



Universidad
ARTURO PRAT
del Estado de Chile

Proceso de Acreditación Institucional - 2014
Informe de Autoevaluación Institucional

Comité Directivo Acreditación Institucional

Rector: Gustavo Soto Bringas
Vicerrectora Académica: María Verónica Frías Pistono
Vicerrector de Administración y Finanzas: Héctor Varas Meza
Vicerrectora de Investigación, Innovación y Postgrado: Margarita Briceño Toledo
Secretario General: Sergio Etcheverry Gutiérrez

Comité Ejecutivo de Acreditación Institucional

Director General de Calidad: Jaime Lam Moraga
Secretario Técnico del Comité Ejecutivo: Andrés Pulgar Seguel
Representante de los Estudiantes: Naira Martínez Salgado
Representante de los Académicos: Raúl Soto Mamani
Representante de los Administrativos: Myriam Ortiz Ceñe
Responsable Comisión Gestión Institucional: Hugo Rodríguez Álvarez
Responsable Comisión Docencia de Pregrado: Fernando Cortés Tello
Responsable Comisión Área Investigación: Julio Benites Vilches
Responsable Comisión Área Vinculación con el Medio: Lidia Osorio Olivares

Comisiones de Autoevaluación

GESTIÓN INSTITUCIONAL

Hugo Rodríguez Álvarez
Christian Arce Ramos
Mario Cayazaya Dodero
Bernardita Morín Godoy
Cristian Rivera Aravire
Norma Luza Araya
Dagoberto Navea Alfaro
Gerald Juica Mujica

INVESTIGACIÓN

Julio Benites Vilches
Miguel Araya Christie
Cristian Ortega Caro
Pablo Cárcamo Zúñiga
Sergio González Miranda
Michel Valdes Montecinos
Marcela Quintana Lara
Ximena Ibarra Mendoza

DOCENCIA DE PREGRADO

Fernando Cortes Tello
Jorge Villegas Ahumada
Marianela Llanos Ortiz
Ignacio Prieto Henríquez
Lucía Ramos Leiva
Celia Torres Quezada
María Carolina Gatica Jorquera
Ricardo Villarroel Jara

VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Lidia Osorio Olivares
Eugenia Guzmán Vera
Cecilia Sánchez Vergara
Bernardo Guerrero Jiménez
Iván Guerra Olmedo
Loreto Valenzuela Zepeda
Mario Berríos Medel
Sandor Gutiérrez López

Junio 2014

PALABRAS DEL PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA

Nuestra Corporación Universitaria se enfrenta a un nuevo Proceso de Acreditación Institucional, todos nuestros esfuerzos por hacer de nuestra institución una Universidad de calidad académica, de excelencia, de investigación y de liderar el desarrollo en nuestras áreas de influencia, serán nuevamente evaluadas.

La Universidad, en el mes de mayo del presente año, ha concluido el proceso de reestructuración con la definición del Plan de Desarrollo de cada una de las Facultades que se crearon en este proceso. Dichos planes son consecuencia y coherentes con el Plan Estratégico Institucional (PEI 2014–2020) aprobado por la Junta Directiva y deben permitir que nuestras Facultades sean líderes en el desarrollo científico, académico y consolidarse con un manejo financiero eficiente que permita su sustentabilidad en el tiempo.

La implementación completa y final de la optimización institucional ha significado un gran esfuerzo tanto para los directivos superiores como para todo el cuerpo académico. Sin lugar a dudas, la Universidad ha salido muy fortalecida y preparada para los desafíos futuros, no solo en pos de un mejor resultado en el proceso de acreditación, sino que en especial, de poder cumplir con la meta de transformarnos en una Universidad de mediana complejidad.

El escenario de desarrollo de nuestra Universidad está cambiando muy fuertemente en el último tiempo, ello debido por una parte al cambio de percepción por parte de la sociedad chilena del rol y seguridad que otorgan las universidades estatales, producto precisamente del fracaso de algunos proyectos universitarios privados, y por otra parte de una nueva política gubernamental que, aun cuando a la fecha no se encuentra definida plenamente, sabemos que apunta a una mejora en la calidad de la educación y la gratuidad de ella. En este nuevo escenario se amplían las posibilidades de desarrollo de nuestra Universidad y los desafíos resultan aún más exigentes para nuestra Institución.

Mantenemos nuestro compromiso con los estudiantes de escasos recursos y los trabajadores cumpliendo el rol de universidad pública que hemos permanentemente sostenido.

Los desafíos sólo podrán ser cumplidos con el máximo esfuerzo, dedicación y sacrificio de toda la Comunidad Universitaria para el estricto cumplimiento de los planes de desarrollo y objetivos planteados, sólo así podremos continuar ofreciendo una Universidad cada vez más confiable, prestigiada, de calidad, sólida y sustentable para el país.

Pedro Henríquez Schafer
Presidente Junta Directiva
Universidad Arturo Prat

PALABRAS DEL RECTOR

Este año, nuestra Universidad Arturo Prat cumple 48 años de existencia, como continuadora de la Sede Iquique de la Universidad de Chile y, posteriormente, del Instituto Profesional de Iquique, constituyéndose en la institución de Educación Superior de mayor trayectoria en la Región de Tarapacá, donde nació como una oportunidad de formación para los jóvenes nortinos.

Desde el año 2007 hemos mantenido la acreditación institucional. Entre los grandes desafíos institucionales que hemos tenido que enfrentar en los procesos de acreditación de los años 2007, 2009, 2010 y 2012, fue el cierre de 15 sedes, sin afectar la formación curricular de sus estudiantes, acompañándolos hasta el egreso y titulación, resguardando las exigencias pertinentes, de acuerdo al rol y compromiso social que debe cumplir toda Universidad del Estado.

En el seguimiento de los procesos por parte de la Comisión Nacional de Acreditación, se destacaba que la Universidad debía lograr su viabilidad financiera. Al respecto, podemos señalar que la Institución, hoy en día, ha logrado indicadores positivos durante su gestión de los años 2012 y 2013 producto de la optimización de los recursos académicos y materiales, observándose notorios y positivos cambios, a pesar de los breves períodos existentes entre los procesos de acreditación.

En forma complementaria al cierre de sedes, nuestra Universidad fue implementando el mejoramiento en los ámbitos de la docencia, vinculación e investigación de acuerdo a su Plan Estratégico con el fin de lograr la Misión Institucional. Es así como la Institución se reestructuró durante el año 2012, optimizando la cadena de valor de sus servicios académicos, modificando su estructura organizacional de acuerdo a su Plan Estratégico, alineando la oferta de servicios de la Universidad hacia las necesidades de las comunidades de su entorno, lo que implicó transformar una estructura de funcionamiento académico con 13 departamentos y escuelas a una estructura de seis Facultades.

Además, en el rol de Universidad Pública nuestra Institución desde el año 2009 inició un proceso gradual de igualar los aranceles de carreras de pregrado ingreso PSU a los aranceles referenciales, lo que se logró en el año 2013, beneficiando de manera significativa a nuestros estudiantes y sus familias.

Por otra parte, para lograr mejorar los servicios académicos hacia el entorno, hemos implementado la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado, lo que nos ha permitido aumentar la adjudicación de proyectos de investigación, publicaciones indexadas y prestaciones de servicios asociadas a la gestión del conocimiento, por medio de las Facultades, Institutos y Centros de Investigación. Adicionalmente a este esfuerzo, la Vicerrectoría Académica ha ido modificando sus procesos, orientando su gestión a la innovación curricular, mejoramiento de los aprendizajes, mediante la introducción de nuevas técnicas de enseñanzas, reforzando el

compromiso y desempeño de sus académicos, con el fin de mejorar la oferta académica y los indicadores propios de su gestión.

Desde julio del año 2012, se conformaron las Facultades de la Universidad, las que han ido generando sus Planes de Desarrollo de acuerdo al Plan Estratégico Institucional, con el propósito de cumplir con la Misión de la Universidad y su respectiva Visión. En este sentido, se destaca que las Facultades poseen la tuición académica de la oferta en los Centros Docentes y de Vinculación en las comunas de Arica, Calama, Antofagasta, Santiago y la Sede de Victoria. La oferta académica de éstas se circunscribe a carreras de continuidad de estudios, tanto a nivel técnico como profesional, resguardando la no competencia con universidades estatales en carreras de pregrado vía ingreso PSU. De este modo, la interrelación de las unidades académicas descritas fortalece nuestro modelo de gestión, que nos permite ser reconocidos como una institución regional comprometida en la formación continua.

Es importante destacar que nuestro Plan Estratégico Institucional 2014–2020, que orienta el quehacer de la Universidad, cuenta con lineamientos que son productos de un proceso participativo de la Comunidad Universitaria y que propende al desarrollo regional. Este Plan contempla un paso importante en el desafío de avanzar hacia una Universidad de mediana complejidad, por este motivo nuestra Institución ha optado en el actual Proceso de Acreditación presentarse, además de las áreas mínimas, con las áreas optativas de Investigación y Vinculación con el Medio.

En Investigación, el rol de la Universidad es relevante por el aporte a la realidad regional, consecuente con lo anterior, hemos incrementado el número de doctores y magíster con su respectiva productividad académica, orientada al desarrollo de proyectos de impacto, proyecciones y pertinencia regional. En tanto, la Vinculación con el Medio es permanente, y se evidencia con la interacción de académicos y estudiantes con organizaciones del ámbito público y privado, desarrollando experiencias que aportan a la formación integral que postulamos en nuestro Modelo Educativo Institucional. Lo mismo ocurre desde la Investigación, que mantiene un trabajo colaborativo creciente con diversas instituciones y comunidades de acuerdo a las necesidades regionales.

Finalmente, y con la satisfacción de evidenciar los importantes avances logrados a la fecha, presentamos este nuevo Informe de Autoevaluación con el firme propósito de seguir trabajando en la formación de profesionales de excelencia.

Gustavo Soto Bringas
Rector

ÍNDICE

1. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL.....	18
1.2 Antecedentes Estratégicos	19
1.3 Autoridades y Organigrama.....	21
2. ASPECTOS RELEVANTES.....	25
2.1 Plan Estratégico Institucional 2014-2020	25
2.2 Consolidación Financiera Institucional.....	28
2.3 Reestructuración de Sedes.....	31
2.4 Resultado del Proyecto de Optimización Institucional	36
2.5 Acreditación de Carreras y Programas.....	39
3. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN 2014.....	44
3.1 Descripción del Proceso de Autoevaluación Institucional	44
3.2 Organización del Proceso de Autoevaluación Institucional.....	44
3.3 Consulta a Informantes Clave	47
3.4 Presentación de las Áreas a Evaluar	52
4. ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL	54
4.1. Descripción General del Área	54
4.2. Propósitos y Fines del Área.....	54
4.3. Estructura del Área.....	56
4.4. Resultados Acreditación 2012.....	57
4.5. Aspectos de cada Área	65
4.5.1. Estructura y Organización.....	65
4.5.2. Sistema de Gobierno.....	77
4.5.3. Gestión de Recursos Humanos	83
4.5.4. Gestión de Recursos Materiales y Financieros	95
4.5.5. Gestión Estratégica	124
4.5.6. Análisis Institucional.....	135
5. ÁREA DOCENCIA DE PREGRADO	149
5.1. Descripción General del Área	149
5.2. Propósitos y Fines del Área.....	150
5.3. Estructura del Área	152
5.4. Resultados Acreditación 2012.....	157
5.5. Aspectos de cada Área	167
5.5.1 Diseño y Provisión de Carreras y Programas.....	167
5.5.2 Proceso de Enseñanza.....	187
5.5.3 Dotación Académica.....	208
5.5.4 Estudiantes.....	222
5.5.5 Utilización de la Investigación en la Docencia	264
6. ÁREA DE INVESTIGACIÓN.....	275
6.1 Descripción General del Área	275
6.2 Estructura y Propósitos del Área	278
6.3 Aspectos de cada Área.....	285

6.3.1 Política de Investigación	285
6.3.2 Disponibilidad de recursos para el Desarrollo de la Investigación y Participación en Fondos Abiertos y Competitivos.	288
6.3.3 Resultados de los Proyectos de Investigación	297
6.3.4 Vinculación de la Investigación con la Docencia de Pre y Postgrado.	304
6.3.5. Impacto de la Investigación a Nivel Nacional e Internacional	308
7. ÁREA VINCULACIÓN CON EL MEDIO.....	314
7.1 Descripción General del Área	314
7.2 Propósitos y Fines del Área.....	315
7.3 Estructura del Área.....	317
7.4.1 Política de Vinculación con el Medio	318
7.4.2 Mecanismos de Vinculación con el Medio.....	319
7.4.3 Asignación de recursos para el desarrollo de la Vinculación con el Medio	322
7.4.4 Vinculación del Área con la Docencia y la Investigación	323
7.4.5 Resultados de la Vinculación con el Medio en la Institución y en el medio externo.....	327
8. SÍNTESIS DE LAS PRINCIPALES FORTALEZAS Y AREAS DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD	349
8.1. Fortalezas.....	349
8.2. Áreas de Mejora.....	356
9. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD	359

N°	Tablas	Página
1	Antecedentes de Gestión Financiera en MM\$	29
2	Indicadores Financieros de la Institución	30
3	Ahorro Anual por Facultades	38
4	Evolución de Carreras Acreditadas	40
5	Carreras Acreditadas de la Universidad Arturo Prat a Mayo 2014.	41
6	Inversión Estimada del Plan de Acreditación de Carreras y Programas	42
7	Parámetros de la Encuesta a Informantes Clave	48
8	Alfa de Cronbach de la Consulta a Informantes Clave	48
9	Ficha Técnica de Consulta a Informantes Clave	49
10	Resultados Totales Comunidad Universitaria	49
11	Resultados Totales Titulados	50
12	Resultados Totales Empleadores	50
13	Grado de Satisfacción General	50
14	Avance Observaciones Acuerdo Acreditación 202. Gestión Institucional.	57
15	Avance Plan de Mejoramiento 2012. Gestión Institucional	60
16	Retención Pregrado PSU	74
17	Retención Carreras Técnicas.	74
18	Número de Publicaciones indexadas por área del conocimiento	75
19	Porcentaje de participación en Elecciones de Decanos	80
20	Dotación de Personal Planta y Contrata por Estamento	86
21	Distribución de Personal según Tipo de Jornada y Calidad de Contrato	86
22	Funcionarios que se acogieron a retiro voluntario	86
23	Porcentaje de Funcionarios Evaluados	89
24	Cursos de Capacitación año 2013.	91
25	Plan de Inversiones, Mejoramiento y Mantenimiento en Infraestructura 2014-2017, por Sedes y Centros Docentes y de Vinculación	99
26	Estado de Resultado ajustado a pesos de Diciembre 2013 con provisiones desagregadas	107
27	Resumen de los resultados de los Estados Financieros Universidad Arturo Prat en M\$ ajustado a IPC 2013	110
28	Resultados de acuerdo a IFRS (M\$)	110
29	Resumen Indicadores de Resultados de Gestión Financiera	111
30	Resultados de acuerdo a IFRS	111
31	Datos de Cartera Renegociada de los últimos 2 años	119
32	Morosidad al 31 de diciembre de cada año por tipo de programas	122
33	Indicadores de Resultado del Proceso de Gestión Estratégica.	131

N°	Tablas	Página
34	Informes asociados a los indicadores de seguimiento de la progresión del estudiante	141
35	Grado de Satisfacción, dimensión Análisis Institucional.	146
36	Avance Observaciones Acuerdo Acreditación 202. Docencia de Pregrado	157
37	Avance Plan de Mejoramiento 2012. Gestión Institucional	162
38	Carreras Ingreso PSU con Cierre de Ingreso	175
39	Carreras TNS con Cierre de Ingreso	175
40	Cierre de Ingresos para Carreras Pregrado Trabajador Sede Victoria	175
41	Cierre de Ingresos para Carreras Pregrado Trabajador, Centro Docente y de Vinculación Santiago	176
42	Cierre de Ingresos para Carreras Pregrado Trabajador, Centro Docente y de Vinculación Arica	176
43	Cierre de Ingresos para Carreras Pregrado Trabajador, Centro Docente y de Vinculación Antofagasta	176
44	Carreras Acreditadas a Abril 2014	178
45	Articulación de Programas	180
46	Número de Títulos y Volúmenes a nivel institucional 2013 – 2014	182
47	Uso de Textos Biblioteca	183
48	Uso de Biblioteca Virtual	183
49	Cobertura de Vacantes a nivel Institucional, período 2009-2012	201
50	Número Total de matriculados por modalidad educativa	202
51	Evolución puntajes PSU de matriculados	202
52	Cobertura de la Semana de Inducción a la Vida Universitaria	203
53	Cobertura de la prueba de diagnóstico en ingreso tipo PSU	203
54	Diseño de Prueba de Logro por modalidad educativa	204
55	Cobertura del Programa de Nivelación Académica para Estudiantes de 1er. año	204
56	Cobertura Encuesta de Caracterización de Estudiantes	204
57	Cantidad de Académicos según Tipo de Jornada	218
58	Cantidad de Académicos en Pregrado PSU, según Tipo de Jornada	218
59	Estudiantes por Jornada Completa Equivalente (JCE) en Pregrado PSU	219
60	Estabilidad de los Docentes con Contrato a Honorarios	219
61	Retiros de Académicos	219
62	Cantidad de Talleres realizados en el Ámbito Docente	220
63	Cantidad de Académicos Capacitados en el Ámbito Docente	220
64	Resultados de la Evaluación Docente	221

N°	Tablas	Página
65	Tasa de Retención Institucional en el 1er. año por modalidad de ingreso	223
66	Deserción Diferenciada Ingreso PSU	226
67	Deserción Diferenciada Técnicos de Nivel Superior	226
68	Tasa de Deserción Institucional en 3er. año Ingreso PSU por Cohorte	227
69	Tasa Aprobación institucional de 1er año por modalidad de ingreso.	227
70	Tasa de Titulados Institucional por cohorte	228
71	Estudiantes Matriculados On-Line	251
72	Visita Estudiantes a Biblioteca Virtual	251
73	Fotocopiadora y Servicio de Impresión	251
74	Programa de Movilidad Estudiantil, Periodo 2009 - 2012	252
75	Estudiantes que participan en proyectos de investigación con financiamiento interno.	266
76	Estudiantes de pre y postgrado que participan en proyectos de investigación con financiamiento externo.	267
77	Participación de alumnos en proyectos FDI.	267
78	Participación de Estudiantes en Proyecto Explora	267
79	Programa de tesis en Química	267
80	Proyectos MECESUP	268
81	Montos invertidos en Proyectos MECESUP	269
82	Evolución de Proyectos de Innovación y Desarrollo Docente.	270
83	Evolución de Proyectos Docentes	271
84	Coloquios anuales y ponencias con resultados de investigación en docencia presentado por académicos de UNAP	271
85	Número de Académicos Postgraduados	292
86	Fondos totales propios para el desarrollo de la investigación	293
87	Montos totales Obtenidos con fondos del sistema nacional de CyT.	293
88	Desglose de incentivos de Investigación	297
89	Detalle de las patentes solicitadas por la UNAP	300
90	Participación de estudiantes en la difusión de la CyT.	306
91	Objetivos Estratégicos asociados al área de Vinculación con el Medio	315
92	Inversión Institucional para actividades de Vinculación con el Medio 2009 – 2013	323
93	Atenciones Clínica Kinésica, Sede Victoria	325

N°	Figuras	Página
1	Organigrama de la Universidad Arturo Prat.	23
2	Vinculación entre Visión, Misión, Valores y Temas Estratégicos.	27
3	Mapa Estratégico de la Universidad Arturo Prat	28
4	Evolución de la cantidad de Carreras Acreditadas presentadas en los Procesos de Autoevaluación	40
5	Estructura Orgánica Proceso de Acreditación Institucional 2014	45
6	Organigrama del Área de Gestión Institucional.	56
7	Organigrama Institucional.	66
8	Organigrama Vicerrectoría Académica	67
9	Organigrama Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado	68
10	Organigrama Vicerrectoría de Administración y Finanzas	69
11	Organigrama de Facultad	70
12	Organigrama de Sede	71
13	Organigrama de Centro Docente y de Vinculación	72
14	Costo del personal por años. (MM\$)	87
15	Número de Participantes en cursos de Capacitación	92
16	Costo de las Capacitaciones 2013	93
17	Evolución Resultado Operacional excluidas provisiones (Período 2007- 2012 PCGA)	109
18	Evolución de Resultado Operacional excluidas provisiones (Periodo 2012-2013 IFRS)	109
19	Evolución Liquidez (periodo 2007-2012) PCGA	112
20	Evolución Liquidez en IFRS (periodo 2012-2013)	112
21	Evolución del Capital de Trabajo (Periodo 2007-2012 PCGA)	113
22	Evolución Capital de Trabajo (periodo 2012-2013 IFRS)	113
23	Evolución ROE (Utilida neta/ Patrimonio) (Periodo 2007-2012 PCGA)	114
24	Evolución ROE (Utilidad neta/Patrimonio) (Periodo 2012-2013 IFRS)	114
25	Costos Académicos (se excluye depreciación, castigos y becas externas)	115
26	Costos relacionados a Honorarios Académicos	116
27	Costos relacionados a Remuneraciones Académicas	117
28	Gastos de Administración y Ventas (se excluye depreciaciones y castigos)	117
29	Costos en Personal	118
30	Gastos Generales	118
31	Evolución del Arancel Carrera	119
32	Evolución Morosidad	120

N°	Figuras	Página
33	Evolución Morosidad Carreras PSU	120
34	Evolución Morosidad Carreras para Trabajadores	121
35	Evolución Morosidad Carreras Técnicas	121
36	Evolución de la cuentas de recuperación	122
37	Relación entre las herramientas de gestión	126
38	Despliegue de la Estrategia Institucional	129
39	Resumen Cumplimiento PDEI 2010-2013 por Ejes Estratégicos	131
40	Gestión de la Información	136
41	Procesamiento de la Información	140
42	Postulaciones Efectivas por Vacantes	143
43	Cobertura de Vacantes	144
44	Organigrama Vicerrectoría Académica	152
45	Diagrama para la Creación y/o Modificación de una nueva carrera o Plan de Formación Curricular.	172
46	Diagrama de Cierre de Carrera o Plan de Formación General.	173
47	Tasa de Retención Institucional en el 1er. año por modalidad de ingreso	224
48	Empleabilidad de los Egresados de la Facultad de Ciencias Empresariales	229
49	Empleabilidad de los Egresados de la Facultad de Ciencias de la Salud	229
50	Empleabilidad de los Egresados de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.	230
51	Remuneraciones de los Egresados de la Facultad de Ciencias Empresariales	230
52	Remuneraciones de los Egresados de la Facultad de Ciencias de la Salud	231
53	Remuneraciones de los Egresados de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura	231
54	Empleabilidad de Egresados de Carreras Técnicas	232
55	Tramos de Renta que perciben Egresados de Carreras Técnicas	232
56	Empleabilidad al año de titulación por nivel	233
57	Tramos de Renta que perciben los Egresados al año de titulación de Carreras PSU	233
58	Tramos de Renta que perciben los Egresados al año de titulación de Carreras PTR	234
59	Tramos de Renta que perciben los Egresados al año de titulación de Carreras TNS	234
60	Tramos de Renta que perciben los Egresados al año de titulación de Postgrado	235
61	Cobertura de Estudiantes con Beneficio sobre Matrícula Total	239

N°	Figuras	Página
62	Cobertura de Estudiantes con Beneficio sobre Matrícula TNS	240
63	Cobertura de Estudiantes con Beneficio sobre Matrícula PSU	240
64	Cobertura de Estudiantes con Beneficio sobre Matrícula PTR	241
65	Arancel Real v/s Arancel de Referencia (Promedios)	242
66	Comparativo Aranceles Referencia TNS UNAP Centro Docente y de Vinculación de Arica	243
67	Comparativo Aranceles Referencia TNS UNAP Centro Docente y de Vinculación de Calama	243
68	Comparativo Aranceles Referencia TNS UNAP Centro Docente y de Vinculación de Antofagasta	244
69	Comparativo Aranceles Referencia TNS UNAP Centro Docente y de Vinculación de Santiago	244
70	Comparativo Aranceles Referencia TNS UNAP Sede Victoria	245
71	Comparativo Aranceles Referencia TNS UNAP Casa Central Iquique	245
72	Comparativo Aranceles Referencia PTR UNAP Casa Central Iquique	246
73	Comparativo Aranceles Referencia PTR UNAP Centro Docente y de Vinculación de Arica	247
74	Comparativo Aranceles Referencia PTR UNAP Centro Docente y de Vinculación de Calama	247
75	Comparativo Aranceles Referencia PTR UNAP Centro Docente y de Vinculación de Antofagasta	248
76	Comparativo Aranceles Referencia PTR UNAP Centro Docente y de Vinculación de Santiago	248
77	Comparativo Aranceles Referencia PTR UNAP Sede Victoria	249
78	Tendencia de Morosidad de estudiantes Ingreso PSU	249
79	Resultados de Vinculación con Egresados	257
80	Comparación de niveles de empleabilidad de carreras de la UNAP, versus otras Universidades	259
81	Relación de Proyectos adjudicados sobre total de Proyectos MECESUP Área Docencia	268
82	Montos de Proyectos MECESUP Adjudicados	269
83	Evolución de la adjudicación de Proyectos de Innovación por Facultades	270
84	Estructura VRIIP	278

N°	Figuras	Página
85	Proyectos presentados y adjudicados a fondos concursables externos	294
86	Publicaciones indexadas por tipo de indexación	299
87	Publicaciones indexadas por área del conocimiento	299
88	Publicaciones de libros y capítulos de libros	300
89	Número de Congresos Nacionales e Internacionales	302
90	Participación de estudiantes de pre y postgrado en proyectos de investigación	306
91	Estructura DGVRI	317
92	Modelo de Vinculación con el Medio de la Universidad Arturo Prat	318
93	Número de Convenios	342
94	Número de Convenios por tipo	343
95	Número de proyectos de Vinculación	343
96	Número de Proyectos realizados por Académicos o Estudiantes	344
97	Número de Proyectos Presentados por función de Extensión y Difusión.	344
98	Número de Visitas al sitio web Institucional	345

N°	Anexos
Aspectos Relevantes	
1	Plan Estratégico Institucional, (PEI) 2014-2020
2	Centros Docentes y de Vinculación
Proceso de Autoevaluación 2014	
3	Proceso de Consulta a Informante Clave
Área Gestión Institucional	
4	Reglamento General de Elecciones
5	Estatuto de la Universidad Arturo Prat
Área Docencia de Pregrado	
6	Modelo Educativo Institucional (MEI)
7	Reglamento y Procedimientos para la creación, modificación y/o cierre de planes de formación curricular: Reglamento de creación, modificación y/o cierre de planes de formación curricular Procedimiento Académico Creación Nueva Carrera Instructivo Procedimiento Académico Creación Nueva Carrera Procedimiento Académico Modificación o Rediseño Plan de Formación Curricular Instructivo Procedimiento Académico Modificación o Rediseño Plan de Formación Curricular Instructivo Cierre de Carrera
8	Metodología para realización de oferta académica
9	Modelo Metodológico de Diseño Curricular para la UNAP
10	Reglamento de Evaluación y Calificación Académica
11	Reglamento de Jerarquización Académica
12	Ejemplo de proyecto de Innovación Docente
Área de Investigación	
13	Integrantes de órganos asesores de la VRIIP y Horas semanales destinadas a actividades de investigación en compromiso de desempeño
Área Vinculación	
14	Decreto que crea la Dirección General de Vinculación y Relaciones Institucionales
15	Política de Vinculación con el Medio
16	Detalle de las actividades de la Dirección de Admisión y de los resultados deportivos obtenidos en la Liga Deportiva de la Educación Superior

INTRODUCCIÓN

A partir de la promulgación de la Ley 20.129 que establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, la Universidad Arturo Prat ha mostrado voluntad e interés por mejorar continuamente sus procesos y los resultados de éstos. Desde el año 2006 a la fecha la Universidad ha desarrollado diversos procesos de autoevaluación interna, orientando su quehacer en base a los lineamientos que la misma Ley establece, especialmente en materias de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado.

Los procesos de autoevaluación que ha desarrollado la Universidad Arturo Prat, han permitido reconocer fortalezas y potenciarlas, así como establecer mejoras internas, integrando el Mejoramiento Continuo y la Calidad en todos los espacios de la vida universitaria.

En el actual Proceso de Acreditación Institucional, la Universidad considera presentarse en las áreas mínimas establecidas por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), es decir, Gestión Institucional y Docencia de Pregrado y, también en las áreas optativas de Investigación y Vinculación con el Medio.

El objetivo del presente informe, es presentar el Proceso de Autoevaluación Institucional conforme a lo establecido en la Ley 20.129. Asimismo, y para una mayor comprensión del informe, éste ha sido estructurado en tres secciones: el Marco de Referencia de la Institución, los Aspectos Relevantes a destacar desde el último proceso de acreditación en el año 2012, y el Proceso de Autoevaluación actual.

En lo concerniente al Proceso de Autoevaluación, en este se desarrolla el análisis y la evaluación de las áreas que postulan a la acreditación, definiendo sus propósitos y fines, estructura organizacional e información relevante acerca de su funcionamiento. Lo anterior, de acuerdo a lo planteado en los documentos de apoyo que contempla la CNA, especialmente, la Guía para la Evaluación Interna para la Acreditación Institucional y el Reglamento sobre Áreas de Acreditación (Resolución Exenta DJ N° 01).

En este contexto, la Universidad Arturo Prat, consciente de su responsabilidad, tanto con las comunidades en las cuales está inserta como con sus grupos de interés, genera a través del desarrollo de las áreas evaluadas en el actual proceso de acreditación, los espacios para construir una Universidad que transita hacia la mediana complejidad.

1. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

1. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL.

1.1 Presentación de la Universidad Arturo Prat

La historia de la Universidad Arturo Prat se remonta al año 1962, cuando un grupo de egresados de la Universidad de Chile proponen, al entonces Rector de esa Casa de Estudios Superiores, Sr. Juan Gómez Millas, iniciar la educación superior en Iquique. Es así, como en el año 1965 se crea la Oficina de Coordinación de Centros Universitarios y al año siguiente, 1966, nace en Iquique el Centro Universitario de la Universidad de Chile, con una matrícula de 180 estudiantes e impartiendo las carreras de Técnico en Construcción, Auxiliar de Servicio Social y Técnico Administrativo. En ese mismo año comienzan las actividades de pregrado con las carreras de Orientadora del Hogar y Pedagogías en Matemática, Biología e inglés.

En el año 1968, se establece la Sede de la Universidad de Chile en Iquique y en 1970 se comienzan a dictar las carreras de Educación Parvularia, Bibliotecología y Pedagogía en Música. En esa misma fecha se da énfasis a actividades artístico-culturales, tales como la formación del coro de Iquique, dirigido por el académico y maestro Dusan Teodorovic.

En el año 1971 se da inicio a la construcción del campus Playa Brava, espacio físico donde hoy funciona la Casa Central. Conjuntamente con la construcción de este campus se comienzan a impartir, a mediados de esa década, ocho carreras profesionales.

A inicios de los años 80, las Sedes regionales de la Universidad de Chile comenzaron a experimentar una serie de cambios y transformaciones producto de un proceso de centralización que, finalmente, provoca el cierre de las Sedes en provincia. Al promulgarse en el año 1981 la nueva Ley de Universidades y crearse los Institutos Profesionales, la ex Sede de la Universidad de Chile ubicada en la capital de la Región de Tarapacá, se transforma en el Instituto Profesional de Iquique.

