



**UNIVERSIDAD DE CHILE**

Convenio de Desempeño

Plan de Modernización de la Gestión Institucional

# **Plan de Modernización de la Gestión Institucional**

## **Convenio de Desempeño**

Informe de Avance N° 1  
Período abril a septiembre de 2008

05 de Noviembre de 2008

Versión 5



## Tabla de Contenidos

<b>1. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Actividades Realizadas</b> .....	<b>5</b>
2.1. <i>Difusión del Convenio de Desempeño en organismos colegiados</i> .....	5
2.2. <i>Presupuesto del proyecto</i> .....	5
2.3. <i>Selección de personal ejecutivo</i> .....	5
Gerente de Proyecto (Cód GP_UChile).....	7
Subgerente de Proyecto Área Gestión (Cód ROC-UChile).....	7
Subgerente de Proyecto Área Sistemas (Cód SIG-UChile) .....	8
Asesor estratégico del Proyecto (Cód AE-UChile).....	8
2.4. <i>Selección de analistas y asistente ejecutiva</i> . ....	9
Analistas Área Gestión (Código ANROC_UChile) .....	9
Analistas Área Sistemas (Código ANSIG-UChile) .....	9
Asistente ejecutivo (Código ASCD-UChile) .....	9
2.5. <i>Cuenta corriente</i> .....	10
2.6. <i>Instalación en oficinas provisorias y equipamiento</i> . ....	10
2.7. <i>Constitución de contraparte</i> .....	10
2.8. <i>Constitución del Comité Ejecutivo del proyecto</i> .....	11
2.9. <i>Creación del sitio web del proyecto</i> .....	11
2.10. <i>Constitución del Consejo Directivo</i> .....	12
2.11. <i>Comisión Tecnológica de la Universidad de Chile</i> .....	12
2.12. <i>Planes de trabajo de corto plazo</i> .....	12
2.13. <i>Actividades organizadas por MECESUP</i> .....	12
2.14. <i>Definición conceptual de proyectos</i> .....	13
Proyecto 1: Reorganización de organismos centrales .....	13
Proyecto 2: Mejoramiento de sistemas de comunicaciones electrónico.....	13
Proyecto 3: Mejoramiento de las comunicaciones e imagen institucional. ....	14
Proyecto 4: Mejoramiento de la gestión de la documentación administrativo legal .....	14
Proyecto 5: Crear y mejorar funcionalidades del sistema de gestión de personal. ....	15
Proyecto 6: Desarrollo de un sistema de gestión del Activo Fijo.....	15
Proyecto 7: Mejoras al Sistema AUGE Finanzas.....	16
Proyecto 8: Proyectos Transversales .....	16
Proyecto 9: Gestión docente y apoyo a la enseñanza .....	16
Proyecto 10: Registro y análisis de información sobre actividades de Investigación.....	17
Proyecto 11: Mejora de sistemas de gestión de actividades de extensión.....	17
Proyecto 12: Gestión de Curricuum Académico Digital .....	18
Proyecto 13: Mejoramiento de las herramientas de apoyo a la evaluación docente. ....	18
Proyecto 14: Gestión Académica de pre y post grado. ....	18
Proyecto 15: Mejoramiento de gestión de bibliotecas.....	19
Proyecto 16: Facilitar el acceso a información.....	19
2.15. <i>Especificación de proyectos</i> .....	20
2.16. <i>Procedimiento previo de licitaciones</i> .....	20
2.17. <i>Preparación de bases técnicas de licitaciones</i> .....	21
2.18. <i>Fuente y uso de fondos</i> .....	22



### **Resumen Ejecutivo de Actividades**

- Difusión del Convenio de Desempeño en organismos colegiados: el Coordinador del proyecto expuso ante el Consejo Universitario y el Senado Universitario.
- Preparación de un presupuesto del proyecto y un posterior ajuste, que detalla los gastos y permite preparar la Lista de Bienes y Servicios como un resumen de él.
- Selección de personal ejecutivo: se contrató a la empresa Deloitte & Touche para apoyar el proceso de reclutamiento y selección de los 4 cargos ejecutivos del proyecto
- Selección de analistas y asistente ejecutiva: se estableció una comisión que efectuó el proceso de reclutamiento y selección de 3 analistas y una asistente.
- Apertura de cuenta corriente para uso exclusivo del proyecto en el Banco Santander
- Instalación en oficinas provisorias en el piso 8 de la Torre 15, y adquisición de equipamiento computacional y otros.
- Constitución de un equipo de la VAEGI como contraparte operativa.
- Constitución y operación del Comité Ejecutivo, que desarrolló reuniones semanales, cuyas actas están publicadas en el sitio web del proyecto.
- Creación del sitio web del Convenio de Desempeño, que posee una sección con información abierta al público, y otra sección a la que solo acceden los miembros del Comité Ejecutivo y otros participantes en el proyecto, con información de actas y otros documentos.
- Constitución y operación del Consejo Directivo
- Reuniones con la Comisión Tecnológica de la Universidad de Chile, para difundir el proyecto y discutir sus alcances.
- Establecimiento de un plan de trabajo de corto plazo.
- Participación en actividades organizadas por MECESUP con motivo de la visita de un experto internacional, orientada a fortalecer las Unidades de Análisis Institucional y su vinculación a los Convenios de Desempeño.
- Definición conceptual de 16 proyectos y presentación al Comité Ejecutivo, en las que se establece básicamente la problemática existente en diferentes áreas y los pasos a seguir para enfrentarla.
- Especificación de un perfil de cada proyecto y presentación al Comité Ejecutivo, con una ficha homogénea que contiene objetivos generales, objetivos específicos, inserción en el Convenio de Desempeño, lista de actividades, cronograma, alcances y presupuesto estimado.
- Especificación y ejecución de un procedimiento previo de licitaciones, consistente en definición de un requerimiento, validación con algunos stakeholders y reuniones con 22 empresas para conocer detalles de su oferta de productos y servicios.
- Preparación de bases técnicas de licitaciones
- Preparación de un cuadro de fuentes y uso de fondos



## 1. Introducción

El Convenio de Desempeño se inicia con el decreto N° 0662, de fecha 19 de marzo de 2008, que aprueba el convenio firmado entre la Ministra de Educación, Yasna Provoste Campillay y el Rector de la Universidad de Chile, Víctor Pérez Vera con fecha 5 de marzo de 2008.

