (24 a 36 meses):	30 meses
Monto solicitado a Mineduc (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

ANEXO

FORM 52101

## 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-Libano, 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 identificado 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 (DRREE), 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 interdisciplinar 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.*

OBJETIVO GENERAL
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.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS
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.
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.
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.
4. Desarrollar las capacidades del personal mediante procesos formativos y la sistematización de buenas prácticas en bienestar estudiantil, convivencia, inclusión, salud mental y diversidad.

## 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	Revisión de documentación interna relativas a los servicios de apoyo y acompañamiento que ofrece DGAE.	<b>Reporte con información de servicios de apoyo ya acompañamiento (DGAE).</b>
	Recopilación de información con actores claves.	
	Crear un mapa de servicios con sus interacciones más significativas.	
	Confeccionar documento con hallazgos más relevantes.	
<b>Hito 2:</b> Modelo integrado de atención y acompañamiento estudiantil diseñado Mes 7 a Mes 12	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.	<b>Reporte con propuesta de modelo integrado de atención y acompañamiento (DGAE).</b>
	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.	
	Incorporación de los aportes y observaciones en una nueva versión del documento técnico.	
<b>Hito 3:</b> Piloto del modelo integrado de atención y acompañamiento estudiantil validado en una sede Mes 13 a Mes 18	Implementar modelo de manera piloto en sede centinela con actividad de lanzamiento para escalar a otras sedes	<b>Informe final con modelo integrado de atención y acompañamiento (DGAE).</b>
	Evaluar modelo de manera piloto en sede centinela	
<b>Hito 4:</b> Modelo integrado de atención y acompañamiento estudiantil implementado Mes 19 a mes 30	Revisión de observaciones e incorporación de ajustes al modelo.	<b>Informe con mejoras incorporadas al modelo integrado de atención y acompañamiento validado (DGAE).</b>
	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.	

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

<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 6	Realizar visitas a los cinco emplazamientos de la USM para identificar condiciones físicas de los espacios de atención estudiantil.	<b>Informe de necesidades detectadas (DGAE).</b>
	Sistematizar las necesidades detectadas por los equipos locales.	
<b>Hito 2:</b> Plataformas y herramientas tecnológicas de atención diseñadas Mes 7 a Mes 12	Diseñar, validar e implementar plataforma de gestión de casos (basado en tickets), incorporando funcionalidades de atención, seguimiento, derivación y analítica institucional.	<b>Informe con maqueta de plataforma (Dirección General de Tecnologías, DGT).</b>
	Sistematizar las necesidades detectadas por los equipos locales.	
<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 13 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> Plan formativo del personal implementado 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. 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>Plan de formación (DGAE).</b>
<b>Hito 2:</b> Buenas prácticas sistematizadas. Mes 12 a Mes 24	Levantar información de experiencias exitosas de apoyo y acompañamiento estudiantiles. 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.	<b>Documento de sistematización y aprendizajes (DGAE).</b>

## 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>	Línea a Base <sup>10</sup>	Meta 1 <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 línea 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.

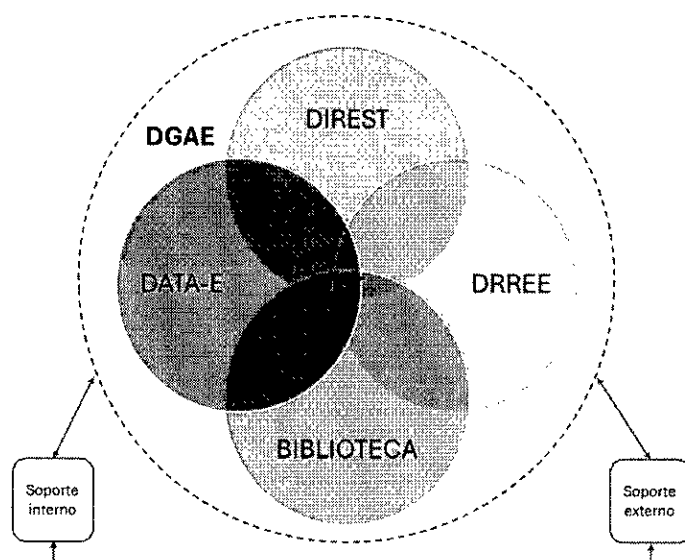
En cuanto al soporte de datos, el modelo se visualiza a través de un diagrama de Venn (ajustado) que representa el modelo de gestión del proyecto y la integración esperada entre las cuatro principales fuentes de información institucional que dependen de la DGAE: DIREST (registro curricular), DRREE (datos 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 y DATA-E; o perfil socioeconómico y uso de recursos en DRREE y 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 bimensuales 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 bimensuales 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:

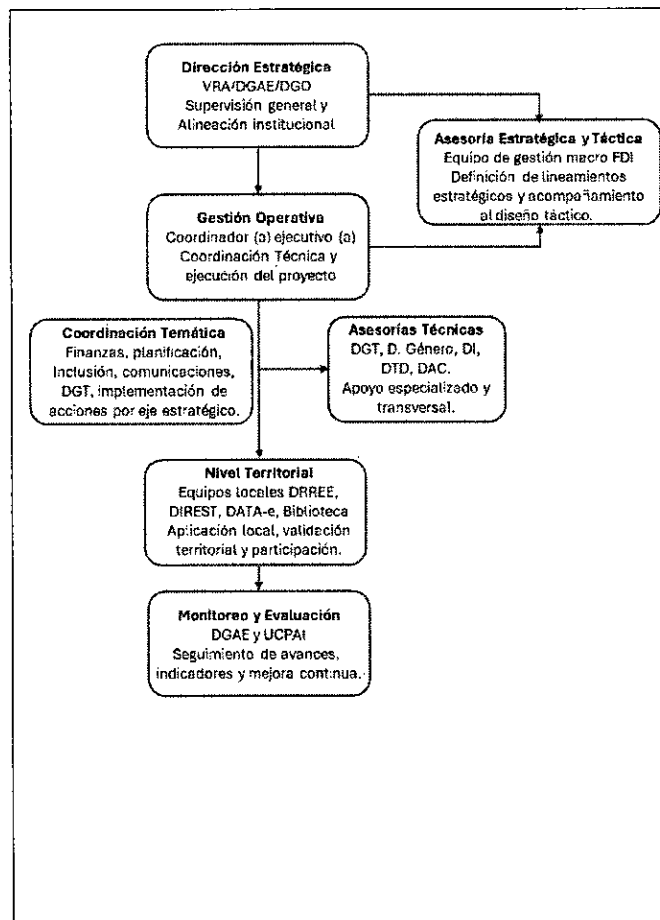
- **Monitoreo mensual de avances** mediante fichas de cumplimiento por hito y objetivo, con validación cruzada por responsables técnicos.

- **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.

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

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

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

## 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 de quienes usarán el perfilamiento unificado para mejorar la atención de beneficiarios directos. 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención de calidad.</li> <li>- Inclusión.</li> <li>- Salud mental.</li> <li>- Atención con foco en la neurodivergencia.</li> <li>- Convivencia universitaria.</li> <li>- Resolución de conflictos.</li> <li>- Etc.</li> </ul>
	<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
vicerector.academico@usm.cl	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)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Msc. Thermal energy and combustion	Université de Poitiers	Francia	2003
Phd. Fluid mechanics, mayor in energy and combustion	University of Poitiers and Ensma	Francia	2003

#### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Lezana	Illesca	Pablo
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
director.dgd@usm.cl	---	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)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Mag.Cs. de la Ing. Electrónica	Universidad Técnica Federico Santa María	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
cecilia.reyes@usm.cl	+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)	UNIVERSIDAD	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
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
Paulina.pereda@usm.cl	322654472	Directora Relaciones Estudiantiles
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
44		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

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

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
YÁÑEZ	ACUÑA	PAULINA FRANCISCA
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
Paulina.yanez@usm.cl	32265 4543	Directora de Estudios
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
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
GRADOS ACADÉMICOS (postgrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Magister en Gestión Empresarial	Universidad Técnica Federico Santa María	Chile	2022

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
ESPÍNDOLA	ASTUDILLO	RIMSKY ENRIQUE
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
RIMSKY.ESPINDOLA@USM.CL	322654147	SUBDIRECCIÓN DE BIBLIOTECA
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
44		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

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

**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
Jalil	Cabrera	Oscar Alberto
CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	TELÉFONO INSTITUCIONAL	CARGO ACTUAL EN INSTITUCIÓN
oscar.jalil@usm.cl	+56-9-32485244	Director de Infraestructura
JORNADA DE TRABAJO ACTUAL (en horas semanales)		
44		

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

TÍTULOS (pregrado)	UNIVERSIDAD	PAÍS	AÑO OBTENCIÓN
Ingeniero Civil Industrial	Universidad Técnica Federico Santa María	Chile	2004
Constructor Civil	Universidad Técnica Federico Santa María	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
sergio.fuentesleon@usm.cl	+56322654675	DIRECTOR GENERAL DE TECNOLOGÍAS
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
paula.beale@usm.cl	+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
karen.radonich@usm.cl	+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 IBAÑEZ	CHILE	-

#### DATOS PERSONALES

<b>APELLIDO PATERNO</b>	<b>APELLIDO MATERNO</b>	<b>NOMBRES</b>
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

<b>TÍTULOS (pregrado)</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>
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

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

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

<b>TÍTULOS (pregrado)</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>
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

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

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

<b>TÍTULOS (pregrado)</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO OBTENCIÓN</b>
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
julia.bustamante@uvm.cl	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