La Universidad Arturo Prat, como tal, recibe del Ministerio de Educación Pública la autorización para su creación en el año 1984 y al año siguiente, se constituye en una Corporación de Derecho Público dedicada a la enseñanza y al cultivo de las artes, las letras y las ciencias, (D.F.L. N° 1 de 1985) y se integra al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas, CRUCH (Ley N° 18.368).

Actualmente, la Universidad Arturo Prat cuenta con una Casa Central ubicada en la ciudad de Iquique, Región de Tarapacá, una Sede en la ciudad de Victoria, Región de la Araucanía y cuatro Centros Docentes y de Vinculación ubicados en Arica, Región de Arica y Parinacota; en Antofagasta y Calama, ambas en la Región de Antofagasta; y en Santiago, Región Metropolitana. En su organización interna, destaca la presencia en Casa Central de las Facultades de: Ciencias Empresariales, Ciencias Humanas, Ciencias Jurídicas y Políticas, Ciencias de la Salud, Ingeniería y Arquitectura y Recursos Naturales Renovables.

Es importante destacar que el desarrollo de las actividades institucionales tiene su base en el Plan Estratégico 2014-2020 y los lineamientos de las Estrategias de Desarrollo Regional. Esta consistencia ha permitido a la Universidad ser una real alternativa de progreso para los habitantes de las regiones en las que están inserta, cumpliendo de esta forma con el rol de la Institución como Universidad del Estado de Chile.

En este contexto, la Universidad Arturo Prat, en su trayectoria como Institución Educacional Pública, continua desarrollando su rol social al incluir los distintos segmentos de la población donde se encuentra inserta. De esta forma, provee acceso a la educación superior principalmente a personas con carencias socioeconómicas y a trabajadores, permitiendo de esta manera, cumplir su rol de ser un agente efectivo en la integración de la diversidad cultural, de promover la movilidad social y de contribuir a la implementación de políticas públicas de crecimiento con equidad e igualdad.

Consecuente con lo anterior, la Universidad, complementando la modalidad de pregrado tradicional, se distingue por entregar una modalidad docente que se adapta a las necesidades de los trabajadores contribuyendo a profesionalizar la fuerza laboral del país, fortaleciendo, de este modo la Educación Continua, desde las carreras técnicas de nivel superior hasta los programas de postgrado, estableciendo las bases para construir una Universidad de mediana complejidad.

1.2 Antecedentes Estratégicos

1.2.1 Objeto y Fines de la Universidad

La Universidad Arturo Prat fue creada mediante Ley N° 18.368 del 30 de noviembre de 1984. Su estructura y organización está definida en el D.F.L. N° 1, del Ministerio de Educación, de 28 de mayo de 1985, publicado en el Diario Oficial N° 32.268 de 7 de septiembre de 1985, que contiene el Estatuto de la Corporación.

Consecuente con lo anterior, la Universidad es una Corporación de Derecho Público, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dedicada a la enseñanza y al cultivo superior de las artes, letras y ciencias.

1.2.1 Misión, Visión y Valores

A continuación se presentan las definiciones estratégicas que dan cuenta de la Misión y Visión de la Universidad Arturo Prat, y también el marco valórico que establece los pilares para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Misión:

Somos una Universidad Estatal, de carácter regional, que busca contribuir mediante una formación académica de calidad con énfasis en la continuidad de estudios a nivel técnico y profesional, y en la formación a nivel de postítulo y postgrado.

En los ámbitos de docencia, investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento, fomentamos la generación, transferencia y difusión de las ciencias, las humanidades, las tecnologías y las artes, al servicio del desarrollo social, cultural y económico de las personas, las comunidades regionales y del país.

Como Universidad tenemos un fuerte compromiso en promover la movilidad social, fortalecer los vínculos con los pueblos originarios, favorecer la integración transfronteriza y promover la interculturalidad.

Visión:

La Universidad Arturo Prat, logrará ser reconocida como una Institución regional de Educación Superior comprometida en la formación continua de técnicos, profesionales y posgraduados capaces de contribuir mediante la generación, transferencia y aprendizaje de conocimientos, al desarrollo económico, social y cultural del país.

Para ello, la Universidad consolidará su modelo educativo centrado en el aprendizaje, se vinculará de forma efectiva con los sectores productivos y sociales, mejorará de manera sostenida los resultados en el desempeño y gestión institucional, y el desarrollo de la investigación y aplicación del conocimiento científico en áreas prioritarias de la Universidad.

Valores Institucionales

1. Compromiso: La Universidad centra sus acciones en torno a cumplir un rol de agente dinamizador de los procesos de desarrollo de las personas, comunidades regionales y el país. Actúa con un espíritu solidario en favor de los sectores más vulnerables de la sociedad, el interés público, la igualdad, la libertad, la democracia y la justicia. La Universidad está atenta al contexto en el que se desarrolla y debe tener un rol activo de liderazgo en pos del desarrollo humano actual y futuro.

2. Pluralismo y Respeto: Responde a la necesidad de ser capaz, no sólo de tolerar, sino de reconocer el valor de características alternativas en las personas, ideas y planteamientos diversos, siempre sobre la base del respeto a las libertades y derechos personales y colectivos

3. Profesionalismo: Consiste en que los funcionarios, académicos y equipo directivo de la UNAP deben orientar su experiencia, conocimiento y desempeño con altos estándares de calidad y eficacia, de forma tal que contribuyan al logro de las metas y objetivos estratégicos de la Universidad.

4. Colaboración: Implica promover y desarrollar las capacidades para trabajar con otros, bajo un enfoque multidisciplinario, con el fin de lograr objetivos comunes.

5. Equidad: comprende la entrega de oportunidades igualitarias de acceso, en condiciones conocidas y homogéneas, con un manejo de los resultados que entregue beneficios y satisfacción a todos los miembros de la comunidad, basados en la gestión del conocimiento que la Institución desarrolla. Este valor se muestra especialmente en la entrega de oportunidades de acceso a la formación de diversos grupos, generando las condiciones y entregando los soportes institucionales para estos fines, como, asimismo, en las condiciones internas de la organización.

6. Ética: corresponde al desarrollo de la capacidad de evaluar, en función de la estructura de valores, la actuación de una persona. Es el compromiso y la responsabilidad con la que realizamos nuestro trabajo; el deber social de construir en conjunto con otros.

7. Transparencia: la Universidad actuará siempre de manera transparente, para acrecentar los niveles de confianza en los procesos internos de la Institución.

1.3 Autoridades y Organigrama

1.3.1 Autoridades

La autoridad unipersonal máxima es el Rector quien, según los estatutos, es el representante legal de la Universidad. Es elegido democráticamente por el estamento académico, lo cual es ratificado a través de un nombramiento por el Presidente de la República, e informa al máximo organismo colegiado, constituido por la Honorable Junta Directiva. Ésta fiscaliza los actos administrativos mediante un Contralor.

El Sistema de Gobierno Institucional posee tres niveles de toma de decisiones: Honorable Junta Directiva, Autoridades Unipersonales y los Cuerpos Colegiados Consultivos, los que se presentan a continuación:

Organismo Resolutivo.

Honorable Junta Directiva

Autoridades Unipersonales¹.

Rector
Vicerrector Académico
Vicerrector de Investigación, Innovación y Postgrado
Vicerrector de Administración y Finanzas
Director de Sede
Directores de Centros Docentes y de Vinculación
Director General de Docencia
Director General de Planificación y Desarrollo
Director General de Calidad
Director General de Vinculación y Relaciones Institucionales
Director General de Asuntos Estudiantiles
Secretario General
Contralor
Decanos
Director de Departamento de Formación Técnica
Directores de Institutos y Centros de Investigación

¹ Autoridades unipersonales implementadas por el Título III, Artículo 15 del Estatuto.

Cuerpos Colegiados Consultivos²:

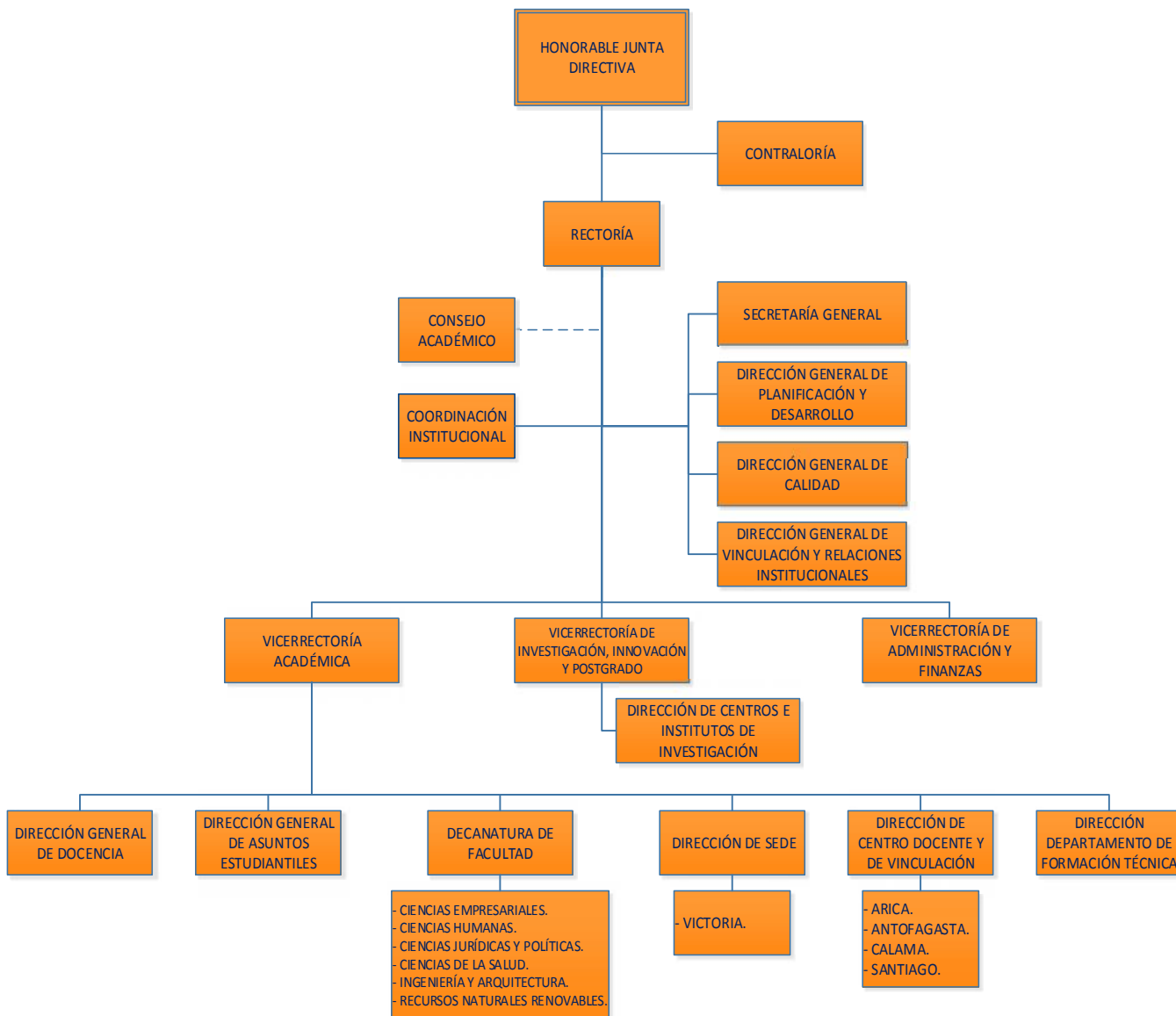
Consejo Académico
Consejo Directivo Superior
Consejo de Facultad
Consejo de Docencia
Consejo de Extensión
Consejo de Investigación
Comité Informático
Consejos de Sede y Centros Docentes y de Vinculación Arica-Antofagasta-Calama-Santiago-Victoria
Directorios o Consejos de Institutos o Centros de Investigación
Directorios de Sede y Centros Docentes y de Vinculación
Consejo de Carrera
Consejo Asesor Externo de Carreras
Consejo de Directores Carreras

² Cuerpos colegiados consultivos implementados por el Título IV, Artículo 16 del Estatuto.

1.3.2 Organigrama

A continuación se presenta el organigrama de la Estructura Superior de la Universidad:

Figura N° 01. Organigrama de la Universidad Arturo Prat.



2. ASPECTOS RELEVANTES

2. ASPECTOS RELEVANTES.

La Universidad Arturo Prat, en su constante voluntad por implementar una cultura de autoevaluación y mejora continua, ha hecho un esfuerzo importante en superar aquellos aspectos deficitarios detectados internamente y también aquellos que son producto de la evaluación externa, evidenciada principalmente a través del Acuerdo de Acreditación del proceso anterior, recibido por la Institución en mayo del año 2013.

De acuerdo al resultado del Proceso de Acreditación anterior, y el breve tiempo transcurrido, que en la práctica se resume a sólo un año de trabajo, debe entenderse que algunas actividades de mejora estarán terminadas a la fecha de presentación del presente informe, mientras que otras, por su naturaleza, independiente de la gestión que realice la Institución, estarán en proceso de ejecución.

Finalmente, y con el objeto de exponer aspectos significativos que han sido desarrollados por la Universidad, se presentan avances que, a juicio de la Institución, son relevantes a la fecha y que buscan demostrar que la Universidad Arturo Prat, en este corto periodo, ha sido capaz de progresar en la senda del mejoramiento continuo. Entre estos avances, se tiene: Elaboración del Plan Estratégico Institucional 2014-2020; Consolidación Financiera Institucional; Creación de los Centros Docentes y de Vinculación; Resultado del Proyecto de Optimización Institucional; Acreditación de Carreras y Programas.

2.1 Plan Estratégico Institucional 2014-2020

A comienzos del segundo semestre del año 2013, la Universidad, a través de la Dirección General de Planificación y Desarrollo, inicia el proceso de actualización del Plan Estratégico Institucional 2010-2013.

El proceso de actualización tiene por objetivo alinear a la Universidad con su realidad. En este contexto, incorpora y resalta ciertos aspectos en su Misión tales como: ***“ser una Universidad Estatal”*** y ***“de Carácter Regional”***. Asimismo, en su Visión, incorpora y resalta elementos tales como: ***“mejorará de manera sostenida los resultados en el desempeño y gestión institucional”*** y su compromiso con la ***“formación continua de técnicos, profesionales y posgraduados capaces de contribuir mediante la generación, transferencia y aprendizaje de conocimientos, al desarrollo económico, social y cultural del país”***.

La elaboración del Plan Estratégico Institucional, en adelante PEI, para el período comprendido entre los años 2014 y 2020 (PEI 2014-2020 o Plan Estratégico Institucional 2014-2020) contó con la participación de la totalidad de los estamentos de la Comunidad Universitaria.

A través de diferentes herramientas de gestión se desarrollaron las etapas que consolidan la confección de este documento, comenzando con la realización del Diagnóstico estratégico, el cual permitió levantar la información proveniente del medio externo e interno contando este último con la colaboración de la Comunidad Universitaria a través de la realización de encuestas masivas vía intranet, encuestas presenciales, Focus Group,

mesas de trabajo y socialización con las distintas instancias académicas, administrativas y estudiantiles de la Universidad, tanto en Casa Central, como en Sede y Centros Docentes y de Vinculación. Junto con lo anterior se consideró la evaluación de las actividades ejecutadas durante el proceso 2010-2013.

Es así, como mediante un trabajo colaborativo y participativo, se logra plasmar un documento estratégico que es presentado a las más altas autoridades colegiadas de la Universidad, correspondientes al Consejo Académico y la Honorable Junta Directiva.

Finalmente, mediante la Ordenanza N° 743 del 16 de enero de 2014, la Honorable Junta Directiva aprueba el Plan Estratégico Institucional 2014-2020 y, mediante DE N° 0542 del 27 de marzo de 2014, se dispone su implementación.

El PEI 2014-2020 se presenta en extenso en el Anexo N° 01. Sin embargo, se considera pertinente plantear en esta sección algunos aspectos claves de este documento, como son los Temas Estratégicos y el Mapa Estratégico Institucional.

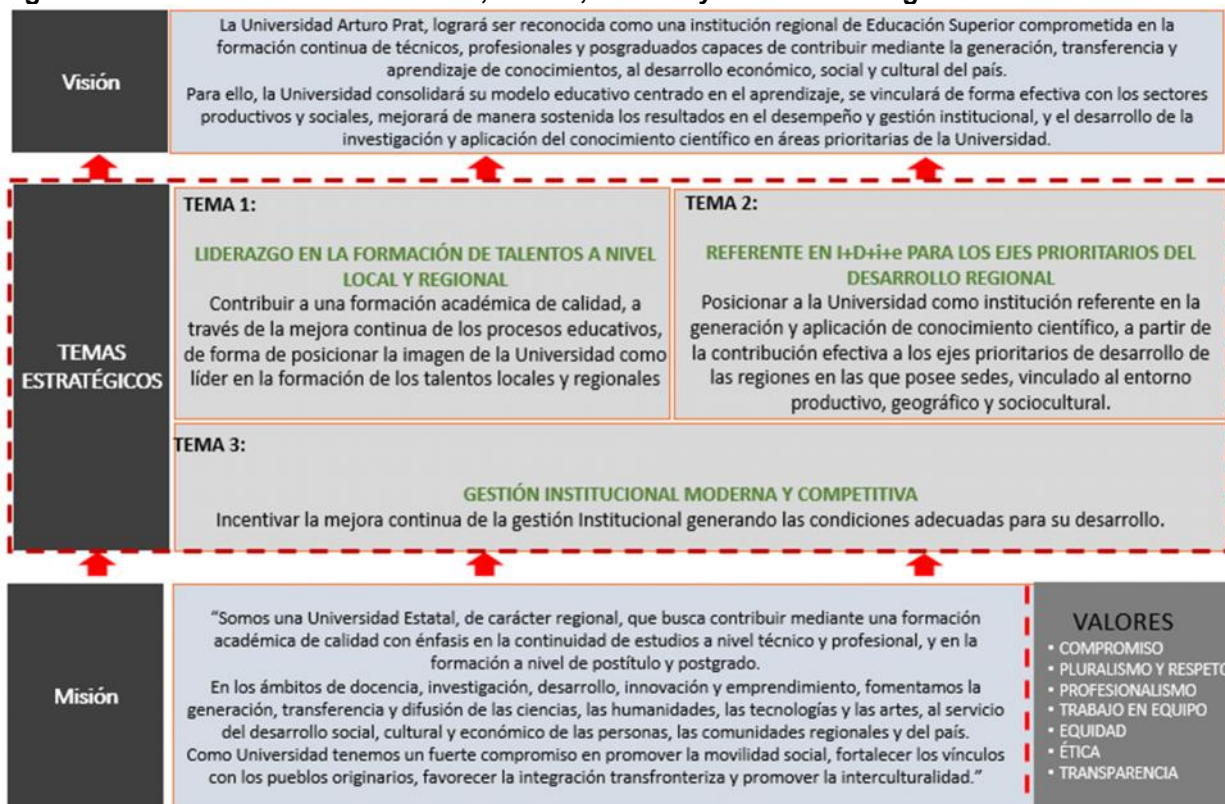
Temas Estratégicos

En el marco de la gestión estratégica, la Universidad Arturo Prat ha definido los siguientes tres temas estratégicos que orientarán su quehacer durante el periodo 2014 -2020:

- **Liderazgo en la Formación de talentos a nivel local y regional**
Contribuir a una formación académica de calidad, a través de la mejora continua de los procesos educativos, de forma de posicionar la imagen de la Universidad como líder en la formación de los talentos locales y regionales
- **Referente en I+D+i+e para los ejes prioritarios del desarrollo regional**
Posicionar a la Universidad como Institución referente en la generación y aplicación de conocimiento científico, a partir de la contribución efectiva a los ejes prioritarios de desarrollo de las regiones en las que posee Sedes o Centros Docentes y de Vinculación, vinculado al entorno productivo, geográfico y sociocultural.
- **Gestión Institucional moderna y competitiva**
Incentivar la mejora continua de la gestión institucional generando las condiciones adecuadas para su desarrollo.

En la siguiente figura se observa la vinculación entre las Definiciones Estratégicas de la Universidad Arturo Prat (Visión, Misión, Valores) con los Temas Estratégicos resultantes.

Figura N° 02. Vinculación entre Visión, Misión, Valores y Temas Estratégicos.

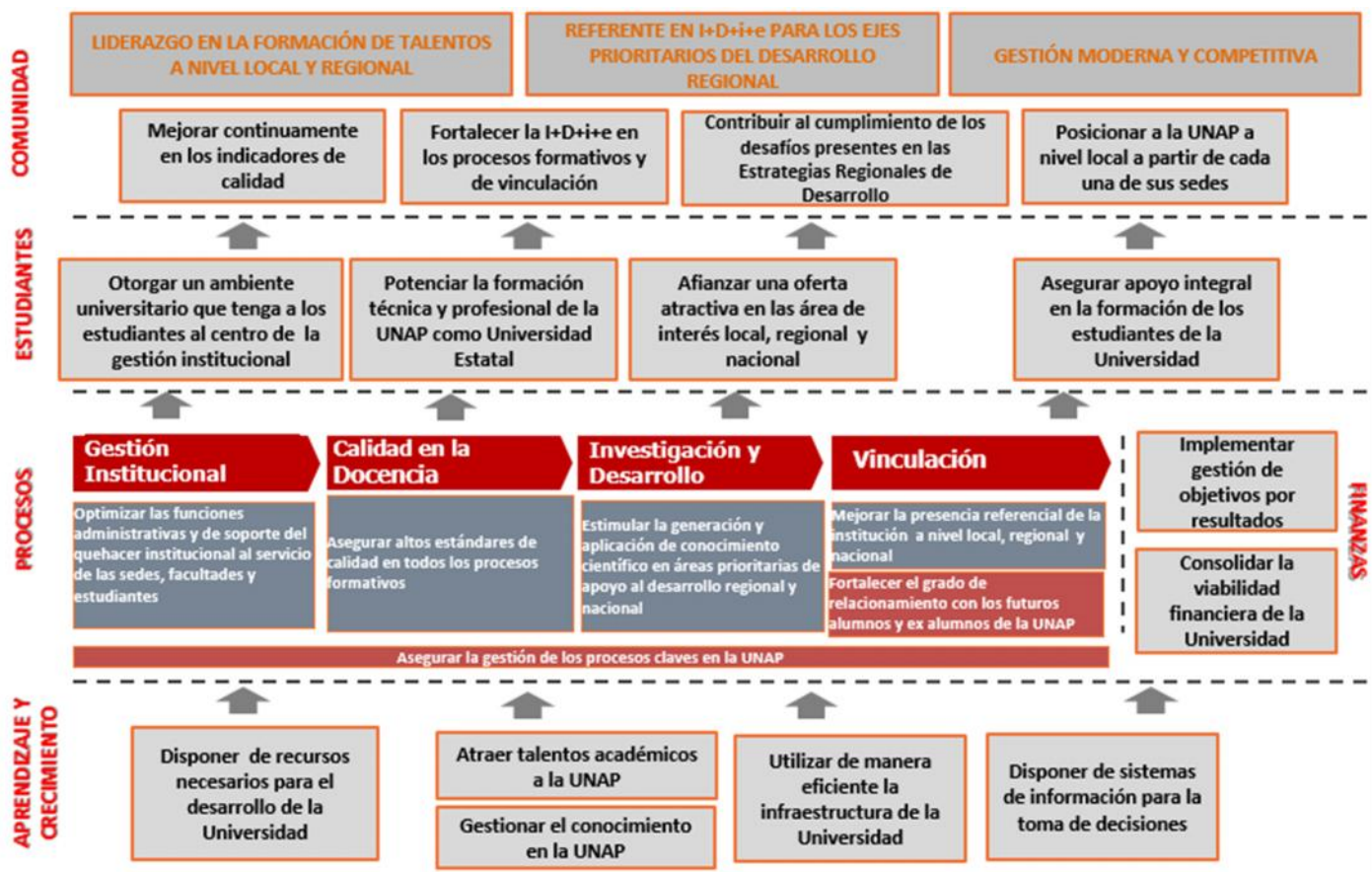


Mapa Estratégico UNAP

El mapa estratégico consiste en la sistematización de los elementos estratégicos anteriormente descritos, en un mapa global que permita comunicar la estrategia de manera simple a todos los funcionarios, docentes, estudiantes y actores externos a la Universidad.

En este mapa, se observa la relación que tienen los Temas Estratégicos, con sus respectivos objetivos y las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que permiten organizarlos mediante relaciones de causa-efecto y monitorear su desarrollo. La arquitectura de estas relaciones configura el Mapa Estratégico de la UNAP dejando claramente establecidos los focos de atención y los mecanismos de creación de valor de la Universidad.

Figura N° 03. Mapa Estratégico de la Universidad Arturo Prat



2.2 Consolidación Financiera Institucional

La Universidad Arturo Prat ha logrado superar la situación financiera crítica derivada del proceso de cierre de Sedes, el que significó disminuir significativamente su número de estudiantes, entre los años 2007 y 2012, desde 22.000 a 14.000 aproximadamente, debiendo optimizar su tamaño institucional con una gestión de reestructuración que se inició en el año 2008 y se terminó el presente año 2014, de acuerdo a sus compromisos de mejoramiento institucional. Uno de los aspectos involucrados, es la recuperación financiera en términos de liquidez, resultado operacional y utilidades netas, que se derivó de la racionalización de los costos derivado de la optimización de recursos docentes y de la reprogramación de pasivo de corto a largo plazo. Esto ha sido complementado con la gestión de aranceles de una mayor recuperación de cuentas por cobrar y de la diversificación de la Oferta Académica inicial en las Facultades, la que se irá optimizando en el largo plazo de acuerdo a su mayor integración interna y con su entorno.

La Universidad ha logrado aumentar sus ingresos operacionales desde MM\$ 26.536 el 2011, para lograr durante el año 2013 la suma de MM\$ 28.403. Sin embargo, el resultado

operacional en los Estados Financieros se presenta con valores negativos de MM\$ -3.478, MM\$ -509 y MM\$ -864 para los años 2011, 2012 y 2013. Estos se presentan disminuidos por la política de provisión de estimación de incobrables de créditos e intereses asociados a deudas de los estudiantes. Sin esta provisión los valores logrados en términos de resultado operacional son MM\$ 1.526, MM\$ 2.347 y MM\$ 3.318, respectivamente. Con respecto a las utilidades netas, la Universidad, para los mismo años registra MM\$ -1.862, MM\$ 1.369 y MM\$ 2.682, para los años 2011, 2012 y 2013, respectivamente. En cambio, sin provisiones los valores registrados para los mismos años son MM\$ 3.142, MM\$ 4.225 y MM\$ 6.864.

Tabla N° 01 Antecedentes de Gestión Financiera en MM\$

Informe	Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
EEFF	Ingresos Explotación	33.500	31.599	30.536	28.632	26.536	28.488	28.403
EEFF	Resultado del ejercicio	942	233	-188	-1.225	-1.862	1.369	2.682
EEFF	Resultado del ejercicio sin provisiones	2.727	882	1.619	870	3.142	4.225	6.864
EEFF	Resultado Operacional	-1.043	360	-1.027	-1.775	-3.478	-509	-864
EEFF	Resultado Operacional sin provisiones	743	1.009	781	320	1.526	2.347	3.318
Flujo Efectivo	Flujo Operacional	442	-1.785	-893	-2.565	823	3.090	4.944
Flujo Efectivo	Flujo de financiamiento	1.018	2.424	5.332	2.673	-3.150	- 2.367	-2.371
Flujo Efectivo	Flujo de Inversión	-715	-665	-3.825	-379	2.703	-558.	-1.209

Fuente: Vicerrectoría de Administración y Finanzas en base a Estados Financieros Auditados, en pesos del 31 de diciembre de 2013.

Nota: valores desde 2007 al 2012 en formato PCGA.

(*) Los valores del 2013 se presentan en formato IFRS

Por otra parte, en términos de los estados de flujo de efectivo de los Estados Financieros Auditados, los flujos operacionales netos presentan MM\$ 823, MM\$ 3.090 y MM\$ 4.944 para los años 2011, 2012 y 2013. Además este resultado ha permitido que la Universidad mejore su posición financiera al desendeudarse en MM\$ 3.150, MM\$ 2.367 y MM\$ 2.371, para los años 2011, 2012 y 2013, respectivamente, logrando disminuir sus obligaciones

financieras. Esto ha permitido que la Universidad haya disminuido la carga financiera de intereses que durante el año 2012 fue de MM\$ 1.976, mientras que para el año 2013 fue de MM\$ 1.361.

La Universidad ha logrado recuperar el patrimonio que tenía a inicios del proceso de cierre de Sedes, el cual alcanzaba los MM\$ 30.378 en 2007, registrando en junio de 2013 un valor de MM\$ 30.603 (ambos, en valores al 31 de diciembre de 2013) según los estados financieros auditados con Principios Contables Generalmente Aceptados. Sin perjuicio que además la Universidad ha provisionado por castigos de incobrables, sincerando las cuentas por cobrar en el transcurso del tiempo, actuando con un criterio conservador con respecto a su situación patrimonial. Se hace notar que el patrimonio en IFRS registra actualmente un valor de MM\$ 44.627 por la reconversión de activos y pasivos a valores realizables, debido a la valorización de inmuebles y terrenos de propiedad de la Institución, incluidas las cuentas por cobrar de largo plazo relacionadas con créditos a estudiantes y ex estudiantes.

Actualmente, la Institución continúa en este proceso de diversificación de ingresos, potenciando la gestión de las Facultades en función de sus Planes de Desarrollo, los cuales se encuentran alineados con el Plan Estratégico Institucional. Además, desde el punto de vista financiero, se está instaurando una mayor autonomía en la asignación de recursos para su planificación, aplicación y control presupuestario. Dado que las Facultades se relacionan con el desarrollo de la Sede y los Centros Docentes y de Vinculación, debido a la tutoría académica que ejercen sobre ellos, estas a su vez, lideran el proceso de crecimiento institucional que deriva de la Gestión Académica a partir de sus Planes de Desarrollo. De esta forma, el desarrollo de la planificación presupuestaria de los Centros de Docencia y Vinculación se asocia principalmente a la gestión de las Facultades.

Además, la Universidad ha ido mejorando gradualmente su gestión aumentando la contratación de académicos, lo cual se asocia a la reconversión de la Oferta Académica y administrativos, asociado al mejoramiento de la gestión en la nueva Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado.

Por otro lado, los indicadores financieros de la Institución muestran que esta ha evolucionado favorablemente desde 2007 a 2012, como se muestra en la siguiente tabla

Tabla N° 02 Indicadores Financieros de la Institución

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
Liquidez	1,03	0,86	0,81	0,84	0,91	1,39	1,24
Capital de trabajo (M\$)	191.745	-1.403.131	-3.051.590	-2.892.215	-1.197.125	4.442.014	2.181.540
EBITDA (M\$)	3.788.426	2.928.747	4.387.096	3.755.261	6.043.881	6.326.909	8.587.473
ROE	3,69%	0,83%	-0,69%	-4,69%	-7,35%	4,97%	6,01%

Nota: Valores desde 2007 al 2012 en PCGA. EBITDA fue determinado desde Utilidad Neta + Intereses + Amortización + Depreciación + Provisiones de incobrables.

(*)Considera EE.FF. en IFRS.

La liquidez ha tenido una tendencia a la recuperación, superando a la que se tenía al inicio del proceso de cierre de Sedes, superando incluso aquella existente a los momentos de mayor insolvencia financiera que se tuvo en los años 2008 a 2010.

De igual forma, la Institución aumentó significativamente su capital de trabajo a valores positivos a partir del año 2012, facilitando sus actividades operacionales.