El presente informe da cuenta de las principales actividades realizadas en el período comprendido entre los meses de abril a septiembre del año 2008.

Este período se caracteriza como un período inicial de difusión del proyecto, de instalación del mismo y fundamentalmente de planificación en detalle de las actividades a realizar.

Se configuran así las condiciones para dar inicio al proyecto, entre las que se destacan actividades relacionadas con el reclutamiento, selección y contratación del personal de administración del proyecto, las adquisiciones básicas para su funcionamiento y fundamentalmente actividades del equipo orientadas a la planificación financiera y de actividades.

En la práctica se procedió a la instalación de la Oficina de Administración del Proyecto (PMO), el volcamiento del proyecto original en un conjunto de 16 proyectos, cada uno a su vez compuesto en promedio por 3 subproyectos, con lo que se obtuvieron alrededor de 50 proyectos de trabajo.

Para un mejor orden, por cada proyecto se generó una definición conceptual (problema a resolver y solución propuesta), que fue validada con el Comité Ejecutivo, y una ficha homogénea con sus objetivos (generales y específicos), sus alcances, las actividades a realizar (reflejadas en cartas Gantt) y una estimación de su presupuesto.

Una vez definidos los Proyectos y Subproyectos, estos fueron validados con pequeños grupos representativos de los stakeholders y con el Comité Ejecutivo.

Considerando que existen herramientas y desarrollos informáticos transversales, comunes a muchos de los proyectos, se reestructuró la tarea agrupando parte de los Proyectos y Subproyectos en 10 licitaciones, que se caracterizan por requerir competencias en disciplinas específicas homogéneas de parte de los proveedores.

El último periodo, de septiembre, se caracteriza por el inicio de la preparación de las bases técnicas y administrativas necesarias para licitar los productos y servicios requeridos. Como parte de esta labor se realizaron reuniones con potenciales proveedores, para conocer con mayor detalle la oferta de productos y servicios del mercado, y reuniones con stakeholders, para verificar detalles y dudas que surgían en la formulación de las licitaciones.



## **2. Actividades Realizadas**

### **2.1. Difusión del Convenio de Desempeño en organismos colegiados**

El Vicerrector de Asuntos Económicos y Gestión Institucional efectuó presentaciones al Consejo Universitario y al Senado Universitario, por constituir los principales organismos colegiados de la Universidad, las que se incluye en el Anexo 1.

En la II Sesión Ordinaria del Consejo Universitario efectuado el día 25 de marzo de 2008, de acuerdo al punto 7 de la Tabla, el Vicerrector de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, Luis Ayala, presentó un informe sobre el Convenio de Desempeño.

En la sesión N° 63 del Senado Universitario, realizada el 27 de marzo de 2008, el Vicerrector de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, Luis Ayala, efectuó una presentación del Convenio de Desempeño.

### **2.2. Presupuesto del proyecto**

Se confeccionó un presupuesto detallado, y un resumen denominado “Lista de Bienes y Servicios”, siendo aprobado por MECESUP mediante el DEX N°6621 de Educación de 2008, según consta en la carta N° 626/08 de fecha 15 de abril de 2008 (Ver Anexo 2.-)

Se adjunta dicha Lista de Bienes y Servicios como Anexo N° 3.

Posteriormente se determinó que era necesario efectuar ajustes a este presupuesto, y se presenta una nueva versión a MECESUP. Con fecha 17 de junio de 2008 se recibió de parte del Coordinador de Convenio de Desempeño de MECESUP, el documento ORD. N° 1325/08, en el que se autoriza la nueva Lista de Bienes y Servicios.

Se adjunta nueva Lista de Bienes y Servicios de junio de 2008 aprobada por MECESUP como Anexo N° 4

### **2.3. Selección de personal ejecutivo**

Para implementar esta actividad se constituyó un Comité de Selección integrado por el Coordinador del Proyecto, los Directores de Finanzas, Tecnologías de Información, Análisis Institucional y la Jefa de Gabinete y Asesora Legal de la VAEGI.

Dado que los procedimientos de adquisiciones asociados al Convenio de Desempeño están sujetos a la normativa de Chilecompra y del Banco Mundial, se procedió a la búsqueda de información acerca de la provisión de los servicios requeridos, según los términos de los Convenios Marco para el Reclutamiento y Selección (Head Hunting) y para la Búsqueda y Evaluación de Altos Ejecutivos,

Para ambos se aplicó el procedimiento que señala la normativa de contrataciones y provisión de directivos para la administración pública de la Dirección del Servicio Civil.



Siguiendo las recomendaciones de MECESUP en lo referido a transparencia y garantías de acceso, se optó por contratar los servicios de una empresa de reconocida experiencia en selección de ejecutivos.

La lista de proveedores contactados, que están aprobados para operar dentro del Convenio Marco, fue la siguiente:

- Consultores Target Ltda.
- Deloitte & Touche Sociedad de Auditores y Consultores Ltda.
- Seminariun Desarrollo Ltda.
- Percade & La Araucana (Percade S.A.)
- Bumeran.Com Chile S.A.
- Fuchs Consultores S.A.
- Laborum Com Chile S.A.
- Pricewaterhousecoopers Consultores Auditores Y Com.

Atendidas las consideraciones de costo y calidad, el Comité de Selección determinó operar con la firma Deloitte & Touch para el reclutamiento y selección de los cargos ejecutivos.

Con fecha 16 de marzo de 2008 dicha empresa inició el proceso mediante la publicación, en el cuerpo Artes y Letras de El Mercurio, de un aviso de búsqueda de cuatro cargos:

1. Gerente de Proyecto (Cód GP\_UChile)
2. Subgerente de Proyecto Área Gestión (Cód ROC-UChile)
3. Subgerente de Proyecto Área Sistemas (Cód SIG-UChile)
4. Asesor Estratégico del Proyecto (Cód AE-UChile)

Para apoyar el proceso, en el aviso se estableció la dirección de un sitio web donde los postulantes interesados podían consultar información del proyecto, y una casilla de correo donde podían enviar su curriculum.