Por otro lado, el EBITDA ha aumentado desde 2010 momento en el que el valor del mismo fue de MM\$ 3.755, pasando este a MM\$ 8.527 para el 2013. El rendimiento sobre el patrimonio también ha tendido a aumentar, con un valor de un 6,01% en el 2013.

2.3 Reestructuración de Sedes.

Antecedentes históricos.

En el año 1989 los sindicatos de trabajadores de Codelco, División Chuquicamata, plantearon a la Institución la posibilidad de implementar un programa de continuidad de estudios en el ámbito de la Ingeniería Industrial, dada la ausencia de Instituciones de educación superior con presencia en la zona. De esta propuesta surgió en Calama la creación de un centro destinado a formar a los trabajadores de la división indicada.

En el año 1990, el Colegio de Contadores de Chile propone a un conjunto de universidades estatales la suscripción de un convenio destinado a permitir a sus asociados continuar sus estudios con el fin de acceder al grado académico de licenciado y al título de Contador Auditor. La Universidad, que en esa época impartía la carrera de contador auditor, y ante la omisión de las demás universidades estatales en el desarrollo de tal iniciativa, decide aceptar el planteamiento del Colegio de Contadores de Chile.

En el marco de esta iniciativa, la Universidad comienza a desarrollar actividades circunscritas a la formación de contadores en ciudades como Arica, Antofagasta y Santiago, y a las carreras del área de la Ingeniería Industrial e Ingeniería Comercial en Calama. En ésta última, se incorpora posteriormente el programa de continuidad de estudios para contadores.

En 1991, el Alcalde de Victoria inicia un proyecto de instalación de una Universidad Estatal en la zona. Esta idea fue planteada a un número importantes de universidades, entre ellas a la Universidad de La Frontera. Dada la negativa de otras instituciones, y en atención al vínculo que mantenía la autoridad edilicia con la Universidad, es que se planteó a la UNAP tal alternativa, ofreciéndose para el desarrollo del proyecto un inmueble en comodato (ex Escuela Normal de Victoria). En ese contexto, la Universidad aceptó dicha oferta, decidiéndose la instalación de una Sede propiamente tal, con una oferta de carreras PSU y la instalación de cuerpos académicos estables, además del desarrollo de acciones de investigación y vinculación.

El desarrollo de estas iniciativas encuentra su justificación en el origen de esta Institución.

Como es de conocimiento público, la Sede de la Universidad de Chile en Iquique en el año 1982 se transformó en el Instituto Profesional de Iquique, el cual en el año 1984 se transforma en la Universidad Arturo Prat (UNAP), producto de las demandas de la comunidad regional de Iquique por contar con una Universidad.

Al ser continuadora de la Sede de la Universidad de Chile en la Región de Tarapacá, la UNAP recibió el edificio y superficie en el cual se encontraba emplazada dicha Sede. La infraestructura de esa época podría calificarse, a la luz de los estándares actuales, de deficitaria.

Esta situación y la ausencia de recursos públicos para las universidades del estado y de políticas de subsidio a la demanda de servicios educacionales, llevó a la Institución a adoptar una política de ampliación territorial de su oferta académica de continuidad de estudios y de técnicos de nivel superior en aquellos lugares donde este tipo de programas no se ofrecían o no existían instituciones de educación superior.

Esto, que en una mirada actual podría ser considerado como la adopción de prácticas inadecuadas para una Universidad estatal, en ese tiempo resultaba una política razonable que en definitiva permitió a esta Universidad financiar su instalación y crecimiento como Universidad regional, cuyos déficit iniciales de infraestructura, equipamiento y recursos para la docencia eran relevantes.

Además, debe recordarse que tras asumir los gobiernos democráticos en 1990 un aspecto esencial de la política pública relativa a la educación superior era la ampliación de la cobertura de la oferta de educación de nivel terciario, lo cual incentivo a la UNAP a seguir en la misma línea.

En 1994 el Estado de Chile, a través del Ministerio de Educación, diagnostica un déficit relevante de profesores para Educación Básica y Media siendo un mecanismo de solución de dicho déficit la generación de programas especiales de titulación para docentes que habían interrumpido sus estudios terciarios. Frente a este déficit el Estado incentivó a sus instituciones a la realización de programas especiales de continuidad de estudios en Pedagogía.

Este planteamiento, llevo a la Universidad a crear unidades docentes en la zona sur del país, bajo la administración de la Sede Victoria, para desarrollar los programas especiales indicados. Con la distancia que otorga el tiempo es posible reconocer que su adopción y su ejecución, en la práctica, no fue desarrollada de la mejor manera.

Ahora bien, el diseño inicial adoptado por UNAP respecto de estas unidades académicas territoriales siempre fue el de contar con centros dedicados exclusivamente a la docencia en programas de continuidad de estudios y de carreras técnicas, y no contar con Sedes en términos de unidades complejas, con la salvedad de la Sede Victoria.

Producto de este proceso, que puede resultar objeto de reparos, UNAP modificó su fisonomía institucional dejando de ser una Institución eminentemente circunscrita a su región de emplazamiento a una que abarca otras zonas y regiones, la cual hoy es su realidad y lo que la constituye.

Centros Docentes y de Vinculación de Arica, Antofagasta y Calama.

La Universidad Arturo Prat ha establecido que su principal foco de influencia es mayor que su zona natural de emplazamiento, razón por la cual ha definido como ámbito territorial de desarrollo la macro zona norte. Para ello ha generado una oferta académica diferenciada para estos lugares, circunscrita a carreras técnicas de nivel superior y carreras de pregrado para trabajadores, de continuidad de estudios. Esto responde a dos premisas básicas:

Primero, en dichas zonas se requiere de los niveles de formación ya indicados, siendo el mejor ejemplo de lo acertado del diagnóstico, el aumento sostenido de matrícula nueva y una alta tasa de ocupación de las vacantes, pese a la concurrencia en dichas zonas de un número de instituciones de educación superior privadas.

Segundo, la determinación de la oferta supone el respeto a una regla básica de no competencia entre universidades estatales, razón por la cual no se imparten carreras profesionales de pregrado vía ingreso PSU.

Centro Docente y de Vinculación de Santiago.

La mantención de esta Sede, en el presente, responde a la necesidad que presentan las universidades estatales y regionales de tener presencia en la Región Metropolitana, con el objeto de ser visibilizada como Institución y ampliar sus ámbitos de participación en la discusión de las políticas relativas a la educación superior que se gestionan centralmente por el estado.

Al igual que lo expuesto para el ámbito territorial de la macro zona norte, se consideran las mismas premisas básicas.

Sede Victoria.

Como se explicó previamente, esta Sede se instala a instancias de las autoridades locales de la zona y ante la negativa de enfrentar su desarrollo por otras instituciones estatales de carácter regional. Esto en un momento en que la expansión de la educación terciaria estaba en pleno auge y que no se contaba con marcos regulatorios como los actuales.

Tras más de 20 años desde la instalación de la Sede Victoria, su presencia en dicha zona se ha constituido en un referente local y canal de progreso para la comunidad, lo cual ha derivado en una amplia y positiva valoración de ella, tanto por autoridades como por los ciudadanos.

La Universidad, consciente de las críticas a nivel de sistema de Educación Superior, respecto a la mantención de la Sede Victoria y que esto origina impactos negativos para la Institución, intentó en 2011 junto con Mineduc, explorar posibilidades de derivación a otras instituciones estatales. Tras la realización de estudios y análisis, dicho planeamiento fue desestimado tanto por la autoridad como por otras universidades estatales de mayor cercanía territorial

La explicitación de esta intención de derivación, resultó ese año en un movimiento político, estudiantil y comunitario que genera, incluso, la toma de la Sede, huelgas de hambre y

reclamos formales que comprendían desde la comunidad mapuche hasta senadores y diputados de la Región de la Araucanía.

En el año 2012 la Vicerrectoría Académica determinó la no admisión de estudiantes nuevos para la carrera de Derecho, dada la escasa demanda de dicho programa. Esta medida fue interpretada por la comunidad de Victoria como un indicador del cierre de la Sede, lo cual derivó nuevamente en una movilización con características similares a la ocurrida en el año 2011.

Los hechos relatados dan cuenta de la relevancia que, para Victoria y la provincia de Malleco, tiene la presencia de la UNAP en la zona, siendo su permanencia en la zona reflejo de ello.

Desde el año 2009, la existencia de la Sede Victoria ha implicado un subsidio directo para su operación de 500 millones de pesos aproximados al año. Frente a esta realidad la UNAP no puede adoptar medidas que, a nivel del sistema de educación superior y sus instancias reguladoras, podrían ser positivamente valoradas, como el cierre de esta Sede, dado que en su rol de Universidad estatal debe cumplir su función social, siendo la mantención de dicha Sede un reflejo de ese carácter.

Reestructuración de la Sedes.

Uno de los objetivos que buscaba el Proyecto de Optimización de la Estructura Organizacional (año 2012) era lograr la racionalización y focalización de los recursos con que cuenta la Institución. Como consecuencia de esta idea, el proceso de revisión de las estructuras existentes llevó a la necesidad de analizar a las sedes y el comportamiento de Casa Central respecto de ellas.

En ese contexto, a fines de 2013 se inicia un proceso de revisión de las funciones que venían desarrollando las Sedes, para lo cual se dispone que el Comité de Rectoría (integrado por el Rector, la Vicerrectora Académica, el Vicerrector de Administración y Finanzas, la Vicerrectora de Investigación, Innovación y Postgrado, el Director General de Planificación y Desarrollo y el Secretario General), evalúe el desempeño de las sedes, precisando su sustentabilidad, y formule propuestas de mejoras a su gestión administrativo-curricular.

La primera conclusión de este Comité es que las sedes habían evolucionado de la forma en que la Universidad siempre desarrolló su quehacer, esto es como unidades académicas destinadas a efectuar docencia de acuerdo al eje estratégico de continuidad de estudios, siendo la excepción de esto la Sede Victoria la que desde sus inicios fue considerada como unidad compleja, en el sentido que desarrollará oferta académica de ingreso PSU y acciones de investigación y vinculación.

Este carácter original, y razonable, a lo largo de los años se tendió a confundir, principalmente por el surgimiento de los procesos de acreditación que gestionaba la desaparecida CNAP en donde se comenzó a emplear la expresión Sedes siendo entendida esta conceptualización por autoridades y pares como unidades complejas que debían desarrollar las mismas acciones que casa central, lo cual se veía favorecido por la existencia de la Sede Victoria, la cual por sus características si cumplía con ese perfil, por lo que resultaba razonable requerir a los otras unidades el mismo carácter. A esto debe

agregarse que la Universidad no fue capaz de explicitar su diseño estratégico y menos defenderlo.

Todo esto derivó en un entender de estas unidades como entes más complejos en su quehacer de lo que había definido nuestra Universidad.

Por los motivos indicados y en vista de la necesidad de optimizar y racionalizar los esfuerzos institucionales, el Rector, junto a la Honorable Junta Directiva, decidieron que era necesario precisar las funciones que desarrollarán cada una de estas unidades. En este sentido, resulta pertinente diferenciar entre *Sedes*, consideradas como unidades académicas de mayor complejidad, donde la Universidad Arturo Prat busca desarrollar la completitud de sus funciones, de los *centros de docencia* que son aquellas unidades académicas destinadas, esencialmente, a impartir carreras de continuidad de estudios y técnicas.

Junto a lo anterior, como segunda conclusión, el Comité de Rectoría consideró en este reconocimiento la oportunidad de fortalecer el rol de estos *centros en el ámbito de la vinculación*, como medio de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2014-2020, fortaleciendo, a la vez, el Modelo Educativo de la Universidad. De este modo, estas unidades denominadas centros deberán ser instancias de vinculación activa de la Universidad con los sectores productivos de las respectivas zonas de emplazamiento. Junto a ello, es manifestación y colabora con el objetivo estratégico de Gestión Institucional, que busca optimizar las funciones administrativas y de soporte, con lo cual se aporta a la creación de valor de la Universidad.

Producto de lo anterior, se resolvió denominar a estas unidades académicas como **Centros Docentes y de Vinculación** que desarrollan, esencialmente, oferta académica de continuidad estudios y de carreras técnicas y adoptan un rol activo en vinculación (Ver Anexo N° 02).

Desde esta perspectiva, la Universidad contará con dos Sedes: Casa Central en Iquique y Sede Victoria, y cuatro Centros Docentes y de Vinculación (Arica, Antofagasta, Calama y Santiago).

Esta precisión y orientación que se traducen en una política institucional que favorece el desarrollo de estas unidades académicas en cuanto permite orientar adecuadamente los recursos disponibles a las capacidades reales y existente en ellas y fortalecer áreas que para la Universidad resultan relevantes (ingresos de estudiantes no-tradicionales a la Educación Superior, conjugando diversidad de trayectorias formativas y la vinculación con el sector productivo).

Asimismo, se establece que los principales focos para el desarrollo de la Investigación lo constituirán Iquique y Victoria. Esto, acorde con las áreas prioritarias definidas en el PEI, para este fin.

En el ámbito de los desafíos, la implementación de esta medida requiere un esfuerzo de socialización y refuerzo al área de Vinculación con el Medio, para lo cual se ha encomendado a la Dirección General de Vinculación y Relaciones Institucionales generar una instancia de coordinación con los Centros Docentes y de Vinculación de Arica, Antofagasta, Calama y Santiago, el Centro Tecnológico Minero (propiedad de la Universidad) y la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, para fortalecer el área de vinculación con el sector productivo, con especial énfasis en el desarrollo tecnológico.

También se incorporaran las otras facultades en función del ámbito específico que se esté desarrollando.

Finalmente, es importante resaltar que la presencia de la Universidad en diferentes regiones del país, surge del actuar conforme a su rol social como Universidad del Estado, dando respuesta a requerimientos que, en muchos casos, se originan desde el medio local donde la Institución está inserta.

2.4 Resultado del Proyecto de Optimización Institucional

El Proyecto de Reestructuración, denominado también como Optimización Institucional es el resultado de la Ordenanza N° 665 de la Honorable Junta Directiva, de fecha 29 de diciembre de 2011, que ordenó que la Universidad Arturo Prat entrara en una etapa de reestructuración institucional, en todos sus aspectos económicos, administrativos y académicos.

El esfuerzo realizado por reestructurar la Universidad fue desarrollado por un equipo constituido por académicos y funcionarios de la Institución, contando con la asesoría de una empresa consultora con experiencia verificable en el tema.

En el desarrollo del Proyecto de Optimización Institucional, la actividad central fue el ajuste a la estructura organizacional en base al mejoramiento de la cadena de valor. Es relevante mencionar que este ajuste debía reflejar la intención de la Institución de convertirse en el siguiente horizonte de planificación en una Institución de mediana complejidad y dejar de ser eminentemente docente.

Para llevar a cabo el Proyecto de Optimización Institucional las premisas que se plantearon se hicieron desde una óptica institucional y financiera:

A nivel institucional se consideraron:

- El Plan de Desarrollo Institucional, como marco de referencia en el proceso de optimización
- El Alineamiento de la cadena de valor al PDEI, vía optimización de sus procesos
- La optimización está centrada en las fortalezas y ventajas competitivas
- La transformación o migración de Departamentos y escuelas a Facultades
- El Marco Normativo.

A nivel financiero se consideraron:

- Análisis departamentos académicos, carreras, programas y sedes, como unidades de ingresos y gastos
- Análisis departamentos administrativos como unidades de apoyo y gastos
- Análisis de desvinculación o renovación del contrato por el aporte al valor de la institución de acuerdo a la nueva estructura organizacional.
- Análisis de retiros voluntarios.
- Formalización de valores horas (valor máximo en Docencia, valor máximo en Coordinación, otros)

Este ajuste, se menciona como Estructura Superior, destacando la creación de dos Vicerrectorías adicional a la Vicerrectoría Académica, en donde se distingue la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado, y la creación de Facultades, y además la Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

Estructura Superior

En la propuesta de la estructura, el proyecto exigía el fortalecimiento de actividades de investigación y el aseguramiento de procesos docentes, permitiendo alcanzar niveles de calidad que favorezcan su implementación. En una segunda fase, las estrategias estarán orientadas, de manera directa, a la formación de capital humano avanzado mediante el desarrollo de las facultades apoyadas por la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Posgrado, lo cual permitirá el robustecimiento de la plataforma de investigación, rindiendo sus mayores frutos desde el momento en que la Institución alcance la dotación de académicos adecuada para alcanzar los propósitos de una Institución de mediana complejidad.

Así, esta estructura distingue principalmente tres Vicerrectorías: Académica; de Investigación, Innovación y Postgrado; y de Administración y Finanzas.

Vicerrectoría Académica (VRA):

En términos de la Cadena de Valor, la estructura propuesta para la VRA se vincula, principalmente, con la Oferta Académica, los Procesos Docentes, la Mantención de Estudiantes, la Admisión.

Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado (VRIIP):

En términos de la Cadena de Valor, la estructura propuesta para la VRIIP se vincula, principalmente, con la Oferta Académica, la Postulación de Fondos Externos Públicos y Privados, la Postulación de Fondos Internos, Asesorías, Patentes y Publicaciones.

Vicerrectoría de Administración y Finanzas (VRAF):

En términos de la Cadena de Valor, la estructura propuesta para la VRAF se vincula, principalmente, con la Gestión de Operaciones, la Gestión de las Tecnologías de Información, Gestión de Personas, Gestión Financiera y Control de Gestión.

Facultades:

La creación de facultades se hizo de acuerdo a las áreas del conocimiento declaradas por la Universidad en su Plan Estratégico Institucional 2010–2013. En él la Universidad declara que su actividad académica se estructura en las siguientes áreas del conocimiento:

- Ciencias de la Salud
- Ingeniería y Tecnología
- Ciencias de la Educación
- Administración y Comercio
- Ciencias Naturales y Agrícolas
- Ciencias Sociales y Humanidades

De acuerdo a esto, las facultades creadas son seis, y sus nombres están directamente relacionadas con estas áreas del conocimiento, dejando el nombre de dichas facultades como responsabilidad de los académicos integrantes de cada una de ellas. Por facultad se reagruparon aquellas carreras afines a las áreas del conocimiento indicadas. Los nombres de las facultades son:

- Facultad de Ciencias de la Salud
- Facultad de Ingeniería y Arquitectura
- Facultad de Ciencias Humanas
- Facultad de Ciencias Empresariales
- Facultad de Recursos Naturales Renovables
- Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas

Aspectos Financieros

Ahorro por Eliminación de Cargos Directivos

En términos económicos, la creación de las Facultades, ha tenido como resultante un ahorro para la Institución valorizado en MM \$42.7 anuales, derivados de la eliminación del cargo de Director de Departamento, del cual existían 12 en la Institución, y el cual fue reemplazado por el cargo de Decano, con un total de 6 cargos.

El detalle del ahorro anual por Facultades, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 03 Ahorro Anual por Facultades

Facultad Ciencias de la Salud	26,512,668
Facultad de Ingeniería y Tecnología	6,873,780
Facultad de Ciencias Empresariales	9,314,508
Facultad de Cs. Jurídicas y Sociales	0
Facultad de Educación y Humanidades	0
Total Ahorro Anual	42,700,956

Ahorro por Supresión de Cargos y Retiro Voluntario

El proyecto de optimización estableció la supresión de cargos basándose en el análisis de la cadena del valor, prescindiendo de cargos académicos y administrativos, además de fomentar los procesos de retiro voluntario.

Como consecuencia la institución obtuvo resultados positivos en términos de ahorro, siendo estos perceptibles desde el segundo semestre del año 2012 valorizándose a fines del año 2013 como un acumulado de MM\$ 1.164

A estos efectos directos del proyecto de optimización institucional, se deben adicionar otros esfuerzos que la institución ha estado desarrollando con anterioridad y que respondieron en su oportunidad al problema financiero ya descrito, estas medidas se traducen en un programa de reducción de costos y la optimización de la carga académica, medidas que comenzaron a aplicarse desde el año 2008, siendo su resultado un ahorro de MM \$ 4.056,7 hasta el 2012.

Total Ahorro

En síntesis, los efectos directos e indirectos del proyecto de optimización se han valorizado en MM \$ 5.220,7 de ahorro para la institución en el periodo 2008 – 2012, representando un 3,8% de los costos totales de la Universidad.

Si bien el proyecto de optimización ha finalizado con la etapa de cambios estructurales, es necesario destacar que las Facultades, ya implementadas, se encuentran actualmente trabajando en orientar su nueva gestión, a fin de poder desarrollar desde el corto plazo las ventajas competitivas en sus diferentes disciplinas, con énfasis en la innovación de sus planes de formación curricular y las metodologías empleadas para la consecución de aprendizaje de sus estudiantes. Asimismo, la Vicerrectoría de Investigación Innovación y Postgrado está fomentando la creación de conocimiento, el fortalecimiento de la Innovación y el postgrado, reflejándose en el aumento de publicaciones indexadas y de proyectos de innovación.

2.5 Acreditación de Carreras y Programas

La Universidad Arturo Prat, en su compromiso con el mejoramiento del sistema educacional chileno, se circunscribe a lo dispuesto en la Ley 20.129 que establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Es así como la Universidad, desde el año 2006, ha fomentado e incentivado el ingreso de sus carreras y programas a los procesos de autoevaluación, con miras a la acreditación de éstas.

Considerando los Procesos de Acreditación Institucional de los años 2010 y 2012, la Institución se presentó con 8 y 11 carreras acreditadas respectivamente. Al momento de elaborar el presente informe de autoevaluación, la Universidad Arturo Prat cuenta con 16 carreras acreditadas y 4 en proceso de acreditación (Trabajo Social, Pedagogía en Matemática y Física, Educación Parvularia Intercultural y Arquitectura).

Cabe destacar que durante el año 2013 un total de ocho carreras fueron acreditadas, fomentando el mejoramiento continuo y reafirmando los compromisos con la comunidad universitaria. Las carreras acreditadas y re-acreditadas durante el año 2013 son: Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación; Pedagogía en Educación Básica; Contador Público y Auditor; Sociología; Kinesiología; Pedagogía en Educación Básica Intercultural Bilingüe; Ingeniería Civil Ambiental; y Psicología.

Asimismo, se reconoce que, considerando el universo de la oferta académica, el porcentaje de carreras y programas acreditados es bajo, sin embargo, si se considera la oferta académica 2014 de carreras de pregrado ingreso PSU acreditables³, este porcentaje es de 61,5 % (16/26). No obstante lo anterior, la cantidad de alumnos beneficiados con las carreras acreditadas es de 2.966, lo que representa un 60% de nuestros estudiantes ingreso PSU.⁴

³ Se excluyen las carreras que no tienen egresados (Odontología, Fonoaudiología, Ingeniería Civil en Minas, Ingeniería Civil Electrónica).

⁴ Total de Estudiantes Ingreso PSU= 4.960. Total Estudiantes Universidad=14.145. Fuente: Unidad de Análisis Institucional, Ficha Institucional Introdutoria del Proceso de Acreditación Institucional 2014. Información al 31 de diciembre de 2013.

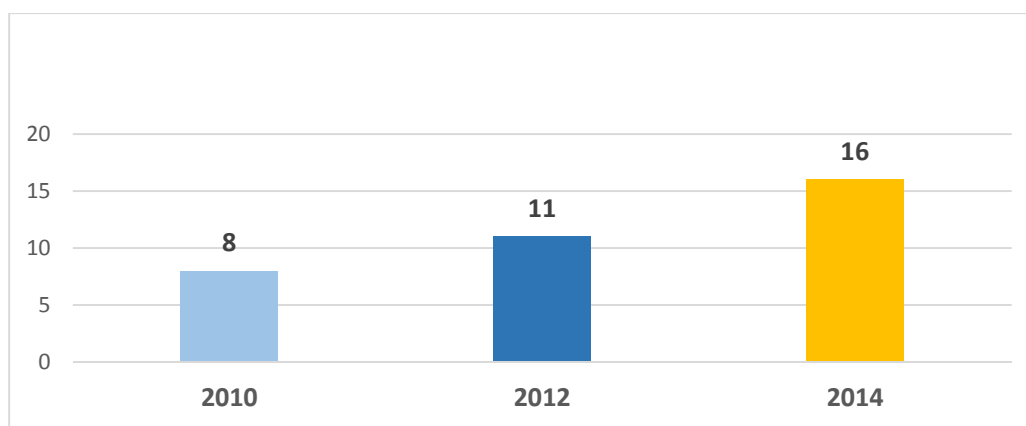
Otro aspecto relevante dice relación con la diversificación de las áreas del conocimiento en las cuales están insertas las carreras que han participado en procesos de acreditación. Entre las áreas se tienen: Ciencias de la Salud, Ingeniería y Tecnología, Ciencias de la Educación, Administración y Comercio, Ciencias Naturales y Agrícolas, Ciencias Sociales y Humanidades, lo que revela el esfuerzo, madurez y seriedad con que la comunidad universitaria ha enfrentado el proceso.

A continuación se presenta la evolución de las carreras acreditadas, considerando los procesos de acreditación anteriores y el actual proceso de autoevaluación.

Tabla N° 04 Evolución de Carreras Acreditadas

	Proceso de Acreditación Institucional ⁵		
	2010	2012	2014
Carreras Acreditadas	8	11	16
Años Promedio de Acreditación	2,6	3,6	3,6

Figura N°04. Evolución de la cantidad de Carreras Acreditadas presentadas en los Procesos de Autoevaluación



Fuente de Información: Informes de Autoevaluación Institucional años 2010, 2012 y 2014

Como se observa en las gráficas anteriores, se evidencia una evolución positiva en el ámbito de la acreditación de carreras de la Universidad Arturo Prat. En el período 2010-2014 se ha duplicado el número de carreras acreditadas y el promedio de años de acreditación ha aumentado en 1. En resumen, se tiene un incremento del 100% y del 39% en cuanto a cantidad de carreras y promedio de años de acreditación respectivamente.

Actualmente, la Universidad cuenta con los siguientes resultados en el ámbito de la acreditación de carreras:

⁵ Informe de Autoevaluación Institucional 2010 y 2012, páginas 16 y 23 respectivamente. Para el año 2014, la información es proporcionada por la Dirección General de Calidad.

Tabla N° 05. Carreras Acreditadas de la Universidad Arturo Prat a Mayo 2014.

N°	Carrera	Años	Hasta
1	Ingeniería Civil Industrial	5	Ene 2017
2	Pedagogía en Inglés	5	Dic 2016
3	Química y Farmacia	5	Ene 2017
4	Ingeniería Civil en Computación e Informática	4	Ene 2016
5	Educación Parvularia	4	Dic 2016
6	Pedagogía en Educación Física	4	Dic 2016
7	Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación	4	Ene 2017
8	Pedagogía en Educación Básica	4	Dic 2017
9	Contador Público y Auditor	3	Mar 2016
10	Ingeniería Civil Metalúrgica	3	Ene 2015
11	Enfermería	3	Jul 2015
12	Sociología	3	Sep 2016
13	Kinesiología	3	Abr 2016
14	Pedagogía en Educación Básica Intercultural Bilingüe	3	Ene 2016
15	Ingeniería Civil Ambiental	2	Mar 2015
16	Psicología	2	Sep 2015

Consecuente con lo anterior, y con el objeto de fortalecer aún más el compromiso con la acreditación de carreras y programas, se ha establecido un Plan de Acreditación de Carreras y Programas para el período 2014 – 2020, que sea coherente y que responda a los desafíos planteados en el Plan Estratégico Institucional. De esta forma, el estar en concordancia con el PEI 2014-2020 permite canalizar los esfuerzos y recursos pertinentes para lograr el desafío de contar, al final del período indicado, con la mayoría de las carreras y programas acreditados.

En términos generales, el Plan de Acreditación toma como base la oferta académica del año 2014 (establecida en el año 2013) y considera la autoevaluación de todas aquellas carreras y programas acreditables. Asimismo, se plantea un cronograma de procesos de acreditación en función de las prioridades definidas por la Universidad. Otro punto importante a destacar es la incorporación de todos los niveles de formación de la Universidad en el Plan de Acreditación.

En el ámbito financiero, la inversión estimada para llevar a cabo los procesos involucrados en el Plan de Acreditación considera dos variables: cantidad de carreras y programas a acreditar por año y el valor de un proceso de acreditación. Para esta última variable, se ha utilizado un valor promedio de acuerdo a información de las agencias de acreditación⁶. Cabe destacar que este presupuesto considera el costo directo del proceso y no las inversiones en mejoras previas y/o posteriores a un determinado proceso.

⁶ Se utiliza como Precio Promedio: \$8.817.100 (UF 371 aprox.)
UF al 30 de Abril 2014 = \$23.773,41. Fuente: Banco Central de Chile.

Tabla N° 06. Inversión Estimada del Plan de Acreditación de Carreras y Programas

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Cantidad de Procesos de Acreditación (Carreras y Programas)	4	14	20	19	16	17	25	115
Costo Anual Estimado (UF)	1.484	5.194	7.420	7.049	5.936	6.307	9.275	42.665

3.- PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN 2014

3. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN 2014

3.1 Descripción del Proceso de Autoevaluación Institucional

El 19 de diciembre del año 2012 la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) informa a la Universidad Arturo Prat sobre el resultado de su Proceso de Acreditación.

El 08 de mayo del año 2013 se recibe el Acuerdo de Acreditación N° 202, iniciándose formalmente el actual Proceso de Autoevaluación Institucional.

Recibido el Acuerdo con el que finaliza el proceso de acreditación anterior, la Dirección General de Calidad, en conjunto con las Direcciones Superiores, analiza este documento y destaca los aspectos que deben ser abordados por la Institución. Asimismo, se revisa el grado de avance de los planes de mejora de los procesos anteriores y, a partir de lo anterior, se planifica, organiza, diseña y difunde las actividades del Proceso de Acreditación Institucional del año 2014, siendo la primera fase de este proceso lo correspondiente a la evaluación interna y elaboración del presente informe.

En este contexto descrito, se elabora el Informe de Autoevaluación Institucional, contando con el apoyo de una estructura orgánica que ha permitido desarrollar todos los ámbitos indicados en la reglamentación de la CNA.

Consistente con lo anterior, se desarrolla el Proceso de Encuesta a Informantes Clave, contando con la participación de los Estudiantes, Académicos, Administrativos, Egresados y Empleadores.

3.2 Organización del Proceso de Autoevaluación Institucional

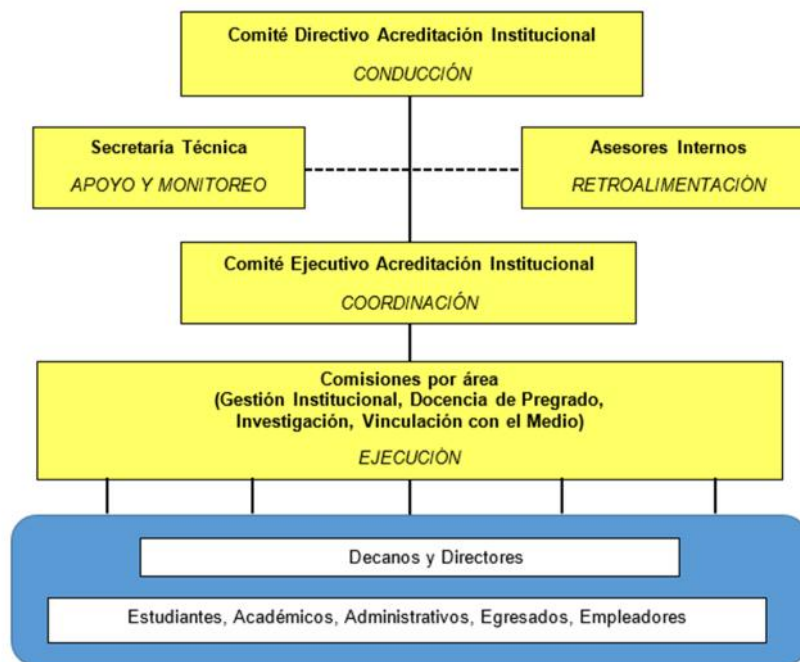
El actual Proceso de Acreditación Institucional contempla, en esta oportunidad, presentarse en las siguientes áreas: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Investigación y Vinculación con el Medio.

Es importante destacar que el Proceso de Autoevaluación Institucional, se ha estructurado bajo los lineamientos establecidos en la Ley 20.129, que establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

Para el desarrollo no sólo de la evaluación interna, sino que de todo el proceso de acreditación, se define una estructura responsable de implementar y articular este proceso, basada en la participación de distintas instancias de la Universidad.

A continuación se presenta un esquema que muestra la estructura orgánica implementada para el proceso de Acreditación Institucional 2014.

Figura N° 05. Estructura Orgánica Proceso de Acreditación Institucional 2014



A modo explicativo, en términos sencillos, se observa que existe una línea jerárquica compuesta por el Comité Directivo de Acreditación Institucional, el Comité Ejecutivo y las comisiones de cada una de las áreas que se presentan a la acreditación. Esta línea jerárquica cuenta con el apoyo de una Secretaría Técnica y con Asesores Internos. Asimismo, el trabajo que se articula en las instancias descritas tiene como foco de atención las unidades académicas, representadas por sus Decanos y Directores, tanto de Sede como de Centros Docentes y de Vinculación, y la correspondiente integración con estudiantes, académicos, administrativos, egresados y empleadores.

Las funciones y responsabilidades de los componentes de la estructura definida para el actual proceso de acreditación son las siguientes:

Comité Directivo de Acreditación Institucional.

Integrantes: Rector, Vicerrectora Académica, Vicerrector de Administración y Finanzas, Vicerrectora de Investigación, Innovación y Postgrado y Secretario General.

Principales Responsabilidades: Conducción del Proceso de Acreditación Institucional (Autoevaluación, Visita de Pares, Observaciones al Informe de Pares, Resultado). Decisiones Estratégicas del Proceso. Lineamientos Generales.

Comité Ejecutivo de Acreditación Institucional.

Integrantes: Director General de Calidad, Jefe de la Unidad de Informática y Comunicaciones, Representante de los Estudiantes, Representante de los Administrativos, Representante de los Académicos, Responsables de las comisiones de las áreas que se presentan a la acreditación.

Principales Responsabilidades: Coordinación del Proceso. Articulación del trabajo de las Comisiones. Control de Avance. Difusión del Proceso. Coordinación Visita de Pares. Elaboración Observaciones al Informe de Pares.

Comisiones por Área de Acreditación.

Integrantes: Equipos de Trabajo compuesto por académicos y administrativos.

Principales Responsabilidades: Ejecución del Proceso. Análisis del área según Ley vigente. Revisión documentación CNA. Análisis Crítico del área. Redacción de la Evaluación Interna del área. Determinación de Fortalezas y Áreas de Mejora. Elaboración Planes de Mejora.

Secretaría Técnica.

Integrantes: Profesionales de la Dirección General de Calidad y Profesionales de la Unidad de Análisis Institucional.

Principales Responsabilidades: Apoyo y Monitoreo del Proceso de Acreditación. Elaboración Ficha Institucional Introductoria. Insumos para la evaluación interna de cada área (análisis procesos anteriores, encuesta informantes clave, información cuantitativa). Revisión documentos CNA. Actualización de Información Acreditación Institucional y de Carreras. Acompañamiento al trabajo de las comisiones por área. Preparación visita de pares. Apoyo elaboración de las Observaciones el Informe de Pares.

Asesores Internos.

Integrantes: Directores(as) de Calidad de las Facultades y Encargada de Calidad del Departamento de Formación Técnica.

Principales Responsabilidades: Retroalimentación del Proceso. Revisión de Ficha Introductoria Institucional. Revisión de Informes de Avance. Difusión del Informe de Autoevaluación en las Unidades Académicas. Observaciones y sugerencias de mejora al proceso de acreditación institucional. Socialización del proceso.

Cabe destacar, que el Proceso de Evaluación Interna ha sido un proceso ampliamente difundido y en él han participado todos los niveles organizacionales de la Institución, obteniendo la contribución y compromiso de autoridades, académicos, funcionarios y estudiantes. La comunidad universitaria, los titulados y los empleadores, en general han comentado positivamente el desarrollo, transparencia y socialización del actual proceso de autoevaluación.

En cuanto a la socialización de la autoevaluación es relevante indicar que ésta se ha realizado en las Facultades, Sede y Centros Docentes y de Vinculación, a través de las instancias indicadas en la estructura definida para el proceso. Asimismo, las reuniones de trabajo con el Comité Ejecutivo de Acreditación y con los Directores de Calidad de Facultad han servido para aclarar dudas y recibir propuestas de mejorar las actividades asociadas.

Un ejemplo de lo anterior, es la utilización de herramientas informáticas que permiten un trabajo rápido y coordinado entre las instancias institucionales a través de la intranet, dando una amplia cobertura a la difusión del Informe de Autoevaluación y la posibilidad de realizar la retroalimentación pertinente. Otra iniciativa a destacar, asociada a las herramientas informáticas, es el enfoque lúdico de preguntas y alternativas a la cual ha tenido acceso toda la Comunidad Universitaria. Es decir, Estudiantes, Académicos y Administrativos cada vez que ingresan a los sistemas institucionales o se conectan vía inalámbrica a las redes de la Universidad, participan de este juego de preguntas y respuestas.

En términos de cifras de participación directa más de 90 personas han participado en el diseño, desarrollo, dirección y monitoreo Proceso de Autoevaluación del año 2014, entre los cuales destacan Académicos, Profesionales Administrativos, Directivos Superiores, Jefes de Unidad, Directores de Unidades Académicas y Director de Sedes y Directores de Centros Docentes y de Vinculación. Esto se suma a las 1.170 personas y 91 empresas que participaron en el proceso de consulta a informantes clave.

3.3 Consulta a Informantes Clave

3.3.1 Síntesis del Proceso Metodológico

El Proceso de Consulta a Informantes Clave tiene por objetivo conocer la valoración que realizan los estudiantes, académicos, administrativos, egresados y/o titulados y los empleadores respecto del quehacer institucional en lo referente a las áreas que se presentan a la acreditación. Con los resultados obtenidos es posible complementar la evaluación de las áreas y contar con mayor información para establecer acciones correctivas y fomentar el mejoramiento continuo de la Institución.

Dado que la participación de los Grupos de Interés de la Universidad en este proceso de consulta es una parte importante de la evaluación interna, se decide desarrollar una encuesta sobre una serie de ítems asociados a las áreas a evaluar, obteniéndose una mirada específica para cada una de las áreas reconocidas por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA).

3.3.2 Medición y Trabajo de Campo

La medición se inicia estableciendo los grupos de interés y los aspectos a consultar en cada uno de ellos. En una primera instancia se analiza el caso de Estudiantes, Académicos, Administrativos, Egresados y/o Titulados. Las encuestas, independiente del grupo de interés, consta de siete indicadores de identificación (Sede, Facultad, Unidad Administrativa, Estamento, Antigüedad en la Universidad, Sexo y Edad) y una matriz de escala tipo Likert. La técnica de escala Likert⁷ se ha elegido por ser uno de los más utilizados en la investigación social, ya que permite un análisis exhaustivo de las actitudes y opiniones observadas y puede generar una puntuación global de la escala, por agregación de las puntuaciones asignadas.

Cada una de las encuestas contiene un conjunto de proposiciones (afirmaciones), referidas a las áreas requeridas, donde se solicita al entrevistado responder a cada afirmación escogiendo la categoría de respuesta que más represente su opinión. En las respuestas se han considerado cuatro categorías (Desde “Muy en Desacuerdo” hasta “Muy de Acuerdo”), asignándole valores de 1 a 4 en relación con el grado de conformidad con el significado de la respuesta, ofreciendo además la posibilidad de la opción “No Sabe/No Responde”.

⁷ La escala de tipo Likert, llamada así por Rensis Likert, es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando se responde a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se hace especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración o ítem.

Otro de los aspectos relevantes del instrumento de medición es el establecimiento de criterios para determinar la población. En el caso de Académicos y Administrativos, se considera tener a lo menos un año de antigüedad en la Institución, a la fecha del proceso de consulta. En el caso de los Estudiantes, no se consideraron quienes ingresaron, como matrícula nueva a la Institución, en el año 2013. En el caso de Egresados y/o Titulados se consideró el período comprendido entre los años 2008 y 2013 (hasta antes del proceso de consulta). La información de relacionada con la población y muestra se observa en la Tabla N° 07.

Para determinar el tamaño de la muestra de los grupos de interés mencionados anteriormente, se utilizó el muestreo estratificado con afijación proporcional, de acuerdo a las características de la población. Debido a la distribución geográfica en donde tiene presencia la Institución, se distribuyeron, de manera representativa, encuestas en Casa Central Iquique, la Sede Victoria y los actuales Centros Docentes y de Vinculación de Arica, Antofagasta, Calama y Santiago. Cabe mencionar que la medición fue realizada con un corte a septiembre del año 2013.⁸

Tabla N° 07. Parámetros de la Encuesta a Informantes Clave

Estamento	Población	Muestra	Muestra Final	Nivel de Confiabilidad	Error de estimación
Estudiantes	6.493	308	400	95%	5%
Académicos	724	224	253	95%	5%
Administrativos	544	175	132	95%	5,6%
Egresados y/o Titulados	12.549	315	388	95%	5%

En el caso de los Empleadores, el instrumento aplicado consta de siete indicadores de identificación (nombre de la empresa, cargo del entrevistado, tipo de empresa, tamaño, giro, carreras que ha requerido la empresa, ingreso del titulado). Para evaluar la relación Institución-Empleador se cuenta con una serie de ítems distribuidos en cinco áreas (Gestión Institucional, Investigación, Vinculación con el Medio, Relación Empresa/Universidad y Desempeño profesional del Titulado). Finalmente, el instrumento presenta tres preguntas abiertas que desean medir los aspectos formativos de los egresados y/o titulados.

En cuanto a la validación de los instrumentos, ésta se realiza a través de una muestra piloto para cada grupo de interés y determinando el Índice de Fiabilidad a través del Alfa de Cronbach, utilizando el programa estadístico SPSS. Este índice fue aceptable para cada uno de los cinco estamentos mostrados en la Tabla N° 08.

Tabla N° 08. Alfa de Cronbach de la Consulta a Informantes Clave

Estamento	Índice de Fiabilidad Alfa de Cronbach
Estudiantes	0,892
Académicos	0,981
Administrativos	0,935
Egresados y/o Titulados	0,960
Empleadores	0,881

⁸ Información del Tamaño Poblacional obtenida por la Dirección General de Planificación y Desarrollo. Unidad de Análisis Institucional. Septiembre 2013.

A modo de resumen, en la Tabla N° 09 se presenta la Ficha Técnica de la Consulta a Informantes Clave del Proceso de Autoevaluación Institucional correspondiente al año 2014.

Tabla N°09. Ficha Técnica de Consulta a Informantes Clave

Características	Consulta a Informantes Clave - Ficha Técnica 2013				
	Comunidad Universitaria			Titulados	Empleadores
Universo	Estudiantes,	Académicos	Administrativos	Titulados	Empleadores
Ámbito Geográfico	Casa Central y Sedes	Casa Central y Sedes	Casa Central y Sedes	Casa Central y Sedes	Casa Central y Sedes
Tamaño poblacional	6493	724	544	12.549	-
Tamaño total de la muestra	400	253	132	388	91 empresas
Error muestral	5%	5%	5,6	5%	-
Nivel de confianza	95%	95%	95%	95%	-
Diseño Muestral	Aleatorio Estratificado	Aleatorio Estratificado	Aleatorio Estratificado	Aleatorio Estratificado	Aleatorio Estratificado
Fecha de realización del trabajo de campo	Sept./Octubre 2013	Sept./Octubre 2013	Sept./Octubre 2013	Sept./Octubre 2013	Sept./Octubre 2013

3.3.3 Resultados Relevantes del Proceso de Consulta a Informantes Clave

Algunos de los resultados más significativos obtenidos a través de la Consulta a Informantes Clave, tanto para la Comunidad Universitaria, como para los Egresados y/o Titulados y los Empleadores se presentan a continuación. El Informe en extenso del Proceso de Consulta a Informante Clave se presenta en el Anexo N°04.

A nivel de **Comunidad Universitaria, compuesta por Estudiantes, Académicos y Administrativos**, en términos de resultados totales, se tiene lo siguiente:

Tabla N°10. Resultados Totales Comunidad Universitaria.

Área	Grado "De Acuerdo" y "Muy de Acuerdo" (%)		
	Estudiantes	Académicos	Administrativos
Gestión Institucional	65,0	67,5	57,8
Docencia de Pregrado	65,3	68,4	50,6
Docencia de Postgrado	68,8	45,5	-
Investigación	43,0	37,9	40,6
Vinculación con el Medio	50,9	46,7	47,7

A nivel de **Egresados y/o Titulados**, en términos de resultados totales, se tienen lo siguiente:

Tabla N°11. Resultados Totales Titulados

Área	Grado “De Acuerdo” y “Muy de Acuerdo” (%)
Gestión Institucional	67,4
Docencia de Pregrado	71,6
Docencia de Postgrado	74,7
Investigación	44,8
Vinculación con el Medio	59,5

A nivel de **Empleadores**, en términos de resultados totales, se destaca el alto grado de aceptación que tienen los egresados y titulados de la Universidad por parte de quienes mantienen un vínculo de supervisión laboral con ellos. En la tabla siguiente se observan los resultados que reflejan la alta calidad de quienes egresan de la Institución:

Tabla N°12. Resultados Totales Empleadores

Área	Grado “De Acuerdo” y “Muy de Acuerdo” (%)
Gestión Institucional	54,9
Investigación	39,0
Vinculación con el Medio	43,6
Otros ámbitos consultados	Grado “De Acuerdo” y “Muy de Acuerdo” (%)
Evaluación relación empresa-Universidad	80,7
Desempeño profesional	87,5

Finalmente, en lo que respecta al Grado de Satisfacción de los distintos actores relevantes asociados al quehacer institucional, se tiene lo siguiente:

Tabla N°13. Grado de Satisfacción General

Informante Clave	Grado “De Acuerdo” y “Muy de Acuerdo” (%)
Estudiantes	65,3
Académicos	67,8
Administrativos	56,5
Egresados y/o Titulados	69,5
Empleadores	84,5

3.3.4 Conclusiones Generales de la Metodología de la Consulta a Informantes Clave

El proceso de recolección de información se desarrolló acorde a los tiempos estimados de ejecución, comprendiendo los meses de septiembre y octubre del año 2013.

Con la finalidad de disminuir los tiempos de aplicación de la encuesta y los costos económicos involucrados y, como consecuencia de la distribución geográfica de la Universidad, fue necesario establecer responsables de gestionar el proceso de consulta tanto en Casa Central (Iquique) como en la Sede Victoria y los actuales Centros Docentes y de Vinculación.

Sobre la designación de responsables del proceso de consulta, es importante señalar que contó con el apoyo de las máximas autoridades de las unidades académicas y unidades administrativas de la Universidad.

En relación a la muestra, ésta fue encuestada en su totalidad, de acuerdo al tamaño y distribución establecidos, realizando ajustes que permitieron una mayor distribución estamental y una mayor participación de las diferentes unidades de la Institución.

3.4 Presentación de las Áreas a Evaluar

La Universidad Arturo Prat se presenta al actual proceso de acreditación con las áreas mínimas determinadas por la Comisión Nacional de Acreditación, a saber Gestión Institucional y Docencia de Pregrado. Asimismo, incorpora las áreas optativas de Investigación y Vinculación con el Medio.

La evaluación tanto de las áreas obligatorias como optativas ha considerado como documentos de apoyo la Guía para la Evaluación Interna para la Acreditación Institucional y la Resolución Exenta DJ N° 01 que aprueba el Reglamento sobre Áreas de Acreditación acorde al Artículo 17° de la Ley 20.129.

El Proceso de Autoevaluación Institucional desarrolla un análisis explícito y pormenorizado de las áreas mencionadas anteriormente. La presentación y evaluación de cada una de las áreas, ha sido realizada siguiendo una estructura que facilita la comprensión y el análisis de cada una de ellas. La estructura mencionada está compuesta de la siguiente forma:

- **Descripción General del Área**
Cada área es descrita, en términos globales, y se presenta su integración en el contexto institucional. Se exponen los principales procesos que la componen y las instancias responsables de asegurar la calidad de cada uno de ellos.
- **Propósitos del Área**
Cada área expone los propósitos que orientan su quehacer, los cuales se vinculan con los propósitos institucionales y los objetivos generales de los procesos relevantes del área.
- **Estructura y Organización del Área**
Cada área describe la estructura y organización que permite su funcionamiento armónico.
- **Resultados del Área en el Proceso de Acreditación 2012**
Cada área presenta una síntesis de las áreas de mejora observadas en el proceso de acreditación anterior y se expone el grado de cumplimiento de los compromisos asumidos, las mejoras y los avances realizados a la fecha.
- **Aspectos Relevantes del Área**
Cada área es analizada a través de la identificación y descripción de los principales aspectos que la conforman. Es importante tener presente que estos aspectos corresponden a lo que la Comisión Nacional de Acreditación plantea como términos de referencia para la evaluación.
- **Fortalezas y Áreas de Mejora**
Cada área expone las principales fortalezas y Áreas de Mejora, generadas de la evaluación y aprendizaje de cada uno de los aspectos relevantes presentados. Es en esta sección donde se observan los ámbitos que la Institución debe potenciar o mejorar.
- **Plan de Mejoramiento del Área**
Cada área culmina su análisis crítico con la presentación de su Plan de Mejoramiento correspondiente. Este plan permite identificar las actividades que, en un horizonte de planificación determinado y según los lineamientos estratégicos establecidos, permitirán potenciar las fortalezas y trabajar sobre las áreas de mejora identificadas. Para garantizar la correcta ejecución de lo anterior, los planes de acción considerarán: actividades, responsables, recursos, plazos e indicadores de control.

4.- ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

4. ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL

4.1. Descripción General del Área

El área de Gestión Institucional, es liderada por el Rector, quien interactúa para la toma de decisiones estratégicas con organismos colegiados, como la Honorable Junta Directiva y el Consejo Académico. Los lineamientos político-institucionales, propios de las acciones del área de gestión, determinan que las Entidades Superiores adopten las decisiones tácticas necesarias para organizar las acciones y recursos de la Institución (humanos, materiales, financieros y de información) para el logro de los propósitos y fines establecidos por ésta, promoviendo el desarrollo de iniciativas institucionales.

Partiendo de la base de una gestión regulada, que rige el accionar de la Institución, y la orienta al Plan Estratégico Institucional, se han definido los siguientes aspectos principales del Área:

- Estructura y Organización
- Sistema de Gobierno
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión de Recursos Materiales y Financieros
- Gestión Estratégica
- Análisis Institucional

4.2. Propósitos y Fines del Área

El propósito general del Área de Gestión Institucional es el mejoramiento de los procesos internos relacionados con el liderazgo, la planificación, la evaluación y el control del quehacer de la organización. Para ello se utilizan como marco de referencia el Plan Estratégico Institucional (en adelante PEI) y los compromisos de gestión derivados del Proceso de Acreditación Institucional del año 2012, contenidos en el respectivo plan de mejora.

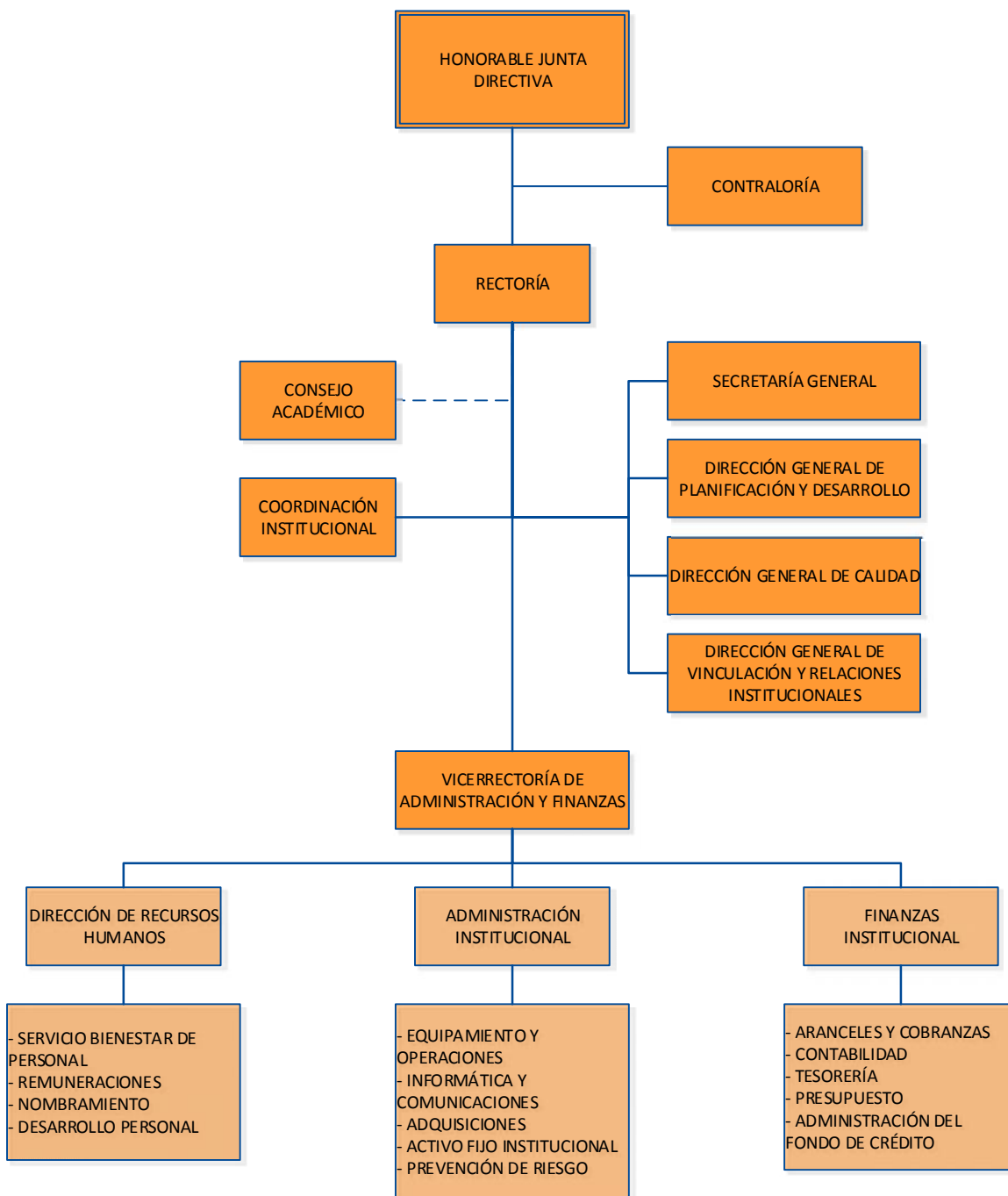
Los propósitos específicos del área son:

- Disponer de una Estructura Organizacional destinada a cumplir con los requerimientos del PEI y consolidar su capacidad de adaptarse y dar respuesta a las necesidades del entorno y facilitar el seguimiento y control del funcionamiento de la Universidad, asegurando el mejoramiento continuo en todos sus procesos.
- Lograr un sistema de gobierno participativo y representativo de los estamentos permanentes, que dote de legitimidad a la toma de decisiones para facilitar el desarrollo de la organización, dentro del marco legal vigente, para dar cumplimiento a los propósitos y fines institucionales así como a las estrategias consignadas en el PEI.
- Proporcionar y gestionar el capital humano de la Institución, a través de políticas, normas y procedimientos, referentes a la selección, contratación, administración y desarrollo de las personas, que permitan mejorar la productividad de éstas, orientados a la calidad de los servicios que se entregan, de acuerdo a los requerimientos del Plan Estratégico Institucional.

- Garantizar la satisfacción de los requerimientos materiales para el desarrollo de los ámbitos de la docencia, investigación y vinculación a través de la identificación, planificación, mantenimiento y renovación de los recursos requeridos; así como disponer de mecanismos de gestión financiera que permitan garantizar la viabilidad, estabilidad y desarrollo de la Institución a través de la obtención, manejo y control de los recursos financieros.
- Contar con herramientas de gestión que guíen el accionar de la Universidad al cumplimiento de su estrategia de desarrollo, coherente con la realidad de la organización y los requerimientos del medio externo, garantizando su aplicación transversal, actualización y control permanente.
- Disponer de información confiable, íntegra, oportuna y pertinente sobre los procesos institucionales para la toma de decisiones, y efectuar las adecuaciones necesarias para el cumplimiento de los propósitos de la Universidad.

4.3. Estructura del Área

Figura N° 06. Organigrama del Área de Gestión Institucional.



4.4. Resultados Acreditación 2012

La Universidad, en el ámbito de la Gestión Institucional, se ha hecho cargo tanto de las áreas de mejora identificadas en el Plan de Mejoramiento del proceso anterior como de las conclusiones del Acuerdo de Acreditación N° 202, generadas a partir del juicio emitido por la Comisión Nacional de Acreditación. De esta forma, al abordar lo planteado en la evaluación interna y en la evaluación externa, la Universidad evidencia su compromiso con la mejora continua.

En términos de resultados, la Universidad, en el área de Gestión Institucional, ha alcanzado un alto grado de avance en el cumplimiento de sus actividades de mejora, siendo de un 91% respecto al Acuerdo de Acreditación N° 202 y de un 74% respecto al Plan de Mejoramiento del proceso anterior.

A continuación se presenta una síntesis de lo realizado a la fecha:

Grado de Avance respecto al Acuerdo de Acreditación N° 202

Tabla N° 14. Avance Observaciones Acuerdo Acreditación 202. Gestión Institucional.

N°	Observaciones según Acuerdo de Acreditación N°202	% de Avance a Mayo 2014	Descripción de lo realizado por la UNAP
1	No existe aún evidencia que respalde un análisis sobre el impacto que el proceso de reestructuración tendrá en diversos aspectos, entre otros, en los gastos de operación de la Institución.	100%	<p>Se realizó el levantamiento de la información financiera correspondiente al proceso de Reestructuración Institucional, el cual fue realizado por la Vicerrectoría de Administración y Finanzas.</p> <p>Lo anterior, a modo de evidenciar el impacto económico del proceso de reestructuración, teniendo como objetivo mostrar el aprendizaje del mismo y el <i>Know-How</i> generado en estas acciones estratégicas de la Institución.</p>

N°	Observaciones según Acuerdo de Acreditación N°202	% de Avance a Mayo 2014	Descripción de lo realizado por la UNAP
2	<p>Dado que la mayor parte de los docentes de las sedes están contratados a honorarios, la aplicación de la evaluación no es sistemática ni homogénea, y una fracción de docentes manifiesta desconocer sus resultados. Asimismo, no existe un sistema de incentivos asociado al desempeño.</p>	80%	<p>El Sistema de Evaluación Académica, junto con los mecanismos de incentivo y remediales va a estar estipulado en el Estatuto Académico, el cual trabaja actualmente una comisión conformada por la Secretaría General, Unidad Jurídica, contraloría, RRHH, Finanzas y VRA. Este nuevo estatuto lleva aproximadamente un 80% de avance.</p> <p>Con respecto al Nuevo Sistema de Compromiso de Desempeño, ya se encuentra implementado en un 80%, ya que en estos momentos los académicos lo están utilizando para ingresar la planificación de sus actividades.</p> <p>La Evaluación Docente se ha cambiado a una plataforma mixta (papel / sistema) que permite la sistematización de resultados en tiempos reales para la toma de decisión. El pilotaje de este nuevo servicio ya está terminado (100%).</p> <p>La situación financiera de la Universidad no permitió avances en lo que se refiere a políticas de incentivos, por lo que se mantienen vigentes los aplicados hasta la fecha: carta de felicitación y permiso, si se solicita, para participar de algún evento tipo Congreso y o Seminario fuera de la Institución (80%).</p>

N°	Observaciones según Acuerdo de Acreditación N°202	% de Avance a Mayo 2014	Descripción de lo realizado por la UNAP
3	La gestión económica-financiera de la Universidad permite sustentar la viabilidad del proyecto educativo y su programa de desarrollo sólo en un plazo mediano, dada la limitada posición competitiva, el debilitamiento de su liquidez, los elevados índices de morosidad e incobrabilidad.	100%	<p>Se implementó en la Unidad de Aranceles y Cobranzas el sistema de cobranzas con call center, en portales de pago la instancia de renegociación de deuda on line, se habilitó en sede y centros de docencia y vinculación dotación de ejecutivos de cobranzas.</p> <p>De acuerdo a los Estados Financieros de los años 2012 y 2013 se ha revertido la iliquidez y se ha mejorado la gestión de cobranzas, aumentando la recaudación.</p> <p>El proceso de reestructuración de la Institución ha logrado mantener una gestión de control de gastos, lo que se ha aplicado a través del control presupuestario y manteniendo un diálogo directo con directivos superiores, decanos y directores de Centros Docentes y de Vinculación y Sede.</p>
4	La infraestructura se observa limitada y con poca capacidad de crecimiento, especialmente en laboratorios, biblioteca y casinos, constatándose, además, una asimetría en la provisión de recursos de apoyo a la docencia en las distintas sedes.	75%	La Casa Central ha ido readecuando sus requerimientos de infraestructura al igual que el resto de los centros, se posee la planificación de implementación de nuevas dependencias en Calama, Antofagasta y Santiago orientadas al servicio que se necesitan como Centros Docentes y de Vinculación.
5	Plan de Desarrollo Estratégico distante de las posibilidades que el nivel actual de la entidad permite prefigurar	100%	La Institución, como primer paso en el proceso de actualización de su estrategia, ha realizado un proceso de revisión de las características del medio externo. Asimismo, se han analizado las características internas actuales de la Institución y se han evaluado los resultados obtenidos en el período de planificación anterior, a fin de identificar las dificultades encontradas y las fortalezas del proceso. La Universidad consideró los aprendizajes identificados en este proceso, y en conjunto con la información actual levantada, se elaboró la estrategia para el nuevo período, la cual se ha plasmado en el documento denominado "Plan Estratégico Institucional 2014 – 2020" (PEI 2014 – 2020). Además de lo anterior, se actualizaron las herramientas que permitirán generar el feedback para realizar ajustes el Plan si se considere necesario.

Grado de Avance del Plan de Mejoramiento del Proceso de Acreditación 2012.

Tabla N° 15. Avance Plan de Mejoramiento 2012. Gestión Institucional

	Actividad	Responsable	Plazo	% de Avance Mayo 2014	Descripción
Estructura y Organización					
1	Implementación del Proyecto de Optimización de la Estructura Organizacional.	Rectoría (DG Planificación y Desarrollo)	Dic. 2014	100%	Se ha decretado el actual Organigrama Institucional.
Gestión Estratégica					
2	Diseño e implementación de un plan de fortalecimiento de la Gestión Estratégica en unidades académicas, administrativas y sedes.	Dirección General de Planificación y Desarrollo	Dic. 2013	100%	Se realizaron capacitaciones con los equipos de trabajo de las facultades y de las actuales Sedes y Centros Docentes y de Vinculación.
3	Generación de una nueva herramienta informática, que sistematice los elementos de apoyo a la gestión estratégica institucional.	Dirección General de Planificación y Desarrollo	Dic. 2013	80%	La herramienta actualmente está implementada en la Red, pero no ha sido cargada la información por parte de UNICO
Gestión Financiera					
4	Reestructuración organizacional de la Unidad de Finanzas y potenciación de la estructura de administración para el uso eficiente de los recursos humanos y materiales, de acuerdo a las competencias y logros alcanzados por las jefaturas de unidades.	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dic. 2013	100%	La Reestructuración de la Unidad de Finanzas y la potenciación de la estructura de administración están realizadas, que consiste en la conformación de la Dirección de Recursos Humanos, Jefatura Institucional de Administración, Jefatura de Institucional de Finanzas, principalmente.