Una vez seleccionada la consultora Deloitte para operar, se desarrollaron los perfiles de los cargos y la operatoria del sistema.

Cabe destacar que debido a que los Convenios de Desempeño son una herramienta nueva, no existían procedimientos establecidos en relación con Convenios Marco, por lo cual se optó por aplicar las prácticas habituales de Chilecompra.

Con fecha 31 de marzo, se recibió la comunicación de MECESUP que permite la celebración de actos y contratos dentro de los términos autorizados en el Convenio de Desempeño, por lo que se procedió a la revisión y autorizaciones finales para la emisión de las órdenes de compra.

Se recibieron más de 240 curricula vitae través de la página Web [www.pmi.uchile/pmo](http://www.pmi.uchile/pmo) con postulaciones individuales o conjuntas a los cuatro cargos publicados. Los curricula de los postulantes fueron enviados a la empresa consultora para su evaluación.

Los resultados, cuya documentación de respaldo se encuentra en el Anexo N°5, fueron los siguientes:



### ***Gerente de Proyecto (Cód GP\_UChile)***

Se recibieron 86 currícula para el cargo de Gerente de Proyecto (GP-UCHILE), siendo observable en los postulantes varias insuficiencias en relación a lo solicitado en el aviso publicado, lo que hizo necesaria una depuración que se tradujo en los siguientes niveles remitidos a Deloitte.

Primer envío (N1): 51 CV analizados, evaluados y calificados en primera aproximación, según el perfil de selección del cargo. Los resultados de este análisis fueron reportados en el informe denominado P1, de fecha 11 de abril de 2008. (correo electrónico de la Universidad a Deloitte con lista de 51 currícula).

Segundo envío (N2): 17 informes correspondientes a los candidatos que fueron remitidos por el Comité de Selección para la primera entrevista personal. Los resultados de este análisis fueron reportados en el informe denominado P2, recibido con fecha 24 de abril de 2008.

Tercer envío (N3): 9 informes correspondientes a los candidatos mejor evaluados que fueron entrevistados por el Comité de Selección interno. Estos informes incluyeron las conclusiones de la entrevista gerencial y estudio de referencias. Los resultados de este análisis fueron reportados en el informe denominado P3, recibido con fecha 16 de mayo de 2008.

Los 9 postulantes fueron entrevistados por la Universidad (Informe de Deloitte con postulantes finalistas y cuadro resumen de sus atributos), y se conformó un conjunto de 4 postulantes que fueron entrevistados por el Comité de Selección. Como resultado se contrató el Sr. Jonny Heiss Schmidt y se avisó por carta certificada a los postulantes que no fueron seleccionados.

### ***Subgerente de Proyecto Área Gestión (Cód ROC-UChile)***

Se recibieron 73 currícula para el cargo de Subgerente de Proyecto Área Gestión (ROC-UCHILE), siendo observable en los postulantes varias insuficiencias en relación a lo solicitado en el aviso publicado, lo que hizo necesaria una depuración que se traduce en los siguientes niveles remitidos a Deloitte:

Primer envío (N1): 39 CV analizados, evaluados y calificados en primera aproximación, según el perfil de selección del cargo. Los resultados de este análisis fueron reportados en el informe denominado P1, de fecha 16 de abril de 2008. (correo electrónico de la Universidad a Deloitte con lista de 39 currícula).

Segundo envío (N2): 7 informes correspondientes a los candidatos que fueron remitidos por el Comité de Selección para la primera entrevista personal, Los resultados de este análisis fueron reportados en el informe denominado P2, recibido con fecha el 9 de mayo de 2008.

Tercer envío (N3): 7 informes correspondientes a los candidatos mejor evaluados que fueron entrevistados por el Comité de Selección interno. Estos informes incluyeron las conclusiones de la entrevista gerencial y estudio de referencias. Los resultados de este análisis fueron reportados en el informe denominado P3, recibido el 22 de mayo de 2008. (Informe de Deloitte con postulantes finalistas y cuadro resumen de sus atributos).





De este grupo, 5 postulantes calificados como idóneos por Deloitte fueron entrevistados por la Universidad y se conformó un conjunto de 3 postulantes finalistas que fueron entrevistados por la Comisión de Selección, al que se incorporó el Sr. Heiss. Como resultado se contrató el Sr. Daniel Fredes Castro y se avisó por carta certificada a los postulantes que no fueron seleccionados.

#### ***Subgerente de Proyecto Area Sistemas (Cód SIG-UChile)***

Se recibieron 41 currícula para el cargo de Subgerente de Proyecto Área Sistemas (SIG-UCHILE), siendo observable en los postulantes varias insuficiencias en relación a lo solicitado en el aviso publicado, lo que hizo necesaria una depuración que se traduce en los siguientes niveles remitidos a Deloitte:

Primer envío (N1): 33 CV analizados, evaluados y calificados en primera aproximación, según el perfil de selección del cargo. Los resultados de este análisis fueron reportados en el informe denominado P1, de fecha 16 de abril de 2008. (correo electrónico de la Universidad a Deloitte con lista de 33 currícula)

Segundo envío (N2): 16 informes correspondientes a los candidatos que fueron remitidos por el Comité de Selección para la primera entrevista personal. Los resultados de este análisis fueron reportados en el informe denominado P2, recibido el 9 de mayo de 2008.

Tercer envío (N3): 6 informes correspondientes a los candidatos mejor evaluados que fueron entrevistados por el Comité de Selección. Estos informes incluyeron las conclusiones de la entrevista gerencial y estudio de referencias. Los resultados de este análisis fueron reportados en el informe denominado P3, recibido el 27 de mayo de 2008. (Informe de Deloitte con postulantes finalistas y cuadro resumen de sus atributos)

Los 6 postulantes fueron entrevistados por la universidad y se conformó un conjunto de 3 postulantes finalistas que fueron entrevistados por la Comisión de Selección. Como resultado se contrató el Sr. Octavio Espinoza Collyer y se avisó por carta certificada a los postulantes que no fueron seleccionados.