	Actividad	Responsable	Plazo	% de Avance Mayo 2014	Descripción
Gestión Financiera					
5	Mejora en el control de los gastos presupuestarios, a través de la implementación del sistema de gestión de proyectos (GEDO Proyectos).	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dic. 2013	83%	<p>Proyecto Informático: Sistema de Postulación 100%, está realizada la plataforma de postulación de proyectos para la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado</p> <p>Sistema de Formulación y evaluación 50%, El software está terminado y falta la marcha blanca y su posterior perfeccionamiento. Se comenzará a utilizar en septiembre de 2015.</p> <p>Sistema Control y seguimiento 100%, el módulo está elaborado que permite incluir los hitos de cada proyecto, para su seguimiento. Actualmente la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado lo está utilizando, falta aún incorporar a la Vicerrectoría Académica.</p>
6	Desarrollo de módulos para el control de los honorarios y remuneraciones de proyectos.	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dic. 2014	50%	<p>Proyecto Informático: Aplicación que detallan informe de las imputaciones a los centros de costos y proyectos, respecto a remuneraciones.</p> <p>Falta la aplicación para obtener reportes de honorarios.</p>
Gestión de la Infraestructura					
7	Elaboración de proyectos con financiamiento externo.	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dic. 2015	20%	<p>La Universidad en su momento presentó proyecto de Sede de Calama financiado por terceros a la Junta Directiva, el que fue rechazado. Nuevamente, la Institución está presentando el financiamiento por leasing financiero para la construcción de edificios en Calama y Antofagasta.</p>

	Actividad	Responsable	Plazo	% de Avance Mayo 2014	Descripción
					Además, los requerimientos de la Facultad de Salud para instalación de Clínica Odontológica se logró con financiamiento MINEDUC, proyecto FDI General. Se ha elaborado proyecto de Construcción de Edificio de Hogar Universitario, se prevé presentación durante el presente año al Gobierno Regional. Se está desarrollando proyecto para financiamiento de edificio de la Facultad de Ciencias de la Salud para ser presentado al Gobierno Regional, durante el próximo año.
Gestión de la Información					
8	Fortalecimiento de la vinculación entre las unidades académicas y administrativas, para el desarrollo de un sistema integrado de gestión.	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dic. 2013	100%	Unificación de la información en una base de datos institucional que integra la información académica y financiera de la universidad, mejorando con ello la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información, (100%). Existe un control de los desarrollos de sistemas basados en estándares que permiten uniformar los procesos de producción de aplicaciones, (100%). Ejemplos de integración: En los sistemas de matrícula son las actividades de renuncia, retiro o reversa que incluyen los aspectos financieros y académicos en una sola transacción, (100%). Otro sistema que evidencia la integración es el CRM Cobranzas que se utiliza para efectuar la cobranza de aranceles, e integra la información personal, académica y de beneficios de los estudiantes, (100%). Además de lo planteado, se desarrolla el sistema Workflow Genérico que consiste en una plataforma única para el seguimiento y control de procesos transversales, que pueden ser usados por diversas áreas. La matriz está elaborada, y está en proceso de prueba con los GEDO de proyecto, permiso administrativo y memorándum, lo que se realizará durante el 2014, (100%). Implementación de una plataforma para la digitalización de documentos, inicialmente asociada a los pagarés de los estudiantes (100%). Esta aplicación puede ser adaptada para

	Actividad	Responsable	Plazo	% de Avance Mayo 2014	Descripción
					incorporar otros documentos del ámbito académico que sean de interés institucional. (Carpetas de Académicos).
Gestión de RR.HH.					
9	Generación de estrategias que incentiven la participación en los procesos de evaluación y mejoramiento de los parámetros de medición de dichas evaluaciones, de acuerdo a las exigencias de los procesos y el entorno.	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dic. 2013	60%	Se incorpora al proceso, la Evaluación de los perfiles en base a competencias, lo que complementará el proceso de evaluaciones. Se han realizado capacitaciones a los evaluadores, con el objeto de establecer criterios comunes para la aplicación de las evaluaciones.
10	Fortalecimiento de la plataforma informática asociada a la Gestión de Personas.	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Dic. 2013	79%	Proyectos Informáticos: Sami Lógico 90%, contiene la información de la estructura orgánica (cargos y personas), falta aún validar algunos cargos, que fueron modificados por la reestructuración de la Universidad. Control Biométrico de asistencia de funcionarios (100%), aplicación que permite registrar la asistencia a la jornada laboral, tanto en la Sede Victoria, Centros Docentes y de Vinculación, como a su vez en la Casa Central. Sistema de evaluación de cargos con base a formación por competencias (100%) integrado a los sistemas de RRHH (SIPER) , Migración Icon Remuneraciones y Siper 25%.

	Actividad	Responsable	Plazo	% de Avance Mayo 2014	Descripción
Gestión de la Calidad					
11	Continuación de la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad Institucional.	Director General de Calidad	Dic. 2014	60%	Se han reforzado las actividades con el objeto de certificar la Unidad de Planificación y Registro Académico. Además, se han actualizado los procedimientos normativos.
12	Diseño e implementación del sistema de información de apoyo a los procesos de acreditación de carreras e institucional.	Director General de Calidad	Dic. 2013	60%	El sistema de información se encuentra en una etapa de diseño. Sin embargo, se ha sistematizado el apoyo a la acreditación de carreras, disminuyendo el tiempo de elaboración de las guías de formularios. En cuanto a la acreditación institucional se ha potenciado el trabajo en conjunto con la Unidad de Análisis Institucional

4.5. Aspectos de cada Área

4.5.1. Estructura y Organización

La Universidad Arturo Prat es una corporación de Derecho Público, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creada mediante la Ley N° 18.368. Su estructura y organización está definida en el D.F.L. N° 1 de 1985 del Ministerio de Educación que contiene su Estatuto. Este instrumento, además, establece los objetivos y fines de la Universidad y determina su organización académica y de los Cuerpos Colegiados de la Institución.

4.5.1.1. Propósitos y Fines

Objetivo General

Contar con una Estructura Organizacional destinada a cumplir con los requerimientos del Plan Estratégico Institucional (PEI), que permita consolidar su capacidad de adaptarse y que dé respuesta a las necesidades del entorno y a su vez facilite el seguimiento y control del funcionamiento de la Universidad, asegurando el mejoramiento continuo en todos sus procesos.

De este objetivo se desprenden los siguientes resultados esperados:

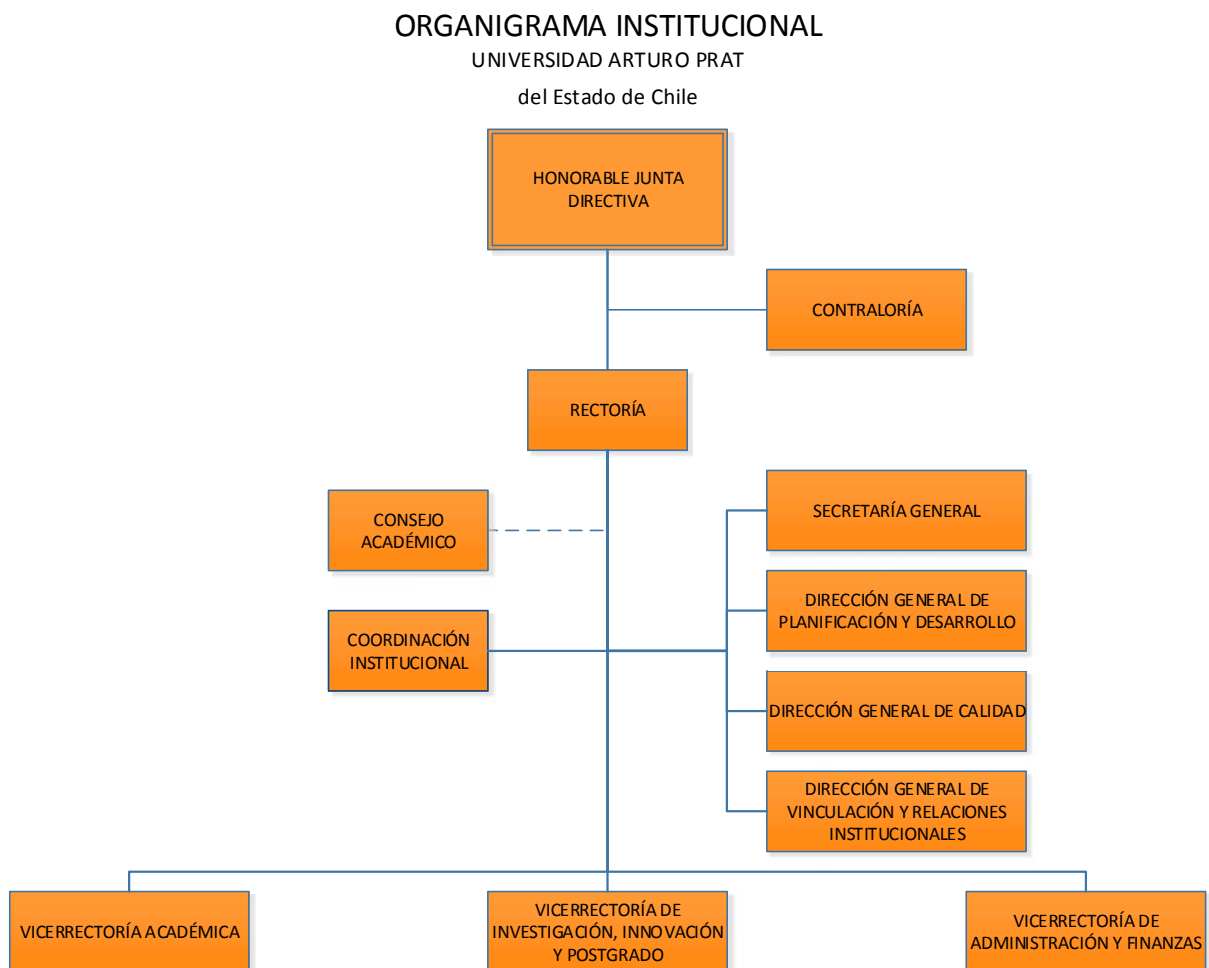
Resultados Esperados

- Dotación de una estructura organizacional apropiada, que permita optimizar la gestión institucional acorde al Plan Estratégico.
- Fortalecimiento de acciones que permitan el desarrollo equilibrado e integrado de las áreas disciplinarias académicas por medio de Facultades y Centros e Institutos de investigación, potenciando su quehacer académico en Sedes y Centros Docentes y de Vinculación de la Universidad Arturo Prat.
- Mejoramiento continuo en el proceso de toma de decisiones y operación funcional de las estructuras orgánicas de las instancias colegiadas y unipersonales.
- Fortalecimiento de la gestión institucional académica y administrativa, permitiendo coordinar, dirigir y controlar las actividades institucionales de acuerdo al Plan Estratégico, y así cumplir con los objetivos establecidos y hacer las rectificaciones necesarias para asegurar los logros comprometidos.

4.5.1.2. Políticas y Mecanismos

Descripción de la Estructura:

Figura N° 07. Organigrama Institucional.



La gestión de la Universidad es liderada por el Rector, quien a su vez cumple con las disposiciones emanadas de la Honorable Junta Directiva. Para ello, éste es apoyado por las vicerreorías: Académica; Investigación, Innovación y Postgrado; y Administración y Finanzas, más la Secretaría General y las Direcciones Generales de: Planificación y Desarrollo; Calidad, y Vinculación y Relaciones Institucionales.

La Vicerreoría Académica gestiona las actividades académicas por medio de las Facultades, Sedes, Centros Docentes y de Vinculación, y la Vicerreoría de Investigación, Innovación y Postgrado a través de los ya mencionados, y los Institutos y Centros de Investigación.

Las funciones de las principales autoridades unipersonales y colegiadas son:

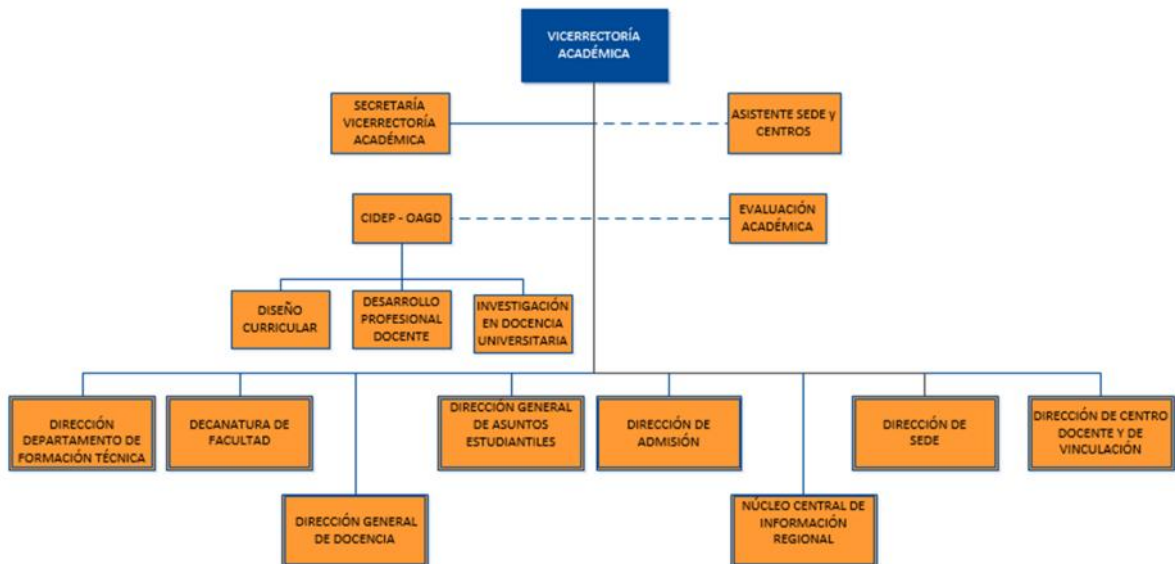
Honorable Junta Directiva: Es el cuerpo colegiado de mayor jerarquía de la Universidad. Sus principales atribuciones, que le otorga el Estatuto de la Universidad, son entre otras: Aprobar la estructura orgánica de la Universidad, y sus modificaciones; fijar la política global de desarrollo de la Universidad y los planes de mediano y largo plazo destinados a materializarlos; la aprobación del presupuesto anual de la Universidad; la aprobación de grados académicos, diplomas y certificados que la Universidad puede otorgar.

Rectoría: Es la instancia superior ejecutiva que representa legalmente a la Universidad y gestiona las ordenanzas emanadas por parte de la Junta Directiva y el Plan Estratégico Institucional, responsable de la gestión de los procesos académicos y administrativos de la Institución.

Consejo Académico: Es el segundo organismo colegiado en orden de importancia. Actúa como cuerpo consultivo del Rector.

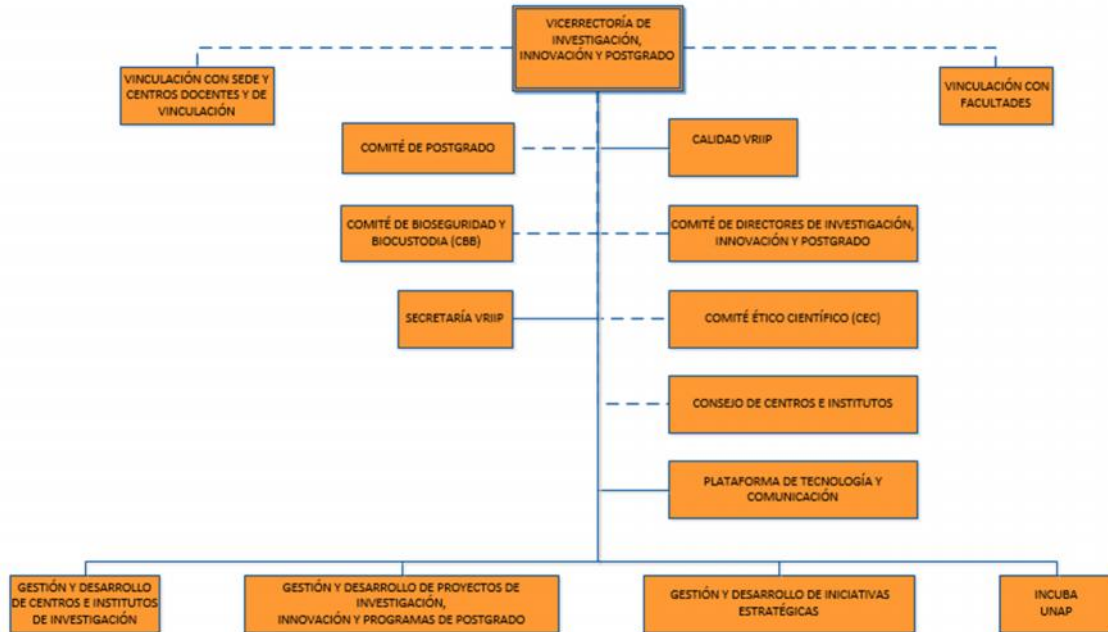
Vicerrectoría Académica: Lidera la gestión docente que le concierne, coordinando los esfuerzos de las Facultades, para lograr sus cometidos de acuerdo al Plan Estratégico Institucional.

Figura N° 08 Organigrama Vicerrectoría Académica



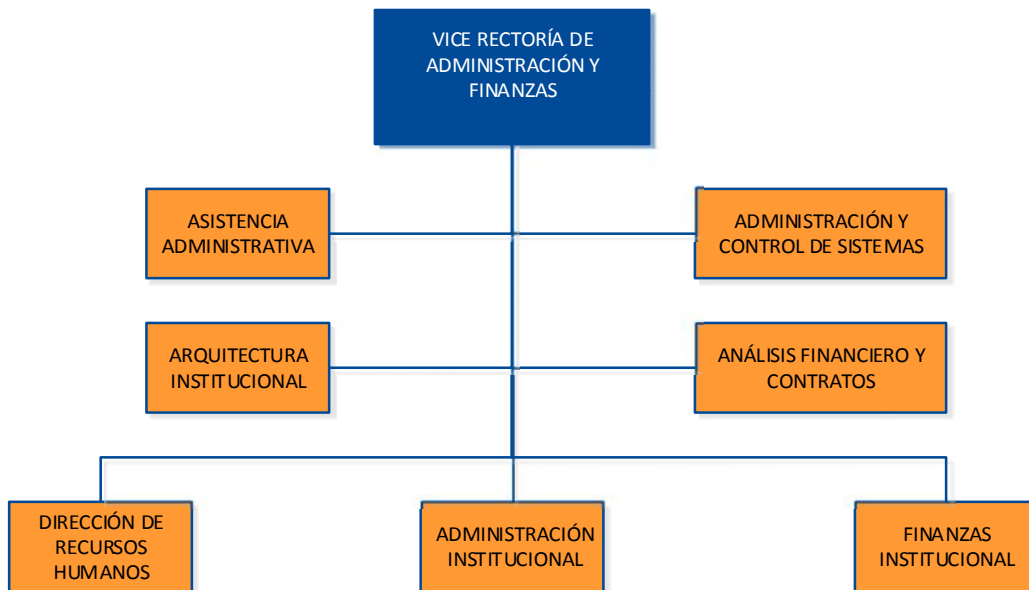
Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado: Lidera los procesos asociados al logro de publicaciones científicas y de patentes de invención, con sus respectivas innovaciones.

Figura N° 09 Organigrama Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado



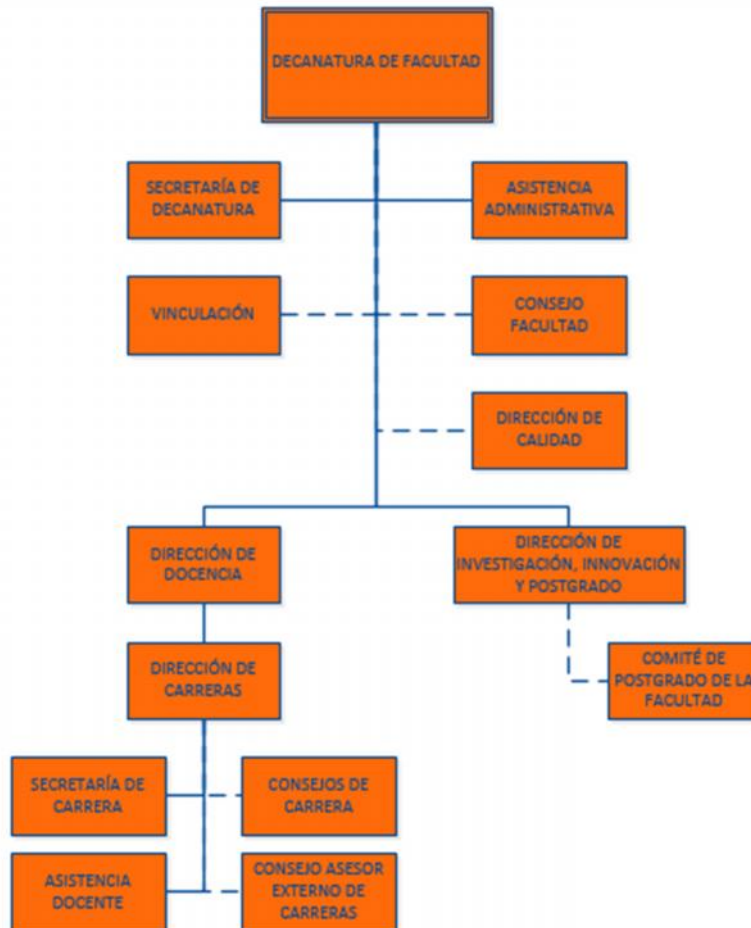
Vicerrectoría de Administración y Finanzas: Lidera la gestión de la dotación del personal, y el suministro de recursos materiales y financieros en apoyo a los procesos académicos, manteniendo los registros contables actualizados.

Figura N° 10 Organigrama Vicerrectoría de Administración y Finanzas



Facultad: gestiona las actividades de orden académico, administrativo y financiero de la Facultad.

Figura N° 11 Organigrama de Facultad



Dirección de Sede, Centros Docentes y de Vinculación: gestiona las actividades académicas y administrativas de Sede y Centros Docentes y de Vinculación, en coordinación con las Facultades, reporta directamente a Vicerrectoría Académica o a Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado, según corresponda

Figura N° 12 Organigrama de Sede

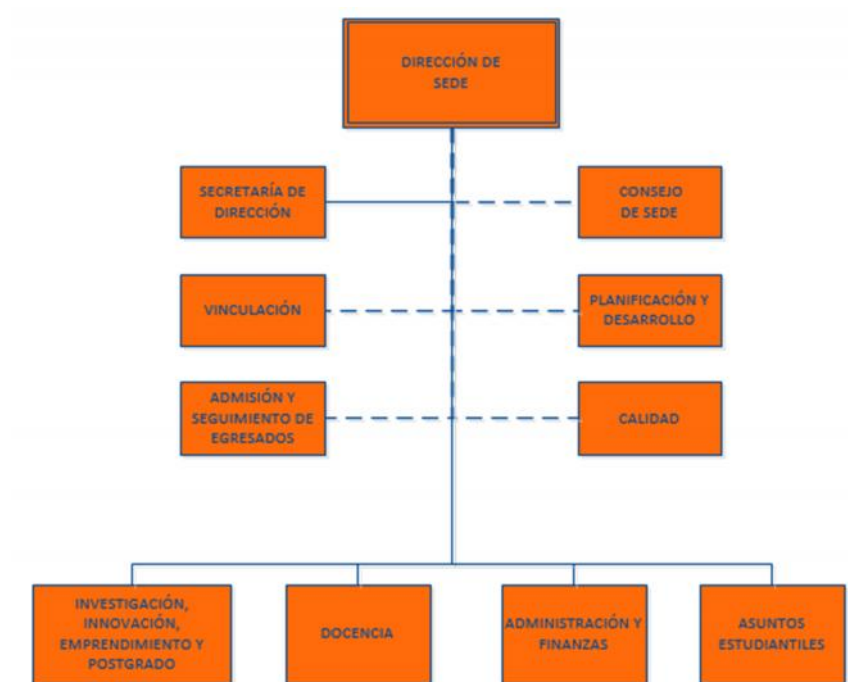
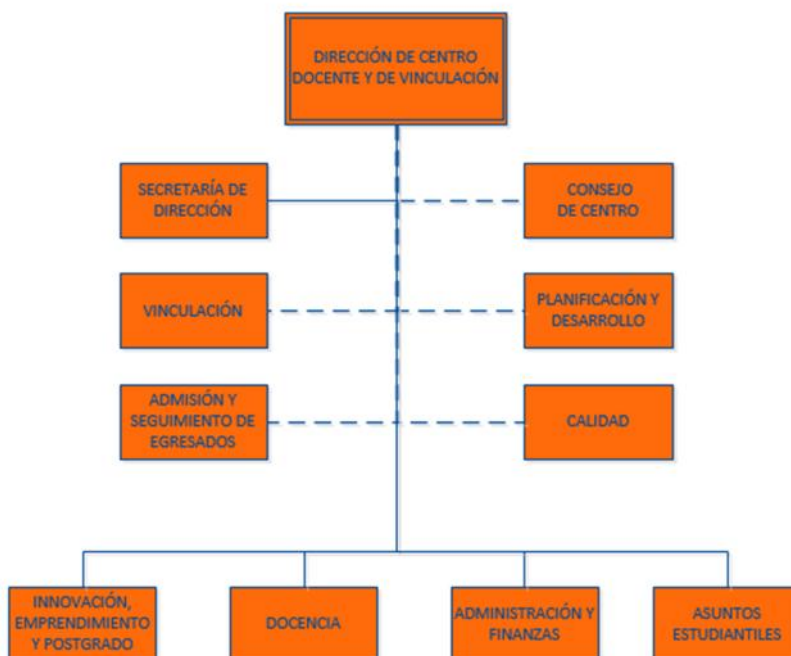


Figura N° 13 Organigrama de Centro Docente y de Vinculación



En el marco del Proceso de Optimización y Reestructuración Institucional, la estructura y organización descritas buscaban reorientar el desarrollo de la Universidad a través de sus Facultades y otras unidades direccionales relevantes, según se explicó, a raíz de la referencia efectuada a los hitos relevantes de la Institución.

Para ello, se dotó a las Unidades Académicas de mayor autonomía, de tal forma de promover el surgimiento de iniciativas de desarrollo desde dichas unidades.

Sin embargo, la gestión que ellas se debe desarrollar debe orientarse al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, que establece el marco de desarrollo de la Institución, de sus Planes de Desarrollo y de los Programas Operativos Anuales, herramientas de gestión que son descritas en la sección referida a Gestión Estratégica.

Para resguardar que las iniciativas se ajusten a dichos instrumentos, deben ser patrocinadas y validadas por las Vicerrectorías. En el caso que las iniciativas presenten correlatos financieros, deben contar la aprobación de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

Con este sustento Rectoría suscribe las decisiones e iniciativas.

Dependiendo de la naturaleza de la iniciativa y decisión, se deberá contar con la participación del Consejo Académico u Honorable Junta Directiva.

Colaboran en este proceso las unidades de Contraloría Interna, Secretaría General y Asesoría Jurídica, las que velan por la legalidad y respeto a los procedimientos que regulan el accionar de la Universidad.

4.5.1.4. Resultados

El aspecto definido por CNA para analizar su grado de desarrollo está dado por "...si la estructura institucional es funcional a los propósitos institucionales..."

Por ello, el análisis de este aspecto debe tender a demostrar cómo esta nueva estructura institucional ha logrado avances significativos en la Universidad en dos años de funcionamiento, desde que fue establecida e instalada esta nueva estructura.

A fines del 2013, la Universidad realizó su análisis de los indicadores de gestión logrados del proceso de aplicación de su Plan Estratégico 2010- 2013, identificando los siguientes resultados, según los propósitos y objetivos relevantes definidos en él:

- Cierre de 15 Sedes

La Institución logró cerrar las Sedes de: Copiapó, San Bernardo, Puente Alto, Maipú, Rancagua, Talca, Chillán, Concepción, Los Ángeles, Temuco, Valdivia, Villarrica, Osorno, Castro, Ancud. Terminando en forma íntegra la prestación de servicios a los estudiantes hasta su egreso y titulación. Para ello su proceso de admisión se cerró desde 2005 al 2008, y los últimos estudiantes en aula datan hasta el año 2011. Los últimos estudiantes se titularon el año 2013.

- Recuperación Financiera

La Universidad logró enfrentar financieramente el cierre de Sedes, minimizando el daño patrimonial que podría haber significado para la Institución, iniciando el proceso de recuperación de su estructura financiera desde el año 2012 en adelante, lo que se evidencia mediante la recuperación de liquidez, independencia financiera y el logro de resultados de excedentes netos.

- Implementación de Facultades

La Universidad, mediante su proceso de Reestructuración, constituye seis Facultades. Esta acción ha permitido una mayor integración dinámica, con efectos positivos en lograr una mayor sinergia entre académicos y carreras, permitiendo aumentar el potencial de nuevas Ofertas Académicas en pregrado y postgrados, como también en la profundización de las líneas de investigación con la posibilidad de conformar equipos de trabajos interdisciplinarios.

Como parte de este proceso, las Facultades han elaborado sus Planes de Desarrollo, los cuales, a mayo de 2014, se encuentran alineados al Plan Estratégico Institucional vigente.

- Mejoramiento de la Gestión Docente

La Gestión Docente ha mejorado, al considerar en su modelo de gestión variables relevantes como admisión, deserción y tiempo de titulación con el fin de optimizar el servicio de docencia. Además, los procesos de acreditación de carreras PSU han

evidenciado un avance significativo, quedando aún pendiente el resto de las carreras de la Institución.

Un esfuerzo relevante ha sido el mejorar la tasa de retención de alumnos de primer año, para lo cual, como se verá en la sección respectiva, se desplegaron un conjunto de acciones tendientes a mejorar esa tasa, tales como orientación vocacional, pruebas de diagnóstico, cursos de nivelación, tutores con trabajo en aula, sistema de alerta temprana, pruebas de logros, apoyo psicosocial, y capacitación a académicos entre otros.

Tabla N° 16. Retención Pregrado PSU

	2009	2010	2011	2012	2013
Retención al primer año	71%	73%	65%	76%	73%

Tabla N° 17 Retención Carreras Técnicas.

	2009	2010	2011	2012	2013
Retención al primer año	55%	56%	52%	58%	51%

- **Mejoramiento de la Gestión de Investigación**

La creación de la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado (VRIIP) ha logrado una mejor integración de estas funciones, logrando una mayor sinergia para apoyar a las Facultades e Institutos. Esto ha permitido ir potenciando la función académica de Investigación, de manera que han aumentado las tasas de publicación científica y nuevos postgrados en ciencias, con mayor número de proyectos de investigación.

El número de publicaciones avanzó desde 55 en el año 2011, hasta 92 en el 2013, mejorando este indicador en un 67%. Si se amplía el rango de análisis al año 2009, el mejoramiento alcanza un 155%.

Tabla N° 18. Número de publicaciones indexadas por área del conocimiento.