#### ***Asesor estratégico del Proyecto (Cód AE-UChile)***

Se recibieron 64 currícula para el cargo de Asesor Estratégico, siendo observable en los postulantes varias insuficiencias en relación a lo solicitado en el aviso publicado, lo que hizo necesaria una depuración que se traduce en los siguientes niveles remitidos a Deloitte:

Primer envío (N1): 26 CV analizados, evaluados y calificados en primera aproximación, según el perfil de selección del cargo. Los resultados de este análisis fueron reportados en el informe denominado P1, de fecha 4 de abril de 2008.

Segundo envío (N2): 12 informes correspondientes a los candidatos que fueron remitidos por el Comité de Selección para la primera entrevista personal. Los resultados de este análisis fueron reportados en el informe denominado P2, recibido con fecha 10 de abril de 2008. (correo electrónico de la Universidad a Deloitte con lista de 12 currícula)

Tercer envío (N3): 3 informes correspondientes a los candidatos mejor evaluados que fueron entrevistados por el Comité de Selección. Estos informes incluyeron las





conclusiones de la entrevista gerencial y estudio de referencias, informe denominado P3, recibido con fecha 17 de abril de 2008. (Informe de Deloitte con postulantes finalistas)

Los 3 postulantes fueron entrevistados por la Comisión de Selección. Como resultado se contrató a la Sra. Isabel Undurraga Aránguiz y se avisó por carta certificada a los postulantes que no fueron seleccionados.

#### **2.4. Selección de analistas y asistente ejecutiva.**

Con fecha 15 de junio de 2008 se publicó en Artes y Letras de El Mercurio el aviso de búsqueda de tres cargos:

- Analistas Área Gestión (Código ANROC\_UChile)
- Analista Área Sistemas (Código ANSIG-UChile)
- Asistente ejecutivo (Código ASCD-UChile)

El proceso de selección de estos cargos se efectuó con recursos internos del proyecto.

Los resultados, cuyos documentos de respaldo se encuentran en el Anexo N° 6, fueron los siguientes:

##### *Analistas Área Gestión (Código ANROC\_UChile)*

Se recibieron 69 currícula para el cargo de Analistas Área Gestión (Código ANROC\_UChile)

De estos fueron preseleccionados 5 postulantes y se conformó una terna que fue entrevistada por la Comisión de Selección. Como resultado se contrató al Sr. Cristian Aliro Gonzalez Sothers y se avisó por carta certificada a los postulantes que no fueron seleccionados. Es necesario señalar que en este cargo quedó postergada la contratación de un segundo analista, la que se realizará en el curso del año 2008.

##### *Analistas Área Sistemas (Código ANSIG-UChile)*

Se recibieron 31 currícula para el cargo de Analistas Área Gestión (Código ANROC\_UChile)

De estos fueron preseleccionados 10 postulantes, los que fueron evaluados por el Subgerente de Sistemas Sr. Octavio Espinoza. A los postulantes aprobados en la evaluación técnica se les efectuó una evaluación psicológica por la Asesora Estratégica Sra. Isabel Undurraga (ingeniero industrial y psicóloga) y se conformó una terna que fue entrevistada por la Comisión de Selección. Como resultado se contrató a los Sres. Mauricio Hernández Aguilar y Guillermo Marguart Sandoval y se avisó por carta certificada a los postulantes que no fueron seleccionados.

##### *Asistente ejecutivo (Código ASCD-UChile)*

Se recibieron 57 currícula para el cargo de Asistente Ejecutiva (Código ASCD-UChile)



De estos fueron preseleccionados y evaluados 12 postulantes y se conformó una terna que fue entrevistada por la Comisión de Selección. Como resultado se contrató a la Sra. Claudia Araneda Salazar y se avisó por carta certificada a los postulantes que no fueron seleccionados.

## **2.5. Cuenta corriente.**

Se abrió la cuenta corriente N° 0-00-61-88023-2 en el Banco Santander, para uso exclusivo del proyecto. La cuenta corriente requiere la firma concurrente de dos personas, aunque hay 4 firmas autorizadas para cubrir eventuales ausencias. Por un acuerdo interno, los firmantes habituales son el Gerente del proyecto y el Director de Finanzas y Patrimonio de la VAEGI.

Para cubrir gastos del proyecto, el 30 de junio de 2008 se efectuó un primer depósito de \$50.000.000 con un préstamo de enlace de la Tesorería de la Universidad de Chile, previamente autorizado por MECESUP.

Este préstamo se restituirá a la Universidad una vez recibida la primera cuota del Convenio de Desempeño.

El 15 de septiembre se depositó en la cuenta la suma de \$1.131.666.000.- correspondiente a la primera cuota de MECESUP.

## **2.6. Instalación en oficinas provisorias y equipamiento.**

El equipo administrativo de Convenio de Desempeño se instaló provisoriamente en la oficina 804, en el piso 8 de la Torre 15, dado que su lugar definitivo en el piso 13 está en proceso de remodelación, el que se estima que finalizará a mediados de noviembre.

Se realizaron algunas adquisiciones para el funcionamiento del equipo de trabajo que son independientes de la ubicación, y por tanto serán utilizables después del traslado.

Las principales adquisiciones son computadores, sillas, impresora, teléfonos y materiales menores de oficina, los que se detallan en el informe financiero.

Además se llamó a licitación para la remodelación del piso 13 de las oficinas 1301, 1302, 1303, la que se publicó en Chilecompra con el N° 4794-11042-LE08 el día 28/08/08..

Para la adquisición del mobiliario de estas mismas oficinas se hizo en Chilecompra la licitación N° 4794-11043-LE08 con fecha 25/08/08.

Estas dos licitaciones han sido desarrolladas fundamentalmente por arquitectos de la Dirección de Servicios Generales e Infraestructura de la VAEGI.

## **2.7. Constitución de contraparte**

Durante las primeras semanas de operación, el equipo del Convenio de Desempeño sostuvo múltiples reuniones (casi a diario) con un equipo de la VAEGI que se constituyó como contraparte, integrado fundamentalmente por un equipo que participó en la formulación del proyecto que se presentó a MECESUP. En él participaron las siguientes personas:



- Luís Ayala – Vicerrector de Asuntos Económicos y Gestión Institucional y Coordinador institucional del Convenio de Desempeño.
- Ángela Leiton – Jefe de Gabinete VAEGI
- Enrique Sthandier – Director Unidad de Análisis Institucional
- Carlos Castro – Director de Finanzas y Administración Patrimonial.
- Gustavo Anabalón – Director de Servicios de Tecnologías de Información.

## **2.8. Constitución del Comité Ejecutivo del proyecto**

El Comité Ejecutivo, que se reúne semanalmente, posee la siguiente composición:

- Coordinador del Proyecto, Vicerrector de Asuntos Económicos y Gestión Institucional
- Prorrector
- Vicerrectores de Asuntos Académicos, de Investigación y Desarrollo, y de Extensión
- Directores:
  - Pregrado
  - Postgrado y postítulo
  - Investigación
  - Finanzas y Administración Patrimonial
  - Gestión de Prorrectoría
  - Análisis Institucional
  - Servicios de Tecnologías de información
  - Comunicaciones
  - Extensión
- Equipo de Administración del Proyecto
- Diversos académicos y profesionales invitados en forma especial.

Las actas de sus reuniones están publicadas en el sitio web del proyecto.

## **2.9. Creación del sitio web del proyecto**

Con el objeto de mantener informada a la comunidad y a los participantes en el proyecto, se creó un sitio web ([www.cdgestión.uchile.cl](http://www.cdgestión.uchile.cl)) que es parte del portal de la Universidad de Chile, al que se puede acceder mediante un banner desde tres páginas del portal tituladas “Presentación”, “Rectoría” y “Administración”.

El público tiene acceso allí a noticias relacionadas con el proyecto, antecedentes, sus objetivos, la conformación de comités, la estructura del equipo del proyecto, roles y responsabilidades, impactos y avances esperados.

Además hay una sección de documentos donde se encuentra el Plan de Mejoramiento Institucional, el Decreto del Convenio de Desempeño, el PDI y artículos atinentes al proyecto.

Adicionalmente, se ha definido una lista especial de usuarios que utilizando su clave de pasaporte tienen acceso en la misma página a otros documentos del proyecto, como son las actas del Comité Ejecutivo, algunos procedimientos operativos y otro material que se



irá agregando a futuro. Esta lista especial de usuarios está conformada básicamente por los asistentes a las reuniones semanales del Comité Ejecutivo y el equipo del proyecto.

## **2.10. Constitución del Consejo Directivo**

El día 8 de agosto de 2008 se realizó la primera reunión constitutiva del Comité Directivo del proyecto, compuesto por:

- Rector
- Prorrector
- Vicerrectores
- Decanos coordinadores de Campus
- Decanos del área de Gestión y Sistemas
  - Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas
  - Facultad de Economía y Negocios
- Dos profesionales con experiencia en alta dirección

## **2.11. Comisión Tecnológica de la Universidad de Chile**

Esta comisión reúne representantes de distintas facultades para analizar y discutir temas transversales relacionados con Tecnologías de Información, y es convocada regularmente por el STI de la VAEGI.

Con el objeto de dar a conocer el proyecto, se efectuó una sesión especial el día 25/9/08 en la que el Gerente del proyecto lo expuso. En ella se acordó efectuar reuniones a futuro para analizar con detalle los proyectos en desarrollo y su integración a los sistemas existentes, ya que la mayoría de ellos poseen impacto en todas las facultades e institutos de la Universidad.

## **2.12. Planes de trabajo de corto plazo**

Para efectos de mejor orden, se han establecido planes de trabajo de corto plazo (mensuales) los que se han ido actualizando regularmente.

## **2.13. Actividades organizadas por MECESUP**

MECESUP contrató al experto Sr. Michael Middaugh para apoyar el compromiso establecido en los Convenios de Desempeño de constituir y/o fortalecer la Unidad de Análisis e Investigación Institucional (UAI) para apoyar la implementación del CD, las que deben estar en operación al término del primer año de la ejecución.

Este apoyo se programó para efectuar un trabajo con el experto los días 11 y 12 de agosto para la Universidad de Chile, y el día 13 de agosto en un taller con las 4 universidades que tienen Convenios de Desempeño con MECESUP.

El programa con las actividades realizadas se muestran en el N° 7.-



## 2.14. Definición conceptual de proyectos

Para llevar a cabo el desarrollo del Convenio de Desempeño y otorgarle mayor operatividad, utilizando como base el documento original firmado entre el MINEDUC y la Universidad de Chile, se definió un conjunto de 16 proyectos que se describen en forma resumida a continuación:

### *Proyecto 1: Reorganización de organismos centrales*

Problemas a resolver:

- Lograr un adecuado balance centralización-descentralización para asegurar la calidad del quehacer académico en docencia, investigación, creación y extensión.
- Se pretende que los organismos centrales asuman un rol de superintendencia, fijando políticas y normativas, y ejerzan el control de su implementación, y mantengan tareas ejecutivas exclusivamente en aquellos casos en que su centralización representa un alto valor agregado (como remuneraciones, cobro de aranceles, etc.)

Líneas de acción

- Efectuar un diagnóstico de los procesos que actualmente se realizan en los organismos centrales (Rectoría, Prorectoría y Vicerrectorías).
- Redefinición organizacional de los servicios centrales que corresponda
- Instalar el rol de superintendencia académica y económica-administrativa en los organismos centrales
- Desarrollar e instalar capacidades ejecutivas en los campus, para lo que previamente se deberá crear organismos administrativos en ellos.