Área del Conocimiento	NÚMERO DE PUBLICACIONES					
	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
Agropecuaria y Ciencias del Mar	9	10	10	15	29	73
Ciencias Naturales y Matemáticas	14	12	14	21	16	77
Ciencias Sociales	2	6	13	16	22	59
Derecho	2	-	1	1	-	4
Educación	-	3	3	4	6	16
Humanidades	-	-	1	-	2	3
Salud	5	5	5	5	11	31
Tecnología	4	-	8	4	6	22
TOTAL	36	36	55	66	92	285

Fuente: Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado

4.5.1.5. Evaluación y Aprendizaje

El proceso de cierre de Sedes implementado desde 2007 hasta 2013 y ejecutado en forma óptima, implicó un proceso de aprendizaje relevante de manejo de crisis y reestructuraciones relevantes, lo cual permitió desarrollar un exitoso proceso de reformulación institucional, en lo que se refiere a Facultades e implementación de la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado. Esta experiencia permitirá potenciar los Centros Docentes y de Vinculación de acuerdo a su funcionalidad de ofrecimiento de Carreras Técnicas y Pregrado Trabajadores que conforman la continuidad de estudios de la Universidad con el apoyo conjunto con las Facultades, en un proceso de integración de las funciones académicas y administrativas, mejorando los procesos de comunicación que aún no satisfacen del todo las necesidades de coordinación de Sede y Centros Docentes y de Vinculación con Facultades.

A su vez el proceso de cierre de Sedes permitió a la Universidad lograr un mayor asentamiento de alianzas estratégicas con instituciones financieras y entidades públicas. Estas permitirán a futuro generar apalancamiento para el crecimiento de la Institución, como consecuencia del posicionamiento de su prestigio en el mercado de capitales y entidades gubernamentales para financiar futuros proyectos, como ha ocurrido con proyectos financiados con fondos basales, MECESUP, FNDR y FIC , estos dos últimos con un importante crecimiento en estos dos últimos años..

La vinculación se realizaba en forma aislada por parte de los departamentos y escuelas sin que quedara registro formal de ello. Desde la creación de la Dirección General de Vinculación y Relaciones Institucionales se ha producido un proceso de ordenación, reorientación y coordinación de las acciones asociadas al área de vinculación. De igual forma se ha generado un conjunto de mecanismos de formalización y seguimiento que favorecerá la mejor medición de los resultados del área.

En general, el camino de transición hacia la actual estructura organizacional no estuvo exenta de inconvenientes, como por ejemplo, que alguna carrera quisiera ser Facultad sin estar integrada con otra, o porque algunas carreras no consideraban posible desarrollar su labor con académicos de disciplinas un poco diferentes a la de ellos, o incluso otros justificaban su accionar en problemas personales con otros académicos.

Hoy se puede decir que esas percepciones o intenciones se fueron desvaneciendo a medida que se ha ido avanzando en el trabajo mancomunado al interior de cada facultad, y sus integrantes constatan la sinergia que se ha producido en el desarrollo de proyectos docentes, de investigación y de vinculación en mayor cantidad y mejor calidad que de otra forma no se hubiesen logrado, como por ejemplo la apertura de nuevas carreras de ingeniería en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, de Odontología y Fonoaudiología en la Facultad de Ciencias de la Salud, el fortalecimiento del proyecto del Vino del Desierto de la Facultad de Recursos Naturales Renovables, la mayor participación de académicos en publicaciones científicas, entre otros.

Los resultados esperados futuros se relacionan con el proceso de madurez organizacional de las facultades para estrechar sus relaciones académicas con la comunidad, lograr el perfeccionamiento de su oferta académica de acuerdo a las necesidades del entorno y de esta forma, reforzar la sustentabilidad de la Universidad en el largo plazo.

Por tanto, de acuerdo a lo anterior, la estructura organizacional es funcional a los propósitos institucionales porque esta permite fortalecer los procesos académicos, mejorando el desempeño institucional y en el mediano plazo permitirá dar el salto para llegar a ser una Universidad de mediana complejidad. Esta situación es percibida de la misma manera por la comunidad universitaria (académicos, estudiantes, administrativos) en un 73,8% cuando se les consulto si la estructura institucional es funcional y ayuda al cumplimiento de los objetivos institucionales. La valoración por los estudiantes de pregrado alcanza el 73,5%, la valoración de los estudiantes de postgrado alcanza al 100%, los académicos están de acuerdo en un 77,9%, y los administrativos en un 66,2%. Los egresados de pregrado indican estar de acuerdo en un 75,5%, los egresados de postgrado lo están en un 80% y los empleadores declaran estar de acuerdo en un 62,6%.

4.5.1.6. Fortalezas y Áreas de Mejora

Fortalezas

- La Universidad ha consolidado una estructura organizacional orientada a propiciar la gestión de la calidad en sus procesos académicos y de apoyo, que conduzcan a la Institución al cumplimiento de sus objetivos de acuerdo a lo indicado en su PEI.
- La Universidad dispone de una estructura funcional para potenciar las áreas del conocimiento que permite una mayor integración de los procesos académicos por Facultades

Áreas de Mejoras

- El proceso de autonomía de las facultades están en transición y en proceso de aprendizaje.

4.5.2. Sistema de Gobierno

El sistema de Gobierno Universitario se basa en un proceso de toma de decisiones estructurado en autoridades colegiadas y unipersonales, las cuales se desenvuelven según el marco regulatorio contenido en el Estatuto de la Universidad y complementado por la normativa interna que regula y especifica sus atribuciones.

La actual estructura de la Institución responde a una configuración lineal-staff, donde las líneas asumen una mayor participación en la toma de decisiones en lo referente a la generación de actividades académicas, mediante la proposición de proyectos docentes, de investigación y de vinculación con la consecuente asignación de recursos para su ejecución, permitiéndoles gestionar con eficacia sus ámbitos de competencia y responsabilidad.

Este rol se desarrolla en estrecha relación con las unidades de staff, en su mayoría colegiados, los cuales además de contar con un carácter asesor y consultivo, ejercen funciones de control y supervisión como es el caso de los consejos académico, facultad y de carreras.

En esta perspectiva las autoridades superiores cumplen una función de validación y de ratificación de decisiones y proyectos, buscando el alineamiento de éstas con el PEI y los propósitos de la UNAP.

4.5.2.1. Propósitos y Fines

Objetivo General

Lograr un sistema de gobierno participativo y representativo de los estamentos permanentes de la Universidad que dote de legitimidad a la toma de decisiones para facilitar el desarrollo de la organización, dentro del marco legal vigente, para dar cumplimiento a los propósitos y fines institucionales así como a las estrategias consignadas en el PEI.

Resultados Esperados

- Autoridades unipersonales y colegiadas representativas para el proceso de toma de decisiones y control de gestión.
- Actualización permanente de los mecanismos de planificación y control de la gestión en los diversos estamentos.
- Eficiencia y eficacia en la toma de decisiones en el contexto estratégico y operativo de la Institución.

4.5.2.2. Políticas y Mecanismos

El Estatuto de la Universidad Arturo Prat, aprobado por D.F.L. N° 1, del Ministerio de Educación, del 28 de mayo de 1985, contempla la generación de las autoridades universitarias, norma que ha sido complementada por el Reglamento General de Elecciones (Anexo N° 04)

El sistema de gobierno de la UNAP pretende, sobre la base de autoridades unipersonales y organismos colegiados, generar altos grados de representatividad no sólo democrática sino que también de los diversos estamentos que conforman la Universidad y de la comunidad regional.

De igual forma, el sistema de gobierno despliega su funcionamiento para la consecución y logros de los propósitos institucionales sobre la base de herramientas de gestión que se organizan a nivel estratégico, táctico y operacional, según se verá más adelante, y que en definitiva buscan estructurar y ordenar los esfuerzos de la Universidad en un modo de operar más eficaz.

De la Generación de Autoridades:

Las autoridades de la Universidad Arturo Prat son designadas de acuerdo a lo establecido en por los instrumentos jurídico indicado.

En el caso de Rector, éste es elegido por la mayoría absoluta de los académicos con derecho a voto, esto es, entre aquellos que revistan la calidad de titular, asociado y asistente. El Rector electo es nombrado y confirmado mediante Decreto Supremo del Ministerio de Educación para un periodo de gobierno universitario de 4 años en su cargo, pudiendo ser reelecto.

La generación de los Decanos, al igual que en el caso del Rector, es de generación democrática, a través de procesos eleccionarios en la que participan los académicos adscritos a la Facultad, siendo su quórum de elección el de mayoría simple. Su elección es ratificada por la Honorable Junta Directiva,..

Los cargos de Directivos Superiores son nombrados y removidos por la Junta Directiva de la Universidad a proposición del Rector (Art. 15° del Estatuto, Anexo N° 05). Con excepción del Contralor Interno que es nombrado exclusivamente por la H. Junta Directiva (Art. 6° Letra I).

Los directores de Sede y Centros Docentes y de Vinculación son propuestos por el Rector a la Junta Directiva, la que debe ratificar su nombramiento conforme a las normativas vigentes.

Los Directores de Institutos y Centros de Investigación son designados por el Rector.

La Honorable Junta Directiva está integrada por tres miembros designados por el Presidente de la República quienes son actores relevantes de la comunidad. Junto a ellos existen tres miembros representantes de los académicos, los que son elegidos por votación directa. Estos 6 miembros designan a tres representantes de la Comunidad Regional.

Por último, el Consejo Académico está conformado por el Rector, que lo preside, el Vicerrector Académico, los seis Decanos, y tres directores académicos elegidos democráticamente de acuerdo al reglamento general de elecciones, y con derecho a voz un representante de los estudiantes y uno de los administrativos.

Todos los procesos eleccionarios son supervisados y organizados por el Tribunal Calificador de Elecciones (TRICEL), quien vela por el conocimiento del proceso por toda la comunidad universitaria, para lo cual debe propiciar la discusión, promoción y reflexión de los distintos programas de los candidatos en las instancias correspondientes.

Este sistema de elección y designación de las autoridades genera altos niveles de representatividad lo que sumado a la amplia participación en los organismos colegiados de académicos permite la adopción de decisiones legitimadas desde su origen, lo que facilita su implementación

Del funcionamiento del sistema de gobierno:

Si bien la gestión y dirección superior está radicada, naturalmente es el Rector y la Honorable Junta Directiva, el diseño del proceso de toma de decisiones derivado del proceso de optimización institucional busca promover la iniciativa en las unidades, quienes a través de propuestas validadas y patrocinadas por la Vicerrectoría respectiva deben ser promotoras de su desarrollo y el de la Universidad.

Similar situación se refiere a las inversiones que planteen las diversas unidades en los respectivos instrumentos presupuestarios y de planificación estratégica los que deben contar con la validación de Vicerrectoría de Administración y Finanzas, quien verifica en que en las propuestas concurren dos elementos copulativos: que la iniciativa sea coherente con el Plan Estratégico Institucional y que su ejecución no afecte el equilibrio financiero de la Universidad.

Finalmente, estas iniciativas y decisiones deben contar con la aprobación del Consejo Académico y/o la Honorable Junta Directiva, según la materia de que se trate.

La Sede y los Centros Docentes y de Vinculación desenvuelven su accionar sobre la base de su proyecto de desarrollo sustentado en su respectivo presupuesto. En lo académico, la tuición está radicada en las Facultades y el Departamento de Formación Técnica (DFT), siendo la Sede y los Centros Docentes y de Vinculación los organizadores de las actividades docentes.

Sin perjuicio de ello están autorizados para presentar proyectos de implementación de nueva oferta académica y modificación a la existente, la que debe cumplir con todos y cada uno de los requisitos y condiciones de factibilidad, según veremos en el criterio de diseño y provisión de carreras, además deben ser patrocinados por la facultad pertinente o DFT, y debidamente presentado a la Vicerrectoría correspondiente, para su proceso de aprobación respectivo.

En materia de inversiones, la Sede y Centros Docentes y de Vinculación pueden proponer instancias de mejoramiento e inversiones de infraestructura, a través de la Vicerrectoría Académica, que es evaluado en forma conjunta con los decanos de las facultades que poseen pertinencia de gestión académica de ellas, para efectos de ser presentado al comité

de infraestructura y luego ser propuesto como inversión presupuestaria anual al Consejo Académico y Honorable Junta Directiva.

Además, estas mismas instancias colegiadas son parte de la gestión de control del logro de los objetivos estratégicos de la Institución.

Las Facultades, lideradas por el Decano y sobre la base de sus planes de desarrollo, sustentan la toma de decisiones y la generación de iniciativas a través de sus académicos, consejos de carreras y los cargos directivos responsables de la gestión de la facultad. Todo lo anterior se realiza en concordancia con las Vicerrectorías y Direcciones Generales pertinentes.

4.5.2.4. Resultados

Del nombramiento de sus autoridades:

Los procedimientos se encuentran establecidos y formalizados, no habiendo a la fecha dificultades en su aplicación. Como evidencia se tienen los diferentes documentos, resguardados por el Secretario General de la Universidad, que garantizan los procesos eleccionarios realizados en la Universidad.

En los últimos procesos eleccionarios de las autoridades unipersonales de Rector y Decanos de Facultades la participación de la comunidad académica fue:

Rector: 95% de participación

Decanos:

Tabla N° 19. Porcentaje de participación en Elecciones de Decanos

Facultad	% de Participación
Ingeniería y Arquitectura:	97%
Ciencias Humanas:	90%
Recursos Naturales Renovables:	98%
Ciencias de la Salud:	93%
Ciencias Empresariales:	99%
Jurídicas y Políticas:	90%

Del funcionamiento del sistema de gobierno:

Como se expresó a raíz del análisis de estructura y organización la forma en que la Institución despliega su accionar. En esa sección adicionalmente se expresó cómo la nueva forma orgánica adoptada por la Institución permitió a la Universidad avanzar decididamente en su desarrollo en un breve tiempo.

En este logro colaboró el sistema de gobierno institucional, el cual favoreció la implementación de los procesos de reestructuración y cumplimiento del PEI, a través de decisiones legitimadas, con una mejor coordinación, y con mecanismos claros el

seguimiento y control que permitieron adoptar las medidas de ajustes necesarias para el logro de lo anterior.

Naturalmente, un proceso de las dimensiones del indicado no ha estado exento de dificultades. En este plano los aspectos de funcionamiento que requirieron y requieren atención fueron la falta de comprensión efectiva por las Facultades del nuevo rol que jugaban en el desarrollo de la Institución, lo cual se ha ido superando por medio de un conjunto de medidas.

Junto a ello, se detectó que un problema de funcionamiento adicional decía relación con la comunicación de las decisiones o iniciativas adoptadas por cuanto estas no llegaban a la sede y Centros Docentes y de Vinculación. Igual fenómeno se evidencio en los requerimientos originados desde las unidades territoriales hacia las facultades o vicerrectorías.

Con el fin de solucionar este aspecto se creó al interior de las Facultades un nuevo cuerpo colegiado de menor extensión denominado consejo de directores de docencia, que permite una gestión más expedita en cada una de las facultades favoreciendo la comunicación desde el Decanato, a los directores de carreras, Sede y Centros Docentes y de Vinculación.

Desde la lógica del seguimiento y control las autoridades unipersonales actúan mediante decretos cuya materialidad permite verificar su cumplimiento. Los organismos colegiados de la Universidad en todos sus niveles operan por medio de actas en las cuales se precisan las acciones dispuestas, los responsables de su ejecución y plazo para ello. En el caso de las decisiones de la Honorable Junta Directiva los instrumentos indicados adoptan el nombre de ordenanza.

Con el fin de efectuar seguimiento a las acciones dispuestas todos los organismo colegiados y equipos dependientes de Vicerrectoría Académica y de Investigación, Innovación y Postgrado organizan su funcionamiento en reuniones programadas a inicio de cada año, oportunidades en las cuales se verifica el estado de avance de las acciones dispuestas.

Por su parte el Rector se reúne periódicamente con todos los directivos superiores de dependencia directa de él para revisar y recibir retroalimentación del estado de avance de las tareas institucionales, del sistema de gobierno, y su coherencia con los propósitos institucionales, y el programa de trabajo de la Rectoría.

Junto a lo anterior, y con el objeto de difundir las acciones y decisiones dispuestas estas son comunicadas a las unidades que se relacionen con dicha decisión.

Para aumentar la eficacia de la gestión del sistema de gobierno, se implementó a partir del año 2007 el portal Web, que corresponde a un sitio a disposición de funcionarios y estudiantes, en el que se encuentran Reglamentos, Acuerdos y Actas de Sesiones de la Junta Directiva y del Consejo Académico, Convenios Nacionales e Internacionales, y los títulos y grados otorgados por la Universidad.

Como experiencia institucional se ha comenzado a usar los mecanismos informáticos (Web, Intranet) para incrementar la difusión de noticias de interés institucional. Se espera que este mecanismo se constituya en un medio que incremente la comunicación institucional.

Es necesario destacar que el Rector se reúne periódicamente con todos los directivos superiores dependientes de Rectoría, para revisar y recibir retroalimentación del estado de

avance de las tareas institucionales del sistema de gobierno, y su coherencia con los propósitos institucionales, y el programa de trabajo de la Rectoría.

También debe destacarse que, como mecanismo de difusión y de retroalimentación, los directivos superiores, cada uno en su ámbito de acción, se reúnen con las unidades académicas, además de llevar a cabo reuniones vía videoconferencia con las Sede y Centros Docentes y de Vinculación cada vez que se requiere.

4.5.2.5. Evaluación y Aprendizaje

Los informantes claves señalan sobre si el proceso de toma de decisiones y el sistema de gobierno, facilita el desarrollo institucional, un 53,9% de la comunidad universitaria estuvo de acuerdo. Desglosado el dato por estamento este indica que un 52,3%, los estudiantes los académicos indican estar de acuerdo en este ítem en un 57,3%, y los administrativos lo hacen en un 51,9%.

Los datos señalados si bien da cuenta de una valoración positiva reflejan una caída respecto de los periodos de mejor evaluación como el 2010 en donde el nivel de acuerdo estaba en el orden de 60%.

Esta merma responde a dos causas: la primera es la desconfianza y resistencia inicial que tuvo el proceso de optimización institucional cuya implementación tuvo un fuerte impacto en la comunidad general. La segunda está dada por la insuficiencia en la comunicación y socialización de las decisiones de mayor impacto institucional.

4.5.2.6. Fortalezas y Áreas de Mejora

Fortalezas

- Los procedimientos para la elección o designación de las autoridades universitarias son conocidos por la comunidad, son permanentes y están sujetos a mecanismos de control que aseguran su validez y la transparencia de los procesos.
- Los procedimientos de elección de las autoridades, particularmente de las autoridades unipersonales, cuentan con alto grado de participación de los académicos.
- Las autoridades universitarias tiene una alta legitimación democrática.
- La Universidad ha declarado que el sistema de gobierno es un tema estratégico expresado formalmente en su Plan Estratégico a través del compromiso establecido de desarrollar una "Gestión Moderna y Competitiva".

Áreas de Mejora

- Baja valoración de los informantes clave respecto al Sistema de Gobierno. Lo anterior es producto de una baja comprensión de la cultura universitaria respecto al proceso de reestructuración.
- Se requiere fortalecer aún más la coordinación para disminuir los tiempos de respuesta en el proceso de toma de decisiones entre la Casa Central, sedes y centros docentes y de vinculación.

4.5.3. Gestión de Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos se encarga de proporcionar a las Unidades Académicas y Administrativas, los procesos de reclutamiento, selección, contratación, evaluación de desempeño, perfeccionamiento y capacitación del capital humano, administrativo y docente, necesario para alcanzar los propósitos estratégicos de la Institución, con el fin de mejorar la gestión y optimizar la cadena de valor de la Universidad.

La necesidad de la Dirección de Recursos Humanos, de determinar el tamaño óptimo de la dotación para la Institución, está en un proceso de análisis de acuerdo a los Planes de Desarrollo de Facultades, Sedes y Centros Docentes y de Vinculación, que a su vez deben responder a los requerimientos del entorno dinámico de la industria de la educación superior.

Para la administración del recurso humano administrativo, se ha ido transitando desde un modelo de gestión a uno con base en competencias. Éste modelo debe asegurar la optimización de: el proceso de selección; el desarrollo del capital humano; el determinar las brechas de competencia existentes; el lograr un programa de capacitación para mejorar el desempeño del recurso humano, medido a través de los procesos de calificación y renovación oportuna de las personas que se necesitan.

Este modelo en base a competencias, está en proceso de implementación, utilizando los recursos que han sido necesarios para lograr que la selección sea efectiva y con un compromiso institucional de hacer uso de la totalidad de la franquicia SENCE, y a su vez, asegurar el perfeccionamiento necesario de acuerdo a los requerimientos de la Institución, que son determinados por las Vicerrectorías correspondientes.

Para la administración del recurso humano académico, el modelo se gestiona en función de los requerimientos específicos de las áreas académicas, cuyo proceso de selección, desarrollo y permanencia, se realiza en función de los propósitos académicos de cada unidad académica, siendo apoyados por la Dirección de Recursos Humanos.

4.5.3.1. Propósitos y Fines

Objetivo General

Proporcionar y gestionar el capital humano de la Institución, a través de políticas, normas y procedimientos, referentes a la selección, contratación, administración y desarrollo de las personas que permitan mejorar la productividad de éstas, orientados a la calidad de los servicios que se entregan, de acuerdo a los requerimientos del Plan Estratégico Institucional.

Resultados esperados

- Proveer el recurso humano adecuado para apoyar el logro de los objetivos estratégicos de la Universidad.
- Vincular el personal calificado, acorde a los perfiles de cargo y las necesidades de la Institución.
- Fortalecer los instrumentos de evaluación del personal.

- Fortalecer el desarrollo y perfeccionamiento del personal.
- Implementar tecnologías de información en los procesos de recursos humanos, para facilitar y fortalecer la Gestión Institucional.
- Facilitar el logro de un clima organizacional adecuado.

La descripción del Aspecto de Gestión de Recursos Humanos, para facilitar su comprensión, se ha dividido en los 3 subprocesos siguientes:

- Selección y Contratación
- Evaluación del Desempeño, y
- Perfeccionamiento y Capacitación

4.5.3.2. Selección y Contratación

4.5.3.2.1 Políticas y Mecanismos

La Universidad incorpora el personal calificado e idóneo, cuyas competencias deben estar en concordancia con las exigencias y objetivos institucionales, a través de procedimientos formalmente establecidos.

Para efectos del proceso de vinculación, la Universidad cuenta con tres modalidades contractuales: Planta, Contrata y Honorarios. Siendo los funcionarios en propiedad y a contrata regidos por la Ley N°18.834 y el D.F.L N°29, 16.06.2004.

Además, el nombramiento del Rector y Directivos Superiores están sujetos al D.F.L N°1 de 1985, y sus modificaciones posteriores, que aprobó el Estatuto de la Universidad.

El proceso mediante el cual se incorpora personal de Planta o Contrata a la Institución, se inicia con una solicitud de contratación de una Unidad Académica o Administrativa, debiendo realizarse las siguientes actividades:

- *Revisión y análisis de peticiones:* La Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado y la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, según corresponda, evalúan las peticiones formuladas por las unidades, en relación a las necesidades, pertinencia, factibilidad, objetivos institucionales y los soportes presupuestarios, que permitan sustentar la contratación. Para efectos de acceder a la petición, se realiza un análisis del aumento de actividades y/o nuevos requerimientos del área solicitante, de justificarse y de tener el presupuesto correspondiente se puede acceder a la contratación solicitada.
- *Reclutamiento:* Para cargos de carácter administrativo, se prioriza el reclutamiento interno, en conformidad a lo establecido en el Reglamento de Vinculación de Personal No Académico (De No. 119, de 27.02.98), del personal que cumpla con los requerimientos establecidos en el perfil para el cargo, esto permite y favorece el desarrollo de la carrera funcionaria en la Institución.

En el ámbito académico de Planta y a Contrata, el reclutamiento es abierto, en el sentido que pueden participar todas aquellas personas que cumplan con los requisitos, a nivel nacional, de acuerdo a lo señalado en el Reglamento de Vinculación Académica (De No. 941 de 08.09.04).

Todas las convocatorias para ocupar cargos a contrata, son publicadas a través de la página web de la Universidad y eventualmente en diarios de circulación local o nacional, según el perfil del cargo requerido. En relación a la convocatoria para ocupar cargos de titular en la Planta, esta es a través de concurso público, de acuerdo a lo establecido en la Ley 18.575.

- *Selección:* El proceso consta de entrevistas personales, así como la aplicación de pruebas técnicas y psicológicas, que permitan garantizar la objetividad, equidad y transparencia del proceso, mediante mecanismos oficializados que formalizan su aplicación tanto en la Casa Central, como en Sede y Centros Docentes y de Vinculación.

En cada proceso de selección existe una comisión evaluadora, la cual está establecida según Reglamento de Vinculación, tanto del Personal Académico como No Académico. Esta comisión, es la encargada de validar en primera instancia el cumplimiento del perfil del cargo, además de velar para que el proceso se lleve a cabo conforme a lo establecido en la normativa vigente.

- *Contratación:* Finalizado el proceso de selección, se procede a tramitar el respectivo decreto que aprueba el nombramiento o contrata, según sea el caso, siendo enviado el mismo a la Contraloría General de la República para su tramitación.

En relación a la contratación de personal sobre la base de Honorarios, ya sea profesionales, técnicos o expertos en determinadas materias, procederá su contratación en cuanto realicen actividades temporales y delimitadas en el tiempo, además de para enfrentar imprevistos o ejecutar actividades que no sean habituales en la Institución, según el marco normativo regulado por el Estatuto Administrativo.

Su requerimiento es evaluado por las diferentes Vicerrectorías, según corresponda, quienes evalúan las peticiones formuladas por las unidades, en relación a las necesidades, pertinencia, factibilidad, objetivos institucionales y los soportes presupuestarios, que permitan sustentar la contratación.

Una vez aprobada la contratación bajo la base de Honorarios, esta es tramitada directamente por los requirentes en el sistema de Gestión Documental de convenios - GEDO convenios.

4.5.3.2.2 Resultados

Tabla N°20 Dotación de Personal Planta y Contrata, por Estamentos.

	2011	2012	2013
Directivos	20	18	18
Académicos	245	225	260
Profesionales	134	114	137
Técnicos	30	27	25
Administrativos	368	308	339
Auxiliares	200	171	171
Total	997	863	950

Nota. Se considera información de personal vigente a diciembre de cada año.

Tabla N°21 Distribución de Personal según Tipo de Jornada y Calidad de Contrato.

	2011			2012			2013		
	Planta	Contrata	Total	Planta	Contrata	Total	Planta	Contrata	Total
Jornada Completa	95	763	858	345	379	724	319	468	787
Media Jornada	11	88	99	7	88	95	7	117	124
Horas	0	40	40	0	44	44	0	39	39
Total Gral.			997			863			950

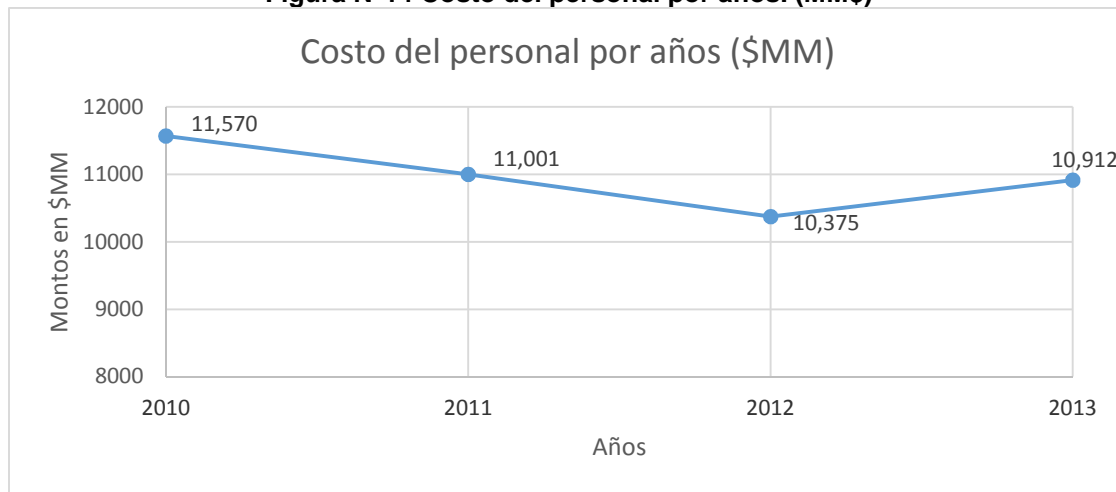
Como se puede apreciar en la Tabla N°20, entre los años 2011 y 2012 se ve disminuida la dotación de personal, producto del proceso de reestructuración y optimización que enfrentó la Universidad, lo que afectó algunas unidades administrativas. Sin embargo, esta situación se revierte a partir del año 2013, apreciándose un aumento de la dotación respecto del año 2012, porque las unidades académicas y administrativas se vieron potenciadas, con el fin de fortalecer la cadena de valor de la Universidad.

Otro aspecto relevante es que en el periodo 2011 y 2012, funcionarios académicos y no académicos, continuaron acogidos a retiro voluntario en el marco de lo establecido en La Ley N°20.374, según el siguiente detalle:

Tabla N° 22. Funcionarios que se acogieron a retiro voluntario

No. de Jubilados	2011	2012	2013
Académicos	10	10	2
Administrativos	10	6	1
Total	20	16	3

Figura N°14 Costo del personal por años. (MM\$)



Nota: Considera la totalidad de remuneraciones brutas, con asignaciones y bonos para administrativos y académicos en planta y a contrata, se excluyen a honorarios.

Los costos de la dotación de personal reflejan una disminución a partir del año 2010, posteriormente, el año 2013 aumenta, con el fin de lograr diversificar la Oferta Académica y el servicio de proyectos académicos. Además del aumento de calidad programada, de acuerdo a las autoevaluaciones de las funciones académicas.

4.5.3.2.3 Evaluación y Aprendizaje

El proceso de implementación de la descripción de los puestos de trabajos en base a competencias está terminado, encontrándose actualmente en proceso la evaluación de estos, para luego dar paso al desarrollo del programa de capacitación de tipo individual para el recurso humano administrativo, cuyo proceso deberá conducir a un aprendizaje y posterior mejoramiento.

Los resultados de las encuestas de informantes claves a la Comunidad Universitaria, constituida por administrativos, estudiantes y académicos, en relación a la aplicación de políticas y mecanismos de selección y contratación de personal, y si estas están claramente definidas y reglamentadas, tienen una positiva apreciación del orden de un 64% de respuestas positivas, lo cual permite interpretar que la Comunidad Universitaria reconoce que existen mecanismos que aseguran la contratación de personal de acuerdo a procedimientos establecidos. Sin embargo, se hace necesario destacar que el estamento académico tiene una mejor percepción de los mecanismos y políticas relacionados con la selección y contratación de personal, mientras que la valoración del estamento administrativo es del orden del 54,1% de respuestas positivas, lo que ha llevado a la Dirección de Recursos Humanos a difundir los mecanismos utilizados y a transparentar los procesos a través de la publicación de todos los llamados a concurso a la Comunidad Universitaria, tanto internos como externos, lo que se puede evidenciar a través de la página web de la Institución. Sumado a lo anterior, se ha instruido a los diferentes actores en los

procesos de selección y contratación de personal, con el objeto de asegurar el cumplimiento de la normativa vigente.