### *Proyecto 2: Mejoramiento de sistemas de comunicaciones electrónico.*

Problemas a resolver:

- Mejorar calidad de servicio: el servicio de correo electrónico corporativo que la universidad ofrece a sus estudiantes, académicos y funcionarios, ha experimentado una degradación producto del natural aumento en su utilización (lo que genera un aumento en los tiempos de respuesta) y de los cada vez más frecuentes ataques de spam. A esto se suma que se ha limitado la capacidad de almacenaje a montos que actualmente son extraordinariamente menores que los ofrecidos por los correos gratuitos. Esto se ha traducido en un creciente nivel de insatisfacción.
- Enfrentar riesgo creciente de catástrofe por ataques de spam

Líneas de acción:

En este proyecto existen dos estrategias posibles, que se mencionan a continuación, aunque también se debe considerar una combinación de ambas.

Estrategia A):



- Mejorar capacidad del servicio comprando servidores y capacidad de almacenaje en discos
- Contratar servicio de respaldo en línea del almacenaje (“Storage”)

Estrategia B):

- Usar servicio gratuito de correos externos (Gmail de Google y/o Microsoft) customizados a UChile (libera 13 servidores!) sin modificar direcciones actuales.
- Estudiar estrategia de implantación

***Proyecto 3: Mejoramiento de las comunicaciones e imagen institucional.***

Problema a resolver:

- Elevar las comunicaciones a un nivel estratégico en la gestión actual de la Universidad
- Mejorar la coordinación de las herramientas de comunicaciones en torno a una estrategia común

Líneas de acción:

- Aportar herramientas de apoyo a una gestión institucional de las comunicaciones
- Crear portal MiUchile.cl de servicios personalizable.
- Optimizar el actual sistema de administración de contenidos web.
- Generar mayor unificación y coordinación institucional de los portales de facultades e institutos.
- Incorporar los elementos de la internet 2.0 al portal UChile, tales como multimedia, generación de contenido, etc.
- Crear un sistema de gestión de seguimiento a consultas vía web.

***Proyecto 4: Mejoramiento de la gestión de la documentación administrativo legal***

Problema a Resolver:

- La distribución de documentos legales y administrativos institucionales se realiza mediante estafetas y tiene un apoyo computacional que permite realizar el seguimiento de los documentos. Este sistema es ineficiente, y se traduce en retrasos y dificultades de registro de los documentos que se cursan.
- No se cuenta con un procedimiento de destrucción de papeles asociados con estos documentos lo cual se ha traducido en un colapso de las bodegas de la Oficina de Partes ubicadas en la torre de Servicios Centrales

Líneas de acción:

- En una primera etapa se digitalizarán los documentos administrativo - legales almacenados en papel desde el año 1995 a la fecha (aprox. 1 millón), y se almacenarán en un repositorio electrónico utilizando un sistema de gestión de documentos digital indexado, al que se tendrá acceso con buscadores vía Internet, desplazando los documentos físicos a bodegas pasivas.



- Simultáneamente se avanzará en el desarrollo de un sistema que permitirá la generación de decretos y resoluciones electrónicas con firma digital que pasarán a reemplazar esos documentos en papel.

***Proyecto 5: Crear y mejorar funcionalidades del sistema de gestión de personal.***

Problemas a resolver:

- Facilitar a los funcionarios la ejecución de trámites y la obtención de certificados
- Aumentar la eficiencia de los trámites del personal
- Facilitar la disponibilidad y accesibilidad de indicadores del personal para mejorar la gestión de los Recursos Humanos de la Universidad
- Homogeneizar procedimientos de selección de personal en las distintas unidades académicas y ejecutivas.

Líneas de acción

- Generar aplicaciones que permitan al usuario efectuar trámites en línea, eliminando papeles y actividades sin valor agregado (entrega, traslado y recepción de documentos) con la consiguiente mejora en eficiencia, trazabilidad, rapidez y confiabilidad en los datos.
- Revisar y mejorar informes con indicadores de gestión de recursos humanos, y ponerlos a disposición de las autoridades, de modo que estos sean un insumo relevante para la toma de decisiones
- Generar decretos y resoluciones en forma electrónica
- Desarrollar un sistema en línea de apoyo a la operación de los procedimientos de reclutamiento y selección, diseñado desde la Prorectoría, para el personal de colaboración, asegurando transparencia e igualdad de oportunidades

***Proyecto 6: Desarrollo de un sistema de gestión del Activo Fijo.***

Problema a resolver:

- No hay procedimientos adecuados para la actualización de datos
- No se cuenta con información confiable y oportuna

Líneas de acción:

- Desarrollar e implementar un sistema que permita ingresar, modificar y eliminar registros del activo Fijo Inmueble en línea, capturando información en el origen y generando informes e indicadores
- Diseño y desarrollo del módulo de Activo Fijo (bienes Inmuebles): incluye levantamiento, diagnóstico, rediseño, construcción del módulo y plan piloto
- Actualización del catastro de propiedades: incluye la captura de información y la digitalización de documentos, planos, escrituras, etc.





### ***Proyecto 7: Mejoras al Sistema AUGE Finanzas***

Problema a resolver:

- Mejorar funcionalidades del sistema contable-financiero de la Universidad

Líneas de acción:

- Diagnóstico y priorización de principales problemas, considerando su impacto en la organización
- Mejorar procesos considerando la posibilidad de agregar sistemas de workflow para un mejor control
- Intervenir aplicaciones para mejorar su eficiencia

### ***Proyecto 8: Proyectos Transversales***

Problema a resolver:

- Contar con herramientas transversales para mejorar la infraestructura informática,

Líneas de acción:

- Adquirir una plataforma que permita generar, recibir y almacenar documentos electrónicos con firma digital. Esto incluye documentos tributarios electrónicos (facturas electrónicas y otros), decretos, resoluciones, contratos, etc.
- Adquirir una plataforma de inteligencia de negocios que permita mejorar sistemas de visualización de indicadores de gestión, conectados en línea a la base de datos transaccional corporativa, creando una base de datos intermedia (datawarehouse) y generando mecanismos de visualización configurables por los usuarios. Esta herramienta permitirá mejoras apreciables de eficiencia en los procesos de acreditación, entrega de información a entidades externas (Observatorio), gestión institucional y acceso de académicos y alumnos a información propia (portafolios).

### ***Proyecto 9: Gestión docente y apoyo a la docencia***

Problema a Resolver:

- Ausencia de un sistema corporativo que permita apoyar las actividades docentes, para mejorar la eficiencia del proceso y las prácticas de enseñanza

Líneas de acción:

- Mejorar la relación profesor – alumno, y ayudar al intercambio de información vinculado al proceso de enseñanza
- Facilitar la labor docente por la vía de entregar material de apoyo, reserva de recursos académicos, bibliografía, etc.
- Estudiar la posibilidad de utilizar y potenciar la herramienta UCursos, desarrollada por la FCFM.



***Proyecto 10: Registro y análisis de información sobre actividades de Investigación.***

Problema a Resolver:

Se requiere contar con información actualizada, fidedigna y completa en las siguientes áreas:

- Proyectos de investigación en los que participan académicos de la U. de Chile (de cualquier fuente de financiamiento)
- Publicaciones ISI de investigadores
- Productos relacionados con los proyectos de investigación: patentes, artículos no ISI, transferencia tecnológica, etc.
- Apoyos a la investigación: ayudas de viaje y otros para participar en congresos, seminarios, simposios, conferencias, etc.
- Infraestructura para investigación (equipamiento mayor y laboratorios)

Líneas de acción:

Utilizando una visión de procesos, desarrollar una plataforma en línea de “Apoyo a la gestión de los proyectos de investigación” para:

- Postular y seleccionar proyectos de investigación
- Capturar en el origen la información de los proyectos
- Vincular los proyectos de investigaciones con sus productos: publicaciones, patentes, asistencia a reuniones de académicos, tesis, etc.
- Generar un sistema de consultas en línea, para la gestión, con distintos niveles de agregación e indicadores.

***Proyecto 11: Mejora de sistemas de gestión de actividades de extensión.***

Problema a resolver:

- Establecer un equilibrio entre centralización y descentralización. Las líneas de trabajo propuestas consideran que la extensión se desarrolla fundamentalmente a nivel local, en cada unidad académica, y es necesario mejorar el otorgamiento de un sello institucional desde el nivel central.

Líneas de acción:

- Contar con un portal de actividades de extensión, que permita concentrar en una única fuente las iniciativas culturales y de extensión de las unidades académicas, optimizando la actual “Agenda Cultural” del portal de la Universidad (buscadores, contenidos, orientación al cliente, funcionalidades, etc.).
- Crear una herramienta de apoyo a la postulación y selección de proyectos de extensión
- Contar con un portal para alumnos egresados que permita otorgarles algunos servicios, acercándolos a la Universidad, capturar información de retroalimentación, integrando las distintas iniciativas locales existentes (por ejemplo portales de empleo, etc.)



- Apoyar la administración de fondo “Rector Juvenal Hernández Jaque” con una herramientas informáticas que además ayuden a la postulación y selección de proyectos y el acceso y seguimiento de los procesos de postulación

***Proyecto 12: Gestión de Curriculum Académico Digital***

Problema a resolver:

- Mejorar la eficiencia y la calidad de la información de los sistemas existentes

Líneas de acción:

- Crear un sistema nuevo, corporativo, que permita capturar información en línea y disponer de ella en distintos niveles.

***Proyecto 13: Mejoramiento de las herramientas de apoyo a la evaluación docente.***

Problema a Resolver:

- No existe un procedimiento institucional homogéneo que permita evaluar la calidad de la actividad docente que se realiza en los programas de pregrado en forma transversal.
- Se constata la existencia de distintos mecanismos de evaluación docente, lo cual no permite tener una visión institucional de este tipo de mecanismos.
- No se cuenta con información que dé cuenta de resultados obtenidos de la evaluación docente, a partir de los cuales se pueda apoyar la toma de decisiones tendiente a generar mejoras sustantivas en las prácticas docentes

Líneas de acción:

- Definir un procedimiento claro y explícito de aplicación de la encuesta de evaluación docente que se aplique en las distintas unidades académicas (facultades e institutos) de la Universidad
- Ampliar y mejorar las funcionalidades y servicios del actual sistema de encuestas que está operando, para soportar diversos procesos simultáneos en la Universidad y entregar resultados de evaluación
- Generar un esquema de seguimiento de los resultados obtenidos y generar las acciones de mejora en la docencia.

***Proyecto 14: Gestión Académica de pre y post grado.***

Si bien existe otro proyecto (UCH609) que está mejorando diversos procesos relacionados con este proyecto, se enumeran a continuación las líneas generales que cubren ambos proyectos.

Problema a resolver en pregrado, postgrado y post título:

- Proceso de Admisión (postulación, selección y matrícula)
- Calidad y oportunidad de información del seguimiento académico estudiantil
- Información en proceso de egreso, titulación y seguimiento de egresados



- Actualización y mantención de la información de planes de estudios y mallas curriculares en relación a requisitos, equivalencias y homologaciones.

Líneas de acción:

- Mejorar proceso de Admisión (Postulación, selección y matrícula)
- Generar portafolio de estudiantes
- Mejorar proceso de egreso, titulación y seguimiento de egresados,
- Generar portafolio de Planes de Estudios y Mallas Curriculares con requisitos, equivalencias y homologaciones

***Proyecto 15: Mejoramiento de gestión de bibliotecas.***

Problema a resolver:

- No existe una política institucional de administración y gestión de material bibliográfico, basada en indicadores y estándares
- Necesidad de complementar los actuales sistemas de información
- Dificultad para obtener y conservar las publicaciones académicas institucionales
- Necesidad de automatizar la gestión de adquisiciones en bibliotecas

Líneas de acción:

- Crear un Sistema de información estadístico, que integre los actuales módulos de Estadística de Software de Bibliotecas, Sistema de información estadístico de Bibliotecas (soporte papel y Excel), llevado por el SISIB, Informes estadísticos obtenidos de BD suscritas y estadísticas de accesos remotos (VPN)
- Publicaciones electrónicas de la Universidad de Chile: depósito electrónico de publicaciones académicas en Repositorio institucional, con captura de datos en el origen.
- Plataforma de publicaciones de revistas electrónicas: descentralizar la gestión y publicación de revistas electrónicas de la Universidad
- Sistema de gestión de bibliografía básica: contar con un sistema que permita el ingreso y actualización de bibliografías básicas por asignatura a través del Web, la administración de colecciones considerando diversas variables y la generación de informes, indicadores y reportes
- Implementar el módulo de Adquisiciones del Sistema de Gestión de Bibliotecas
- Completar la habilitación del módulo de adquisiciones para su uso en cada Biblioteca.