El proceso de reestructuración ha significado una optimización de la dotación del recurso humano administrativo, lo cual, complementado con la automatización de actividades, ha permitido liberar personal para su asignación a nuevas funciones. El hecho de haberse conformado las Facultades, ha permitido un mayor dinamismo, tanto en las actividades académicas como en la producción de publicaciones científicas, logrando una mayor integración de los planes de formación curriculares, surgiendo nuevas Ofertas Académicas y alcanzando también una mayor eficiencia económica.

4.5.3.3. Evaluación del Desempeño

4.5.3.3.1 Políticas y Mecanismos

La Universidad, para dar cumplimiento a sus objetivos institucionales, promueve y orienta el desempeño de sus funcionarios hacia un proceso de mejora continua, a través de mecanismos de evaluación que integren un sistema de calificación transparente e informado.

La Universidad cuenta con reglamentos y procedimientos claramente establecidos para el personal académico, estando el proceso de evaluación de desempeño normado por el Reglamento de Evaluación Docente.

Por su parte el sistema de Evaluación de Desempeño y Calificaciones del Personal No Académico sirve para la promoción, los estímulos y la desvinculación de la Institución, siendo el responsable de su cumplimiento el Jefe Superior del Servicio, a través de las instancias correspondientes, regulado por la Ley 19.165 y el Reglamento General de Calificaciones del Personal afecto al Estatuto Administrativo (Decreto N°1.825 de 1998).

El Proceso de Evaluación del Personal No Académico se realiza anualmente, evaluando el desempeño del personal en el periodo comprendido entre el 01 de septiembre y el 31 de agosto del año siguiente.

El proceso consta de los siguientes periodos:

- a) *Precalificación*: período en el que se elaboran, vía online, dos informes descriptivos y un informe de precalificación, realizados por los jefes directos.
- b) *Calificación*: período en el que se genera el informe de calificación, realizado por la Junta Calificadora.
- c) *Apelación*: corresponde a las instancias con las que cuenta el funcionario, en plazos previamente establecidos, para apelar ante la Junta Calificadora y la Contraloría General su evaluación.

La Universidad ha incorporado un sistema computacional que facilita a los evaluadores su trabajo de calificación. Es así, que existe en la intranet un módulo de Gestión de Recursos Humanos que permite acceder a la evaluación y realizar los registros de informes descriptivos, para finalmente valorizar los factores que están sujetos a calificación, como por ejemplo: rendimiento, condiciones personales y comportamiento funcionario.

La responsabilidad operacional, en cuanto a la implementación, evaluación, control y seguimiento del proceso de Evaluación de Desempeño y Sistema de Calificaciones corresponde a la Dirección de Recursos Humanos. Por su parte, los jefes directos del personal no académico, tienen la responsabilidad de velar por el cumplimiento del proceso de evaluación en los términos y condiciones establecidos para tal efecto.

A contar del año 2013, la Universidad se encuentra en el proceso de impulsar una cultura de evaluación en las jefaturas, con el apoyo de los Vicerrectores, a través de acciones de capacitación, con la finalidad de lograr un mejor proceso de calificación que permita identificar las debilidades del personal y realizar las capacitaciones necesarias para superarlas. Este proceso está en una instancia de mejoramiento para lograr la efectividad de la evaluación, que se traduzca en un mejoramiento del recurso humano de la Institución.

4.5.3.3.2 Resultados

Se ha continuado con el mejoramiento del uso del sistema de evaluación, internalizándose gradualmente en la cultura de los evaluadores, con la orientación y la instrucción necesaria por parte de la Dirección de Recursos Humanos, buscando continuar fortaleciendo su estrategia de utilización de la herramienta on-line para mejorar la utilidad de los resultados, teniendo como meta, el alcanzar una cobertura del 100% para el presente año. Esto permitirá invertir en capacitación que mejore las competencias del Recurso Humano, con su correspondiente aumento de la productividad.

Tabla N° 23. Porcentaje de Funcionarios Evaluados

Año	Porcentaje de Funcionarios Evaluados
2011	37%
2012	33%
2013	54%

Con respecto al presente año, se tiene un avance del 60% de ingreso de informes descriptivos, esperándose alcanzar un 72% para fines de junio.

Con respecto a los académicos, se ha implementado el proceso de Compromiso de Desempeño y su respectiva evaluación, por medio de Facultades e Institutos, debidamente supervisadas por las Vicerrectorías correspondientes.

4.5.3.3.3 Evaluación y Aprendizaje

Los resultados de las Encuestas de Informantes Claves a la Comunidad Universitaria, en relación a la aplicación de políticas y mecanismos de evaluación del personal, están claramente definidas y reglamentadas, teniendo una apreciación positiva del orden de un 64,8%, en tanto, si se analizan los resultados por estamentos se encuentra que la percepción de los administrativos es la más baja siendo - del orden del 50% en cuanto a la aplicación de políticas y mecanismos de evaluación de desempeño -, situación que se refleja en la baja participación de las jefaturas en los procesos de evaluación, lo que se explica, entre otros, por la falta de conocimiento para aplicar el instrumento de evaluación, como también se ha detectado que existen diferencias importantes en los criterios

aplicados. No obstante lo anterior, la Dirección de Recursos Humanos ha establecido planes de acción que están orientados a capacitar y establecer criterios de común acuerdo con los evaluadores, con el objeto de que las evaluaciones sean más objetivas, atendiendo a que el instrumento que se aplica es muy generalizado y poco objetivo.

A pesar de las bajas apreciaciones del estamento administrativo en cuanto a las políticas y mecanismos de evaluación de desempeño, existe una alta apreciación de los estudiantes en general respecto del desempeño de los funcionarios, en relación a los servicios que reciben de las diferentes unidades administrativas involucradas, lo que en cierta medida demuestra el compromiso y buen desempeño de los funcionarios.

Actualmente, con la implementación de los perfiles en base a competencias, se espera aplicar su evaluación durante el segundo semestre del 2014, la que permitirá a los evaluadores contar con un instrumento más objetivo y que pueda ser considerado como anexo al proceso de evaluación, con lo que se confía en aumentar el compromiso y confianza en el sistema.

4.5.3.4 Perfeccionamiento y Capacitación

4.5.3.4.1 Políticas y mecanismos

El perfeccionamiento y la capacitación en la Universidad, tienen por objeto desarrollar en sus funcionarios administrativos las competencias técnicas y personales requeridas para el desarrollo de sus funciones, facilitando su adaptación a la Institución, a los cambios tecnológicos y contribuyendo a su desarrollo personal.

En cuanto al personal académico, el perfeccionamiento disciplinar es planificado y administrado por la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado, normado por el Reglamento de Perfeccionamiento Académico, mientras que la formación en docencia es gestionada por la Vicerrectoría Académica.

Actualmente, los procesos de capacitación del Personal No Académico se desarrollan mediante un levantamiento de detección de necesidades de capacitación para las Sede y Centros Docentes y de Vinculación, los cuales son evaluados en cuanto a su pertinencia por la Dirección de Recursos Humanos, en conjunto con la jefatura de la unidad respectiva. Próximamente, las necesidades serán determinadas en función de la descripción de puestos de trabajo en base a competencias, lo que permitirá que posteriormente se traduzcan en un Plan de Capacitación anual, el cual será validado por El Comité Bipartito de Capacitación, el cual tiene por objeto asesorar en la implementación del Plan de Capacitación que se establezca en la Universidad y su posterior evaluación.

A partir del año 2013, la capacitación es administrada por el Organismo Técnico Intermediario de Capacitación (OTIC) de la Cámara Chilena de la Construcción, quien es el encargado de administrar los recursos y contrataciones de los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC), los cuales están autorizados a certificar, haciendo uso de la franquicia SENCE, enmarcado bajo la Ley 19.518 sobre Estatuto de Capacitación y Empleo.

La inversión en capacitación proyectada para el 2014 - correspondiente al 1% de las remuneraciones imponibles - es del orden de los \$85.000.000.- que se materializarán a través de la OTIC. Sumado a lo anterior, la Universidad tiene presupuestado invertir

\$22.000.000.- como costo directo en capacitación adicional.

El Plan de Capacitación está incorporado en las actividades señaladas en el Plan de Desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos, el cual es monitoreado permanentemente, en cuanto a su cumplimiento, por la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, y en forma anual por la Dirección General de Planificación y Desarrollo, lo que constituye un mecanismo de control hacia la ejecución y cumplimiento del mismo.

4.5.3.4.2 Resultados

Tabla N° 24. Cursos de Capacitación año 2013.

Curso	Hrs. Curso	Participantes	Horas Hombre	Valor total	Valor Franquicia	Valor Empresa	Movilización
Diplomado Dirección Y Gestión De Unidades De Información. (Online)	114	3	342	\$ 1,368,000	\$ 912,000	\$ 456,000	\$ -
Diplomado En Técnicas Bibliotecológicas Para El Personal Administrativo De Una Biblioteca Universitaria. (Online)	120	17	2040	\$ 8,160,000	\$7,200,000	\$ 960,000	\$ -
Herramientas Innovadoras Para La Gestión Secretarial. (Presencial)	14	7	98	\$ 1,173,070	\$ 336,000	\$ 381,500	\$ 455,570
Herramientas Para Potenciar Las Relaciones Interpersonales En La Gestión Secretarial. (Presencial)	14	7	98	\$ 1,249,384	\$ 392,000	\$ 325,500	\$ 531,884
Manejo Del Sistema De Compras Y Contratación Pública De Chile. (Presencial)	16	12	192	\$ 1,956,000	\$ 553,600	\$ 1,402,400	\$ -
Reforma A La Judicatura Laboral. Derechos Fundamentales	8	3	24	\$ 444,000	\$ 68,800	\$ 375,200	\$ -

Curso	Hrs. Curso	Participantes	Horas Hombre	Valor total	Valor Franquicia	Valor Empresa	Movilización
De Los Trabajadores. Actuación De Las Inspecciones Del Trabajo. (Presencial)							
Técnicas Aplicadas Para el Desarrollo (Presencial)	24	15	360	\$ 1,440,000	\$1,200,000	\$ 240,000	\$ -
Probidad Administrativa (Interno)	5	161	805	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total general	315	225	3959	\$15,790,454	\$10,662,400	\$ 4,140,600	\$ 987,454

Figura N°15. Número de Participantes en cursos de Capacitación

Porcentaje de participantes según tipo de cursos de capacitación 2013

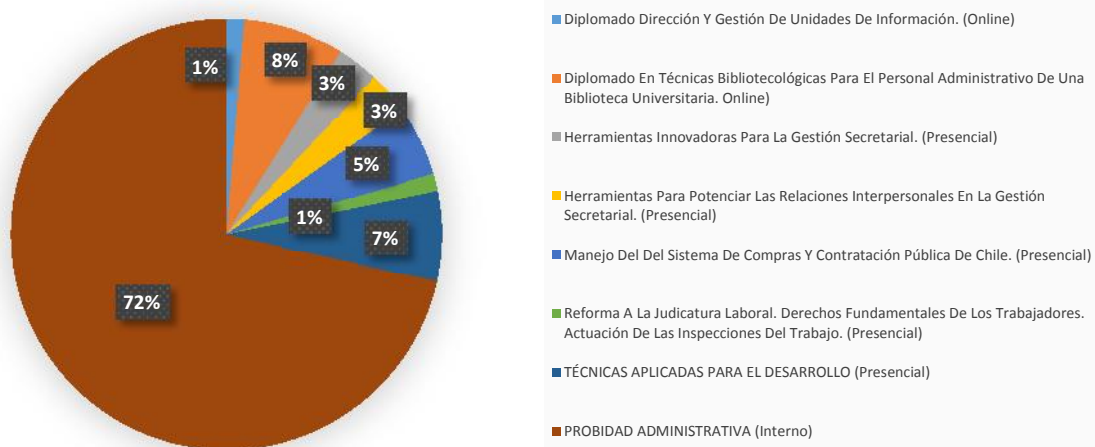
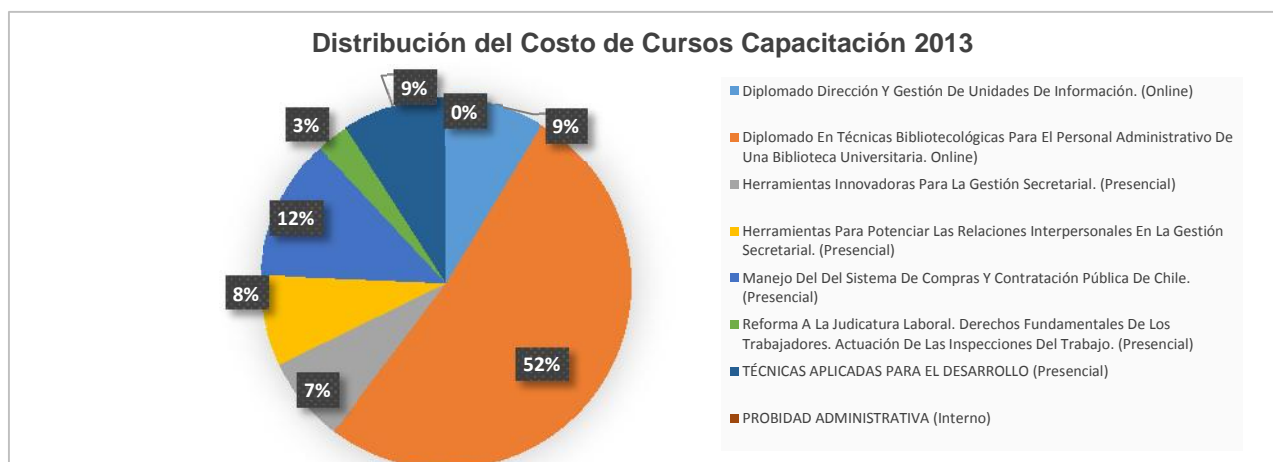


Figura N°16. Costo de las Capacitaciones 2013.



La tabla N°24 da cuenta de los cursos de capacitación del Personal No Académico, realizados durante el periodo 2013. Al respecto cabe señalar, que durante los años 2011 y 2012 no se invirtió en capacitación producto de la restricción del gasto, derivado del proceso de Optimización Institucional, lo que se ha ido revirtiendo en la medida que la situación financiera de la Universidad ha ido permitiendo mayores holguras financieras para implementar la política de perfeccionamiento.

4.5.3.4.3 Evaluación y Aprendizaje

La implementación de la innovación de la capacitación, en términos de alcanzar las competencias requeridas por las descripciones de puestos de trabajo, aún no se implementa, esperándose tener en el futuro los aprendizajes derivados de esto. No obstante, el proceso de la aplicación de las descripciones en base a competencias ha significado un aprendizaje organizacional en el estamento administrativo, liderado por la Dirección de Recursos Humanos, que permitirá su perfeccionamiento en el tiempo.

Si bien es cierto que la capacitación se ha reactivado a partir del año 2013, los resultados de las Encuestas de Informantes Claves a la Comunidad Universitaria, en relación a la aplicación de políticas y mecanismos de perfeccionamiento y capacitación, tienen una apreciación del orden de un 80,2% de respuestas positivas, considerando que la Universidad satisface las expectativas formativas y laborales. En este sentido, el estamento administrativo tiene una apreciación de un 74,4% de respuestas positivas, lo que se puede explicar a través de las oportunidades que se otorgan para adquirir nuevas competencias, fuera del contexto de la capacitación, con la posibilidad de acceder a becas de estudio en la misma Institución, para estudios de pregrado y postgrado, que en el futuro les permitirá mejorar sus expectativas de desarrollo al interior de la Universidad, postulando a nuevos puestos de trabajo que estén en directa relación con las competencias adquiridas.

A partir del 2015, y con el aprendizaje logrado por medio de las descripciones en base a competencias, la capacitación deberá tender a disminuir las brechas detectadas en los puestos de trabajo, siendo monitoreado y evaluado permanentemente, de manera tal que contribuya al logro del objetivo esperado. En este sentido, la Universidad deberá incorporar

durante el año 2015, el resultado de la medición de las brechas del perfil entre los ocupantes del cargo y la descripción del puesto de trabajo definido para cada uno de éstos. Lo anterior permitirá desarrollar un programa de capacitación que cubra las necesidades reales respecto de las competencias a entrenar.

4.5.3.5. Fortalezas y Áreas de Mejora

Para finalizar, se presentan a continuación las fortalezas y Áreas de Mejora identificadas en el aspecto de Recursos Humanos en su conjunto:

Fortalezas

- Los mecanismos de vinculación del recurso humano de la Universidad cuentan con la reglamentación interna debidamente formalizada, lo que permite que los procesos se lleven a cabo en igualdad de condiciones.
- El avance que se tiene en desarrollo de los puestos de trabajo en base a competencias facilita la gestión de los procesos de recursos humanos a futuro.
- La automatización de los procesos ha permitido disminuir los tiempos para llevar a cabo las evaluaciones.

Áreas de Mejora

- El proceso de calificación no se ha incorporado adecuadamente en la práctica regular de los directivos y/o jefaturas calificadoras.
- Insuficiente capacitación a las instancias pertinentes respecto al proceso de evaluación del personal.
- No se cuenta en la actualidad con un Reglamento Especial de Calificaciones para el personal no académico de la Universidad.
- Como Institución de Educación superior no se aprovecha el recurso interno en el sentido de generar capacitación interna más especializada dirigida al personal administrativo.
- Se hace necesario elaborar el plan de capacitación en base a necesidades y brechas determinadas en estudios previos de acuerdo a los perfiles por competencia.
- Se requiere definición y confección de indicadores de eficiencia para los procesos de Recursos Humanos.

4.5.4. Gestión de Recursos Materiales y Financieros

La gestión de recursos materiales y financieros de la Universidad se realiza en un contexto de reestructuración, asociado al cierre de las Sedes y al Proceso de Optimización Institucional, que establece la conformación de seis Facultades a partir de los 13 Departamentos y/o Escuelas existentes.

Este proceso condujo a una serie de restricciones durante los años 2008 a 2012. A partir del 2013 se ha logrado una mayor intensificación del gasto en recursos materiales, producto de una mayor holgura financiera que en los años anteriores.

A su vez, mediante los planes de desarrollo de Facultades y Sedes, se ha iniciado gradualmente un proceso de mayor autonomía en la toma de decisiones, desde el punto de vista de la gestión académica y también de la aplicación de recursos financieros. Esta irá desarrollándose gradualmente en la medida que se vayan afianzando los logros de los planes de desarrollo.

4.5.4.1. Propósitos y Fines

Objetivo General

Garantizar la satisfacción de los requerimientos materiales para el desarrollo de los ámbitos de la docencia, investigación y vinculación a través de la identificación, planificación, mantenimiento y renovación los recursos requeridos; así como contar con mecanismos de gestión financiera que permitan garantizar la viabilidad, estabilidad y desarrollo de la Institución a través de la obtención, manejo y control de los recursos financieros.

4.5.4.2. Gestión de Recursos Materiales

4.5.4.2.1 Propósitos y Fines

Objetivo específico:

Garantizar la satisfacción de los requerimientos materiales para el desarrollo de los ámbitos de la docencia, investigación y vinculación a través de la identificación, planificación, mantenimiento y renovación los recursos requeridos.

Resultados Esperados

- Prever las necesidades de infraestructura y equipamiento de acuerdo a la oferta académica planificada por la Institución.
- Ejecución del Plan anual de infraestructura institucional que contiene los proyectos de desarrollo y mantenimiento de la Casa Central y Sede y centros docentes y de vinculación.
- Ejecución del Plan anual de renovación de equipos y recursos didácticos en Casa Central y Sedes.
- Concordancia de la provisión de infraestructura, equipamiento y recursos didácticos con el PEI.

4.5.4.2.2. Políticas y Mecanismos

Las Políticas Institucionales enmarcan las actividades de la Gestión de recursos, y se detallan a continuación:

- La UNAP en sus actividades académicas promueve estándares de calidad académica y viabilidad económica en la Gestión Institucional, en concordancia a lo señalado por la Dirección General de Planificación y Desarrollo y la Dirección General de Calidad.
- La UNAP cuenta con directrices y define estándares de uso y desarrollo de los recursos institucionales en las funciones y unidades de apoyo de acuerdo a los requerimientos de la gestión académica. Con la creación de facultades se está en proceso de transición de la toma de decisiones en la asignación de recursos.
- La UNAP impulsa acciones de evaluación, control y seguimiento en la gestión institucional.

A continuación se definen los principales mecanismos de gestión de recursos materiales:

Presupuesto Institucional

El levantamiento de necesidades de recursos materiales se desarrolla a través de la formulación de presupuesto de las unidades académicas y administrativas que se definen de acuerdo a lo establecido en el PEI en los planes de desarrollo de las unidades de la Institución.

Comité de Infraestructura

Para la institucionalización y gestión de esta área se creó el año 2012 el Comité de Infraestructura, estando este compuesto por las Vicerrectorías y profesionales de las áreas de Planificación, Administración, Arquitectura y Operaciones. En él se recogen las necesidades de infraestructura de la Universidad, se evalúa la concordancia de ellas con el PEI y se prioriza el orden de ejecución con el fin de optimizar el quehacer Universitario, con énfasis en la gestión académica. El Comité proporciona una mirada transversal y estratégica, orientando el desarrollo de la infraestructura, enfocándose en la comunidad universitaria, como también a la comunidad externa.

Las acciones asociadas a proyectos de nueva infraestructura están contenidas en un documento denominado Plan de Infraestructura, el cual es sancionado por este Comité. En el presupuesto anual de la Institución se incluyen los proyectos seleccionados, según la priorización definida en el Comité, conciliando la viabilidad financiera de su ejecución. Este plan fue aprobado por la Honorable Junta Directiva mediante la aprobación del presupuesto anual de la Institución.

Comité Informático Institucional

El Comité Informático Institucional, es el que regula, en el ámbito de las Tecnologías de TIC's, el desarrollo de la infraestructura tecnológica de la Institución, y permite posicionar las decisiones de renovación y mantenimiento tecnológica, a un nivel estratégico.

Este comité está liderado por el Rector y lo integran las Vicerrectorías y Direcciones Superiores pertinentes, y tiene como objetivo planificar, evaluar, difundir y vigilar el desarrollo informático institucional, conforme a las necesidades, y a lo indicado en el PEI, así como también, a las buenas prácticas y estándares en dicha materia.

A través del Comité se logra una mejor gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones, lo que ha permitido gradualmente la automatización de procesos de la cadena de valor de la Universidad, tales como matrículas, SIGA, titulación, convenios docentes, cobranzas, plataforma egresados, etc.

Además, a través del comité, y de manera centralizada, se gestiona la renovación de computadores para uso de estudiantes, lo cual se realiza bajo la modalidad de leasing, e incluye el servicio de mantención permanente con garantía extendida por tres años, de acuerdo a las necesidades presentadas por las Sedes. De esta manera, se logra dar continuidad en la provisión de este servicio y disminuir las exigencias de efectivo financieros de corto plazo por renovar todo el parque de equipos de los laboratorios.

Sistema de Gestión de Activos Fijos

Como Institución pública, la Universidad debe realizar la gestión de activos o bienes inventariables, tales como infraestructura, equipos y recursos didácticos. Esto incluye la aplicación de normas, criterios y trámites que permiten formalizar el control, por un lado, de los bienes inventariables - tales como el levantamiento y actualización de inventarios - y por otro, de las incorporaciones y bajas de bienes, la asignación de responsables y de la ubicación física que tendrán los bienes, permitiendo así consolidar un adecuado sistema de conciliación contable del Activo Fijo Institucional.

Sistema de gestión de responsabilidades (SIGER)

Para el desarrollo de las actividades de mantención preventiva y correctiva de la infraestructura institucional, se utiliza esta aplicación informática, a través de los aspectos asociados a la misma, relacionados con la Gestión de Solicitudes, lo cual permite el control y seguimiento de los trabajos solicitados por los usuarios, así como también, de aquellos planificados de manera preventiva.

Sistema de administración y mantención de infraestructura (SAMI)

Herramienta informática que permite registrar la infraestructura física de la Universidad y el equipamiento contenido en ésta, con el fin planificar el mantenimiento en el tiempo de estos componentes, obtener indicadores de uso y registrar los custodios de los bienes (equipos y recursos didácticos) asociados a cada espacio. Se integra al Sistema de Gestión de Solicitudes (SIGER) con la finalidad de obtener estadísticas de mantenciones realizadas a la infraestructura y equipamiento.

4.5.4.2.3. Resultados

El desarrollo, renovación y mantenimiento (correctivo/preventivo) de la infraestructura y equipamiento, se lleva a cabo a través de una premisa de mantención anual, la que se evalúa por Sede y Centro Docente y de Vinculación, y se presenta en el presupuesto anual Institucional.

La ejecución de las actividades mencionadas se realiza a través de la unidad de Equipamiento y Operaciones en cuanto a los recursos mobiliarios, adecuación de dependencias y área de infraestructura física, y por la Unidad de Informática y Comunicaciones, en los aspectos de provisión de servicios y tecnológicos, tales como computadores, WiFi, Telefonía, etc.

Para el control y seguimiento de las labores, desde el año 2010, se utiliza el Sistema Informático SIGER (Sistema de Gestión de Responsabilidades), desarrollado con la finalidad de realizar un monitoreo de cada uno de los requerimientos de equipamientos mobiliarios, infraestructura y recursos tecnológicos, realizados por los usuarios internos. Además, el sistema SIGER permite programar las mantenciones preventivas, las cuales se generan a través de un calendario en el que se programan las actividades para cada dependencia.

El año 2013 se fortalece la función de Arquitectura y la de Equipamiento y Operaciones, incrementándose la dotación de profesionales. Además se sistematiza la periodicidad de las visitas a Centro Docentes y de Vinculación, con el fin de determinar y disminuir las brechas de infraestructura y equipamiento entre Casa Central, Sede y Centros Docentes y de Vinculación.

Si bien existen brechas relevantes entre Casa Central, Sede y Centros Docentes y de Vinculación, en los años 2010, 2011 y 2012 estos se enfrentaron sólo superficialmente dada la situación financiera existente en esos años, y que indicaba que las acciones debían orientarse hacia un proceso de ahorro, lo que significó en la gestión de infraestructura y equipamiento, dirigir esfuerzos principalmente a la mantención correctiva. En 2013 esta situación se comienza a revertir en la medida que la Institución cuenta con mayores recursos que destinar a superar estas brechas.

En éste mismo año se han realizado los levantamientos actualizados de las edificaciones de cada uno de los Centros Docentes y de Vinculación de la Universidad, desarrollándose proyectos de mejoramiento, remodelaciones y habilitaciones, los que van de acuerdo a las necesidades derivadas del número de estudiantes que cada Centro Docente y de Vinculación posee y del PEI vigente. Como ejemplo a lo planteado, se cuentan con nuevos espacios para cafeterías en los Centros Docentes y de Vinculación de Arica, Antofagasta y Calama, los que responden a las necesidades detectadas. En el Centro Docente y de Vinculación de Calama se proyecta un nuevo inmueble, que mejorará la infraestructura actual, tanto en emplazamiento como en superficie.

En el 2014 se implementa el SAMI, sistema complementario que reúne la información de infraestructura y equipamiento. Integra los intereses de información de las unidades

de Activo Fijo, Equipamiento y Operaciones, como también de la unidad de Informática y Comunicaciones. El objetivo es poder mantener la información relevante de los bienes asociados a los distintos “custodios” y sus emplazamientos en la sede y campus respectivo, además, el sistema consolida la información detallada de los distintos elementos asociados a la infraestructura como iluminación, número de sillas, factores de iluminación, persianas, pintura, redes de servicios (eléctricas, agua, gas, datos), metros cuadrados de salas, oficinas y espacios comunes, en general, una serie indicadores que apoyan la gestión de mejoramiento continuo de la infraestructura.

En relación a la planificación de la Infraestructura de la Universidad y los temas relacionados a ésta, el Comité de Infraestructura es quien sesiona periódicamente para evaluar estos temas. Decretado en agosto del 2012, ese año sesionó en tres ocasiones y el año 2013 se reunió en cinco sesiones. En las reuniones del año 2013 se inician las evaluaciones para la desarrollo del Plan de Inversiones de Infraestructura 2014-2017.

Tabla N° 25 Plan de Inversiones, Mejoramiento y Mantenimiento en Infraestructura 2014-2017, por Sedes y Centros Docentes y de Vinculación

	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Centro Docente y de Vinculación Arica	Inversión M\$ 7.500.- Mejoramamiento y mantenimiento. M\$60.000.-	Mantenimiento. M\$50.000.- Mejoramamiento M\$20.000.-	Mejoramamiento. M\$21.500.-	Mantenimiento M\$ 50.000.-
Centro Docente y de Vinculación Calama	Mejoramamiento y Mantenimiento. M\$45.000.-	Mantenimiento y mejoramiento de Sede M\$ 335.000	Inversión leasing inmobiliario nuevo edificio, de M\$2.000.000 Implementación de equipamiento nuevo vía leasing, por un monto de M\$ 400.000	
Centro Docente y de Vinculación Antofagasta	Mejoramamiento y mantenimiento M\$ 30.000.-	Mejoramamiento y mantenimiento de sede M\$ 180.000.-	Inversión leasing inmobiliario nuevo edificio, de M\$2.400.000 Implementación de equipamiento nuevo vía leasing, por un monto de M\$ 400.000	
Centro Docente y de Vinculación Santiago	Construcción de oficinas M\$ 183.000	Inversión equipamiento de MM\$ 127,	Mantenimiento M\$10.000.-	Pintura exterior e interior. M\$25.000.-

	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Sede Victoria				Ampliación Auditorium y Construcción de nuevas salas. M\$ 206.000
Casa Central	Habilitación de Centro de Atención Odontológico ⁹ . M\$300.000.- Mejoramiento y mantenimiento M\$407.000	Remodelación Campus Huayquique y Playa Brava M\$ 103.600. Inversión en salas de clases costo de M\$ 200.000	Mantenimiento y remodelación M\$ 42.000.	Remodelación. M\$30.000.-

Recursos didácticos

En el ámbito de la provisión de recursos didácticos asociados a las tecnologías de la información y comunicación, a partir del año 2008 se realiza una compra institucional de licencias, aprobada en el Comité Informático Institucional, principalmente para asegurar la plataforma Office de Microsoft para toda la Institución, disponible para el uso de los estudiantes en Casa Central y Sedes. Esta modalidad se desea replicar para otras licencias específicas que apoyan el proceso formativo, en el año 2013 se detectaron las necesidades de estas licencias a través del proceso de formulación presupuestaria para el año 2014, el cual fue ajustado a los planes remediales de cada carrera. Para el año 2014, otra mejora significativa en la provisión de recursos tecnológicos en la casa central y sedes, es el aumento del ancho de banda para uso de redes inalámbricas Wifi a disposición de los estudiantes. En casa central se aumenta un 200% (de 10 a 20 MB), en las sedes se incrementa en un 250 % (de 4 a 10 MB).

En el ámbito de la renovación de equipamiento computacional de uso docente, disponible para los estudiantes de las distintas Sedes, es necesario destacar que desde el año 2012 el Comité Informático Institucional aprueba trabajar en una modalidad de leasing con un contrato de mantención y garantía extendida a tres años, lo que permite autonomía a cada sede en la reparación y/o reemplazo de equipos con problemas y evita la dependencia de la gestión en la Casa Central. A finales del año 2014 se debe iniciar la licitación para la renovación de los equipos de laboratorios de estudiantes de casa central y Sedes, nuevamente a 36 meses. Con esta modalidad se logra mantener actualizado el equipamiento computacional para estudiantes y además el impacto del costo de financiamiento se atenúa en cuotas mensuales.

⁹ En Casa Central se tuvo que anticipar la aplicación de la planificación de la Facultad de Salud, de su infraestructura, para recepcionar a los estudiantes de las carreras de odontología y fonoaudiología de la Universidad del Mar.