***Proyecto 16: Facilitar el acceso a información***

Problema a Resolver:

- Uso de distintas definiciones y criterios para el registro de información entre las unidades académicas y en comparación con entidades externas.
- Registro de distintos datos en las distintas unidades académicas



- Calidad diversa de los datos
- La oportunidad de registro varía entre unidades académicas
- No hay procedimientos establecidos para la generación de informes para organismos internos y externos, lo que obliga a su preparación manual.

Líneas de acción:

- Seleccionar indicadores sustantivos para la autorregulación de la calidad y para responder a solicitudes de información de entidades externas
- Diseñar e instalar “procedimientos informatizados”, con las siguientes características:
  - Tipo “workflow”, con secuencias predeterminadas, alertas, registro paso a paso (trazabilidad), para realizar actividades masivas con mayor eficiencia.
  - Con captura de información de gestión en origen, asegurando su calidad y oportunidad, mediante filtros y reglas incorporadas en el sistema.
  - Generación automatizada de informes de gestión.
  - Generación automatizada de indicadores.

## **2.15. Especificación de proyectos**

Para cada uno de los proyectos mencionados se preparó una ficha que contiene:

- Inserción en el Convenio de Desempeño
- Objetivo general y específicos
- Alcances
- Stakeholders
- Levantamiento preliminar de procesos
- Cronograma
- Presupuesto preliminar
- Validación en el Comité Ejecutivo de cada proyecto

## **2.16. Procedimiento previo de licitaciones**

Un análisis de los proyectos muestra que, por una parte, hay aspectos de los distintos proyectos que para su ejecución requieren de empresas de similares competencias, y por otra, al interior de un mismo proyecto se requieren servicios de empresas de especialidades muy distintas.

Lo anterior conduce a la conclusión de que no es eficiente organizar las licitaciones por proyectos, ya que se generan duplicaciones, a pesar de que esta habría sido la aproximación más evidente, pues permite simplificar el control de su ejecución.

Por tanto se optó por organizar las licitaciones por competencias de los oferentes, generando una reagrupación o subdivisión de los proyectos, según corresponda.

Esto dio origen a 10 licitaciones que dan cuenta de los 16 proyectos y sus subproyectos, las que se enumeran a continuación:



Código	Contenido de la licitación
L1	Digitalización de documentos
L2	Firma digital, factura electrónica y repositorio electrónico de documentos
L3	Sistemas de comunicaciones electrónico
L4	Desarrollo de work flow (36 procesos agrupados en 3 áreas: personal, administración y gestión académica)
L5	Levantamiento de planta física para actualizar el catastro
L6	Desarrollo de software (25 procesos)
L7	Herramienta de Inteligencia de Negocios (Datawarehouse)
L8	Certificación de software
L9	Capacitación de usuarios
L10	Reorganización de organismos centrales y generación de capacidades en campus
L11	Contraparte de control físico de avance de licitaciones 1 y 5

Se efectuó una estimación de los recursos financieros que se requieren para cada licitación, y se observó que estos coinciden con bastante aproximación con el presupuesto existente.

En el caso de la licitación L4, que es una de las de mayor requerimiento de recursos (que se estima en el orden del 25% del total), se desarrolló una métrica que fue validada con el STI para efectuar las estimaciones.

Se estableció un procedimiento común para todas ellas, que considera los siguientes pasos:

- Generación de un perfil de cada licitación en base a un formato común
- Generación de una invitación (en base a un formato común) a potenciales proveedores reconocidos en el mercado, con una breve explicación del contenido de la licitación
- Ejecución de reuniones preliminares con potenciales proveedores (RFI) para apoyar la especificación de productos y servicios (Ver listado de proveedores con los que se sostuvieron reuniones durante septiembre en el Anexo N° 8)
- Conversaciones con distintos equipos de STI para analizar la integración a los sistemas en operación y conocer avances existentes.
- Reuniones con stakeholders y usuarios, para aclarar detalles requeridos en los términos de referencia de las licitaciones.

## 2.17. Preparación de bases técnicas de licitaciones

Si bien se ha intentado avanzar en paralelo en todas estas licitaciones, a fines de septiembre se cuenta con un grado de avance como se indica en la siguiente tabla:



Grupo	Grado de avance en la preparación de bases	Licitaciones
1	Entre 75 y 95 %	L1, L2, L4, L5
2	Entre 50 y 75%	L3, L7
3	Entre 0 y 50%	L6, L8, L9, L10

Se planea publicar al menos las licitaciones del primer grupo en el mes de octubre. El monto estimado de las licitaciones de los grupos 1 y 2 es del orden del 66% del presupuesto para licitaciones del total del convenio.

### 2.18. Fuente y uso de fondos

Se presenta a continuación el presupuesto ejecutado en el período abril – septiembre de 2008:

A) A través de la cuenta corriente:

Fuentes de fondos	Gastos	Ingresos
Fondo de enlace		50.000.000
Traspaso de MECESUP		1.131.666.000
Aporte del Estado para Aguinaldo del 18 de septiembre.		177.828
<b>Total Ingresos</b>		<b>1.181.843.828</b>

Uso de Fondos	Gastos	Ingresos
Perfeccionamiento	9.000.000	
Bienes	3.025.847	
Operación	13.214.315	
<b>Total gastos</b>	<b>25.240.162</b>	





B) Movimientos fuera de la cuenta corriente:

<b>Fuentes de fondos</b>	<b>Gastos</b>	<b>Ingresos</b>
Recursos provistos por la Universidad para remuneraciones del personal del Convenio de Desempeño		41.360.003

<b>Uso de Fondos</b>	<b>Gastos</b>	<b>Ingresos</b>
Remuneraciones del personal de la oficina de administración del Convenio de Desempeño	41.360.003	