Desde el año 2013, se incorpora en los proyectos financieros de los programas académicos impartidos, un ítem presupuestario asociado a la compra de material docente donde es impartido el programa, con ello se reservan montos, los cuales permiten invertir en recursos bibliográficos, lo cual beneficia principalmente a las sedes. Estos montos son los siguientes para el año 2014 y se proyectan mantenerse los siguientes años dependiendo de la demanda del servicio.

Diagnóstico de la infraestructura y equipamiento en Sedes y Centros Docentes y de Vinculación

Para lograr un mejoramiento de la infraestructura y servicios de la Institución (Casa Central, Sede y Centros Docentes y de Vinculación) se hace necesario considerar en cada lugar, los servicios académicos ofrecidos, la demanda actual, y su crecimiento, con el fin de planificar las inversiones y haciendo un uso eficiente de los recursos financieros disponibles.

Por ello, es necesario comprender la dinámica de funcionamiento de la Sede, Centros Docentes y de Vinculación, y Casa Central. La Sede y los Centros Docentes y de Vinculación imparten diferentes modalidades de formación, principalmente dirigidas a trabajadores que estudian en jornada vespertina, salvo la Sede Victoria, que al igual que la Casa Central, tiene ingreso de estudiantes de pregrado vía PSU. En cambio, en los Centros Docentes y de Vinculación de Arica, Calama, Antofagasta y Santiago, solo se imparten carreras técnicas y pregrado de trabajadores en horarios vespertinos y media jornada los días sábados, por lo cual no requieren instalaciones de casino, sino más bien sitios habilitados para servicio tipo snack. Desde este punto de vista, la Universidad busca la optimización de la infraestructura de acuerdo a los servicios académicos que se ofrecen.

4.5.4.2.4. Evaluación y Aprendizaje

La comunidad universitaria reconoce en un 65,7% que la Universidad posee el control adecuado sobre los recursos físicos y materiales de infraestructura, equipos y recursos didácticos. Opinión similar mantiene los egresados de pregrado y postgrado, y con un reconocimiento de un 68,2% y 90%, respectivamente por parte de ellos.

El proceso de liberación presupuestaria, desde 2013, ha permitido reconocer en mejores condiciones los ciclos de mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura, equipos y recursos didáctico, tanto de Casa Central, Sede y Centros de Docencia y Vinculación. Esto ha permitido de mantener un Plan de Mejoramiento de Infraestructura para los próximos cuatro años. A su vez, durante el periodo de escasez de recursos durante los años 2008 al 2012, se obtuvo un aprendizaje del uso óptimo de ellos, para satisfacer los requerimientos de las actividades académicas.

Junto con lo anterior, la Universidad realizó un reconocimiento de los proveedores significativos que apoyaron a la Institución en momentos complejos, los cuales otorgaron las facilidades para que se continuara con la prestación de servicios.

4.5.4.2.5. Fortalezas y Áreas de Mejora

Fortalezas

- La Universidad ha mejorado su posición financiera que permite disponer de las fuentes de financiamiento para implementar nuevos edificios para los Centros Docentes y de Vinculación de Calama y Antofagasta.
- Existe un Plan de Inversión de Infraestructura 2014 - 2017 que contiene una actualización de las necesidades de los Centros Docentes y de Vinculación, Sede y Casa Central, permitiendo mejorar los indicadores definidos.
- Consolidación de los Comités de Infraestructura e Informático.

Áreas de Mejora

- La situación financiera de la Universidad no ha permitido reducir la brecha existente de recursos materiales con la velocidad deseada entre Casa Central y los Centros Docentes y de Vinculación.
- Se requiere definir con exactitud la capacidad instalada cantidad de salas que pueden habilitarse para la Casa Central, sede y centros docentes y de vinculación siendo este cálculo coherente con la proyección de oferta académica correspondiente.

4.5.4.3. Gestión de los Recursos Financieros

La gestión de recursos financieros de la Universidad se realiza en un proceso de reestructuración asociado al cierre de las Sedes, lo cual implicó enfrentar iliquidez, pérdidas, mayor endeudamiento, renegociación de financiamiento por la carencia de flujos de caja y aumento de provisiones de incobrables, para finalmente lograr encaminar la viabilidad financiera de la Institución por medio de una reducción de costos, liberando recursos para reasignarlos a actividades académicas de mayor productividad, lograr pagar las obligaciones financieras y desendeudarse, recuperar el patrimonio de la Institución y alcanzar un mayor rendimiento operacional, lo que ha sido posible por la consolidación de cierre de Sedes y la Optimización Institucional, que estableció la conformación de seis Facultades a partir de los 13 Departamentos y Escuelas existentes.

Este proceso condujo a una serie de restricciones durante los años 2008 a 2012. A partir de 2010 se logra iniciar la recuperación financiera de la Institución, permitiendo apoyar a la gestión académica para diversificar su Oferta Académica, invirtiendo en los requerimientos de Calidad Institucional y de Carreras, la formación de la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado y apoyando al mejoramiento de las instalaciones físicas, mediante el mantenimiento y renovación de las instalaciones.

A su vez, mediante los planes de desarrollo de Facultades y Sedes, se ha iniciado gradualmente un proceso de mayor autonomía en la toma de decisiones, desde el punto de vista de la gestión académica y también de la aplicación de recursos financieros. Esta irá desarrollándose gradualmente en la medida que se vayan afianzando los logros de los planes de desarrollo elaborados por las facultades.

4.5.4.3.1. Propósitos y Fines

Garantizar la satisfacción de los requerimientos de recursos financieros para el desarrollo de los ámbitos de la docencia, investigación y vinculación, a través del logro de fuentes financieras provenientes de las operaciones y de financiamiento externo, tanto de origen público como privado. Mantener un proceso de gestión financiera mediante la planificación, ejecución y control presupuestario y de flujos de efectivo, que permitan y garanticen la viabilidad, estabilidad y desarrollo de la Institución a través de la obtención, manejo y control de los recursos financieros.

Objetivo específico:

Garantizar la satisfacción de los requerimientos financieros para el desarrollo de los ámbitos de la docencia, investigación y vinculación a través de la gestión presupuestaria y del flujo de efectivos de la Institución.

Mantener la liquidez adecuada con la generación de excedentes asociados a las actividades académicas, a fin de lograr la sustentabilidad en el tiempo.

4.5.4.3.2. Políticas y Mecanismos

Las políticas de la gestión financiera se enmarca dentro del Plan Estratégico de la Institución, el cual declara como políticas específicas lo siguiente:

- Optimiza la asignación de recursos financieros de acuerdo con las necesidades que presentan las unidades académicas y administrativas, las cuales deben estar en función del Plan Estratégico de la Universidad.
- Determina las funciones y atribuciones de los distintos jefes del área de finanzas de la Casa Central y Sedes y Centros Docentes y de Vinculación a su cargo, para el normal funcionamiento de sus actividades.
- Fortalece las normas conducentes a la planificación, asignación y control de los recursos financieros para lograr la viabilidad de la Institución.
- Sincroniza su gestión con las políticas del Gobierno Universitario y se coordina con las distintas Direcciones Superiores de la Universidad para el logro de los Planes Operativos Anuales.
- Realiza la planificación financiera de la Universidad para alcanzar la sustentabilidad económica, en el contexto de la búsqueda de fuentes de financiamiento para la modernización de infraestructura física y el aseguramiento del patrimonio, apuntando a un equilibrio razonable entre el crecimiento de las operaciones y el nivel de endeudamiento.

Los mecanismos para asegurar el financiamiento de las actividades de la Institución, se realizan a través del proceso presupuestario de la Universidad. Este proceso se compone de tres actividades, las cuales son: Formulación Presupuestaria, Ejecución Presupuestaria y Control Presupuestario.

Formulación Presupuestaria: comienza con el diseño de las bases o políticas para los ingresos y gastos proyectados, bajo los lineamientos estratégicos de la Institución. Esta actividad es liderada por el Vicerrector de Administración y Finanzas, el Jefe de Finanzas y el Jefe de Presupuesto, presentándose luego para aprobación del Rector, previa consulta al Consejo Académico, para finalmente ser aprobado por la Honorable Junta Directiva.

En el proceso de formulación presupuestaria anual, las Facultades, Direcciones Superiores, Sede, Centros Docentes y de Vinculación y las Unidades Administrativas, elaboran su presupuesto dando a conocer sus requerimientos para el normal funcionamiento de sus operaciones y el cumplimiento de sus Planes Operativos Anuales, los cuales son validados por la Dirección de Planificación y Desarrollo, siendo los presupuestos ratificados por las Vicerrectorías respectivas.

La Vicerrectoría de Administración y Finanzas, de acuerdo a los pre-informes de avance de formulación presupuestaria, determina si el presupuesto de gastos es soportado con los ingresos proyectados; si existe un déficit se realizan las modificaciones correspondientes con el fin que se cumpla el equilibrio del capital de trabajo de la Institución.

En los casos que la Honorable Junta Directiva realice cambios en los presupuestos, las Direcciones Superiores modifican sus presupuestos de acuerdo a lo autorizado.

Respecto a la proyección de ingresos docentes, estas se realizan de acuerdo al comportamiento histórico de las matrículas en cada uno de los programas existentes.

Además, se proyectan los ingresos centralizados del AFD y becas ministeriales, entre otros. Las desviaciones en la proyección y la matrícula real se ajustan en el presupuesto de ejecución.

Finalizada la formulación presupuestaria, bajo las normas de los decretos de los Ministerios de Educación y Hacienda, se envía a Contraloría General de la República para su toma de razón y posterior publicación en diario regional; luego se procede a la asignación del presupuesto a los diferentes proyectos de tipo académicos y de investigación, así como también a las unidades administrativas de la Institución, para su ejecución tanto en Casa Central como en cada una de sus Sedes.

Ejecución y Control Presupuestario: se realiza un seguimiento y control del presupuesto planificado, y la incorporación de modificaciones presupuestarias, previa autorización de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas. En los meses de octubre y noviembre se solicita a las unidades, Direcciones y Facultades, que provisionen sus gastos hasta diciembre, con el fin de cerrar y preparar el Presupuesto proyectado de ejecución del año.

Posteriormente se procede, con aprobación de las Autoridades Superiores, a cerrar el ejercicio presupuestario (con la información del balance auditado), con el fin de obtener el Balance de Ejecución Presupuestaria y posterior publicación en algún diario de circulación regional

El requerimiento de recursos financieros externos (préstamos bancarios), para las actividades o compromisos de la Institución son parte de la planificación presupuestaria, y se somete a la aprobación de la Honorable Junta Directiva, de acuerdo a las políticas del Plan Estratégico institucional.

Terminado el proceso de ejecución presupuestaria se generan los informes correspondientes, y se presentan los resultados al consejo académico y a la Honorable Junta Directiva, para que sea autorizado de acuerdo a lo planificado y lo ejecutado en el año.

4.5.4.3.3. Resultados

De acuerdo a los compromisos de acreditación de los años 2007, 2009 y 2010 la Universidad decidió cerrar 15 sedes lo que afectó los Estados Financieros y el flujo de caja de la Institución.

Para poder hacer frente a este escenario, que implicaba no tener admisión en las Sedes en procesos de cierre, y a su vez enfrentar los compromisos con los estudiantes de éstas para terminar su formación hasta su titulación, la Vicerrectoría de Administración y Finanzas propuso a la Alta Dirección y Honorable Junta Directiva realizar los cambios necesarios y evaluar las inversiones que realizaría la Universidad con el fin de mantener operativas las actividades de la Institución y disminuir el efecto en el patrimonio, por lo cual se priorizaron las actividades docentes y todas aquellas que permitieran realizar el normal funcionamiento de la Universidad.

Esta decisión obligó a suspender durante los años 2008 al 2012, un conjunto de actividades que redundaron en la optimización del funcionamiento, congelamiento del desarrollo institucional en aspectos tales como crecimiento de infraestructura, capacitación y perfeccionamiento, reducción y no reajuste de remuneraciones, y en algunos casos,

modernización de equipamiento, con el fin de cumplir con los compromisos fundamentales de la Institución hacia sus estudiantes.

Su implementación ha permitido en definitiva, liberar recursos e invertir en aquellas áreas académicas y de apoyo que necesitaban fortalecer sus procesos. Esto se tradujo en que desde el año 2012, y de mejor manera el 2013, la Institución haya logrado retomar la vía del desarrollo, logrando salvar sus situaciones de liquidez financiera más complejas y su viabilidad institucional de largo plazo.

Las acciones realizadas por la Alta Dirección, relacionadas al proceso de cierre de Sedes y Optimización Organizacional, se muestran en los siguientes antecedentes de evolución financiera, ver tabla N° 26.

Tabla N° 26 Estado de Resultado ajustado a pesos de Diciembre 2013 con provisiones desagregadas

	PRINCIPIOS CONTABLES (PCGA)						CONVERSION IFRS	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Ingresos Explotación	33.500.112	31.598.929	30.535.979	28.632.251	26.535.699	28.488.415	27.293.645	28.402.752
Costos de Explotación	(20.380.058)	(17.095.621)	(17.321.058)	(16.764.685)	(16.641.966)	(15.455.104)	(13.168.600)	(14.221.759)
Margen de Explotación	13.120.054	14.503.308	13.214.921	11.867.566	9.893.733	13.033.311	14.125.045	14.180.993
Provisiones por incobrabilidad	1.785.178	649.667	1.807.524	2.095.049	5.004.736	2.855.829	1.149.551	3.088.760
Margen de explotación sin provisiones	14.905.232	15.152.975	15.022.445	13.962.615	14.898.469	15.889.140	15.274.596	17.269.753
Gastos de Administración y Ventas	(14.162.733)	(14.143.628)	(14.241.892)	(13.642.658)	(13.372.142)	(13.541.895)	(14.212.335)	(15.045.048)
Resultado Operacional	(1.042.679)	359.680	(1.026.971)	(1.775.092)	(3.478.409)	(508.584)	(87.290)	(864.055)
Provisiones incobrabilidad de intereses	-	-	-	-	-	-	1.395.692	1.093.375
Resultado Operacional sin provisiones	742.499	1.009.347	780.553	319.957	1.526.327	2.347.245	2.457.953	3.318.080
Ingresos Financieros	551.484	59.776	1.267.532	1.361.933	2.010.657	2.317.814	3.645.997	4.061.597
Utilidad Inversión	249.275	84.004	150.208	259.367	267.892	222.660	490.962	414.318
Empresas Relacionadas	1.017.886	441.148	628.348	532.950	1.359.496	830.872	821.406	277.063
Otros Ingresos Fuera Explotación	(337.187)	(846.603)	(1.140.573)	(1.765.631)	(1.912.334)	(1.976.955)	(2.148.255)	(1.361.550)
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Egresos Fuera de Explotación	-	-	-	-	-	-	-	-
Corrección Monetaria	503.419	134.929	(66.923)	161.380	(109.686)	483.367	-	-
Resultado por Unidad Reajuste							475.685	154.617

	PRINCIPIOS CONTABLES (PCGA)						CONVERSION IFRS	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Resultado Fuera de Explotación	1.984.877	(126.746)	838.592	549.999	1.616.025	1.877.758	3.285.795	3.546.045
Resultado antes de Impuesto a la Renta	942.198	232.934	(188.379)	(1.225.093)	(1.862.384)	1.369.174	3.198.505	2.681.990
Resultado antes de impuesto a la Renta sin provisiones	2.727.376	882.601	1.619.145	869.956	3.142.352	4.225.003	5.743.748	5.700.100
Impuesto Renta	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	942.198	232.934	(188.379)	(1.225.093)	(1.862.384)	1.369.174	3.198.505	2.681.990
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio sin provisiones	2.727.376	882.601	1.619.145	869.956	3.142.352	4.225.003	5.743.748	6.864.125

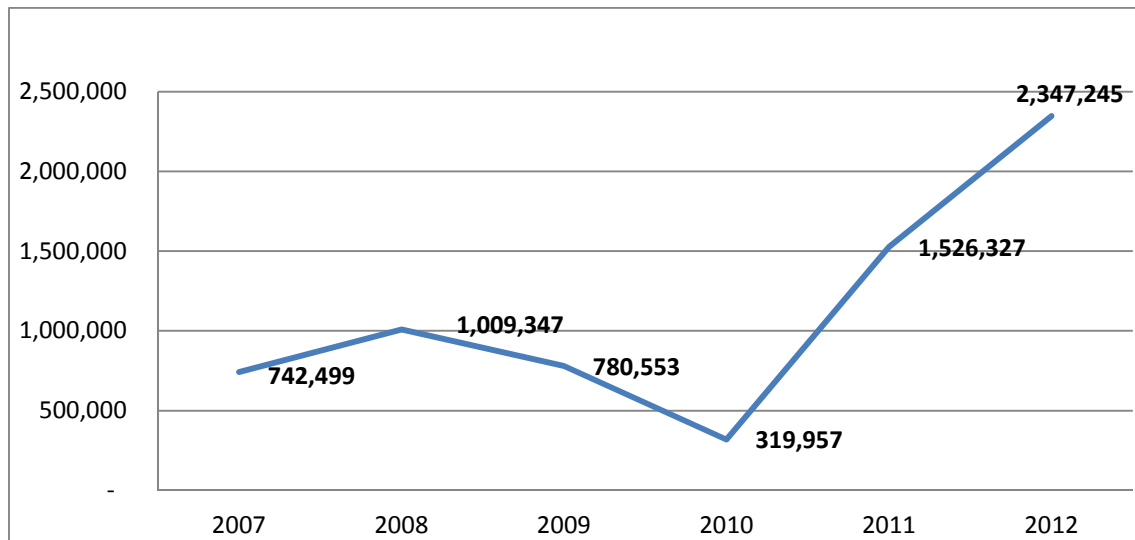
Fuente: Vicerrectoría Administración y Finanzas con valores obtenidos de Estado Financieros auditados con normas de PCGA desde 2007 a 2012, e IFRS para los años 2012 y 2013

Desde el año 2007 al 2011, la Universidad experimentó un descenso de sus aranceles por el cierre de las Sedes, lo cual significó menos estudiantes, iniciándose su proceso de recuperación desde el año 2012, presentando un aumento de sus ingresos, pero sus márgenes de explotación y el resultado operacional, se ven afectados por la provisión de incobrables correspondiente a aranceles de carreras, créditos de largo plazo otorgado a estudiantes e intereses devengados, política que aplicó la Universidad con el fin de limpiar su cartera de cuentas por cobrar históricas.

Como se puede apreciar, el resultado operacional se presenta en un proceso de recuperación. No obstante, el criterio de los auditores externos para clasificar los intereses derivados de los créditos estudiantiles otorgado por la Institución varió durante el 2013. Incorporando a los ingresos de intereses como ingresos no operacionales y la provisión del castigo de intereses se clasificó como operacional, en gastos de administración. El 2012 se aplicó el criterio de su clasificación como no operacional, si se hubiera aplicado el mismo criterio, el resultado operacional hubiera sido superior.

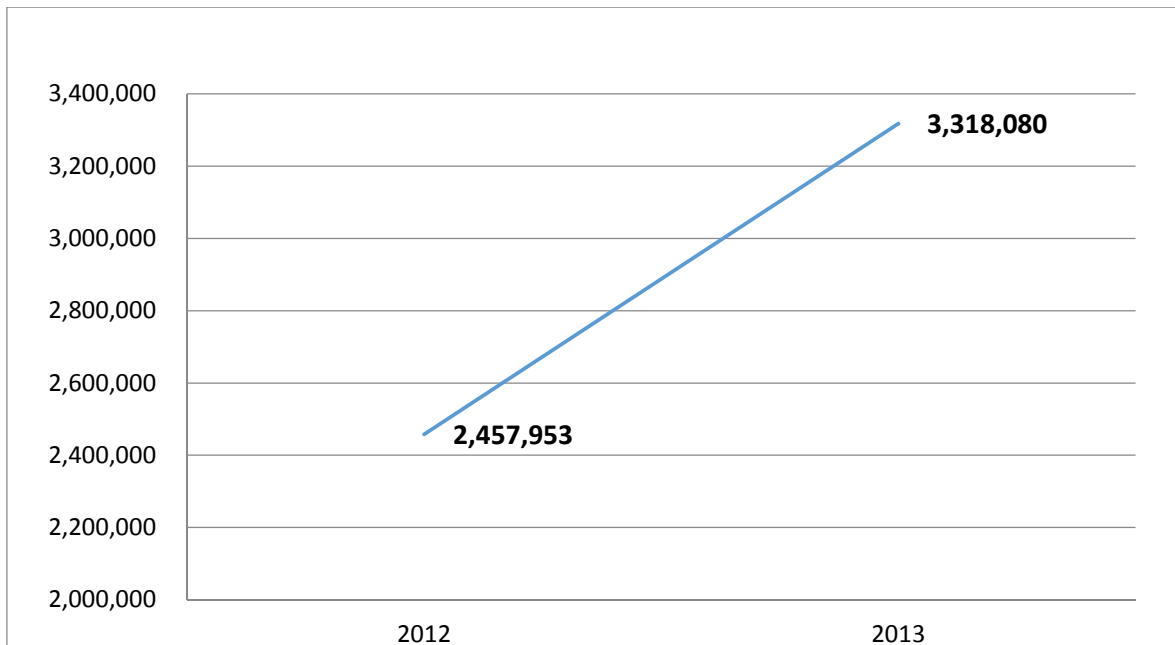
Si se excluyen estas provisiones se puede apreciar la recuperación operacional, las que se representan en el siguiente gráfico, presentándose un aumento de 860 millones en relación al 2012, es decir de un 35%.

**Figura N° 17. Evolución Resultado Operacional excluidas provisiones
(Período 2007- 2012 PCGA)**



Miles de pesos actualizados a diciembre de 2013

**Figura N° 18: Evolución de Resultado Operacional excluidas provisiones
(Período 2012-2013 IFRS)**



Miles de pesos actualizados a diciembre de 2013

Tabla N° 27. Resumen de los resultados de los Estados Financieros Universidad Arturo Prat en M\$ ajustado a IPC 2013

Informe	Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EEFF	Resultado del ejercicio	942.198	241.870	-188.379	-1.225.093	-1.862.384	1.369.174
EEFF	Resultado Operacional	-1.042.679	359.680	-1.026.971	-1.775.092	-3.478.409	-508.584
EEFF	Provisiones de Incobrables	1.785.178	649.667	1.807.524	2.095.049	5.004.736	2.855.829
EEFF	Resultado Operacional sin provisiones de incobrables	742.499	1.009.348	780.553	319.957	1.526.327	2.347.245
Flujo Efectivo	Flujo Operacional	442.100	-1.784.765	-893.331	-2.565.364	822.760	3.089.785
Flujo Efectivo	Flujo de financiamiento	1.018.219	2.423.593	5.332.096	2.672.865	-3.149.607	-2.366.580
Flujo Efectivo	Flujo de Inversión	-715.207	-665.092	-3.824.780	-379.327	2.703.396	-557.577

Fuente: Elaboración propia en base a Estados Financieros Auditados 2007 al 2012. (Formato PCGA), pesos actualizados a diciembre de 2013.

Tabla N° 28. Resultados de acuerdo a IFRS (M\$)

Informe	Concepto	2012	2013
EEFF	Resultado del ejercicio	3.198.505	2.681.990
EEFF	Resultado Operacional	-87.290	-864.055
EEFF	Provisiones de Incobrables	2.545.243	4.182.135
EEFF	Resultado Operacional sin provisiones de incobrables	2.457.953	3.318.080
Flujo Efectivo	Flujo Operacional	4.249.607	4.944.014
Flujo Efectivo	Flujo de financiamiento	-3.530.615	-2.370.680
Flujo Efectivo	Flujo de Inversión	-554.329	-1.209.059

Pesos actualizados a diciembre de 2013

Como se señaló anteriormente, la Universidad ha ido recuperando su rendimiento financiero en relación a sus años más críticos, 2008 al 2011 debido al proceso de cierre de sedes ya aludido, como se presenta en términos de resultado del ejercicio.

Si se considera el proceso de la evolución del flujo operacional derivado de los estados de flujos de efectivo auditados después de haberse comportado en forma negativa, éste ha ido

umentando significativamente lo que demuestra que la Institución posee la capacidad de generar los recursos necesarios para financiar sus obligaciones operacionales, lo que ha permitido que la Institución haya logrado a partir del 2011 desendeudarse en MM\$ 9.051., lo que fue reforzado por el proceso de reestructuración de la Institución.

Por otra parte, si se aprecia los flujos de inversión, la Universidad comenzó a reinvertir desde el año 2012 en adelante, se destaca el hecho que el 2011 la Universidad muestra una desinversión neta de MM\$ 2.703 que se refiere al rescate de un depósito a plazo, que es una situación aislada en el contexto de la gestión financiera.

Tabla N° 29. Resumen Indicadores de Resultados de Gestión Financiera

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Liquidez	1,03	0,86	0,81	0,84	0,91	1,39
Capital de trabajo (M\$)	191.745	-1.403.131	-3.051.590	-2.892.215	-1.197.125	4.442.014
EBITDA (M\$)	3.788.426	2.928.747	4.387.096	3.755.261	6.043.881	6.326.909
ROE	3,69%	0,83%	-0,69%	-4,69%	-7,35%	4,97%

Fuente: Elaboración propia en base a Balance General y Estado de Resultados Clasificado (PCGA), Pesos actualizados a diciembre de 2013.

EBITDA: Calculado de Utilidad neta+depreciación+intereses+corrección monetaria+amortización de intangibles+provisión de incobrables.

Tabla N° 30. Resultados de acuerdo a IFRS

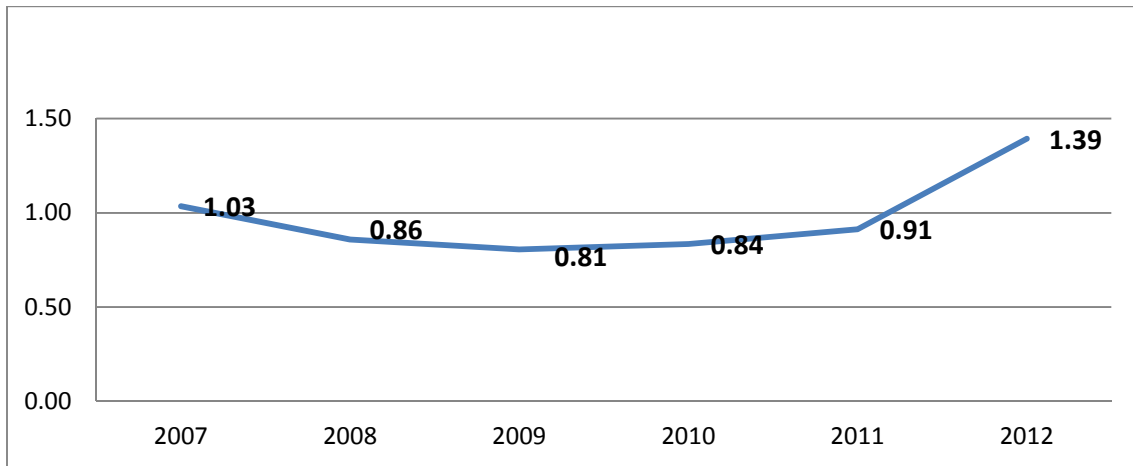
Indicadores	2012	2013
Liquidez	1,32	1,24
Capital de trabajo (M\$)	3.591.122	3.181.540
EBITDA (M\$)	8.861.731	8.587.473
ROE	7,63%	6,01%

Fuente: Elaboración propia en base a Balance General y Estado de Resultados según IFRS, pesos actualizados a diciembre de 2013.

Los indicadores de gestión financiera más relevantes expuestos en las tablas anteriores, demuestran que la gestión financiera de la Universidad presentan una recuperación, en términos de liquidez y rentabilidad, desde el 2010 en adelante. La Liquidez, ROE y EBITDA, que en el año 2013 disminuyeron con respecto al 2012 en 6,1%, 21,23%, y 3,1%, respectivamente.

Para mayor claridad a continuación se exponen los gráficos correspondientes a los indicadores más relevantes:

Figura N° 19. Evolución Liquidez (periodo 2007-2012) PCGA



La liquidez ha aumentado desde 2009 en adelante, siendo su incremento más significativo durante el 2012, no obstante se aprecia una leve disminución para el año 2013.

Figura N° 20. Evolución Liquidez en IFRS (periodo 2012-2013)

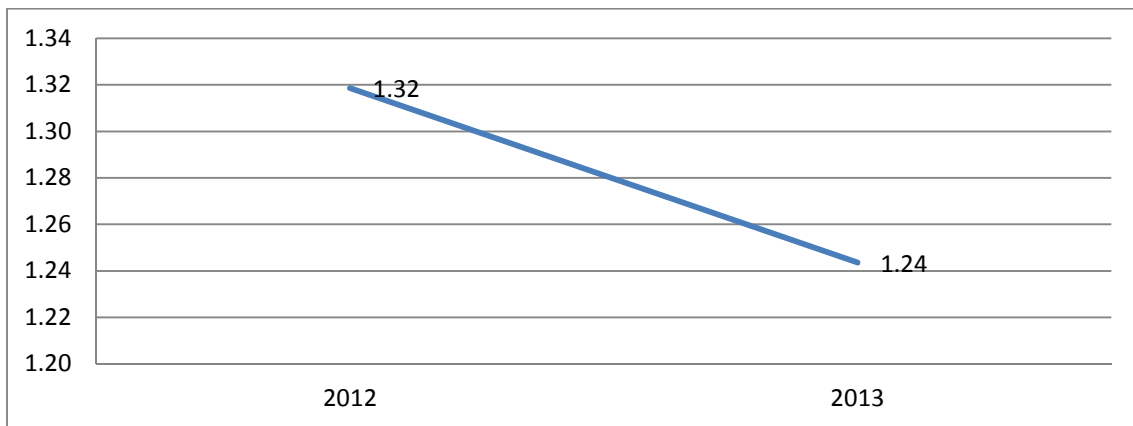
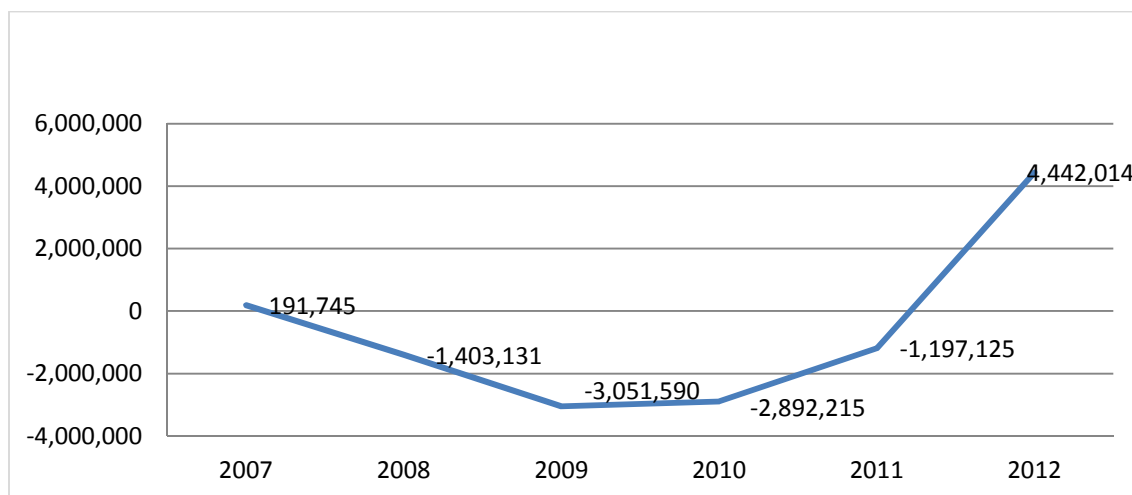


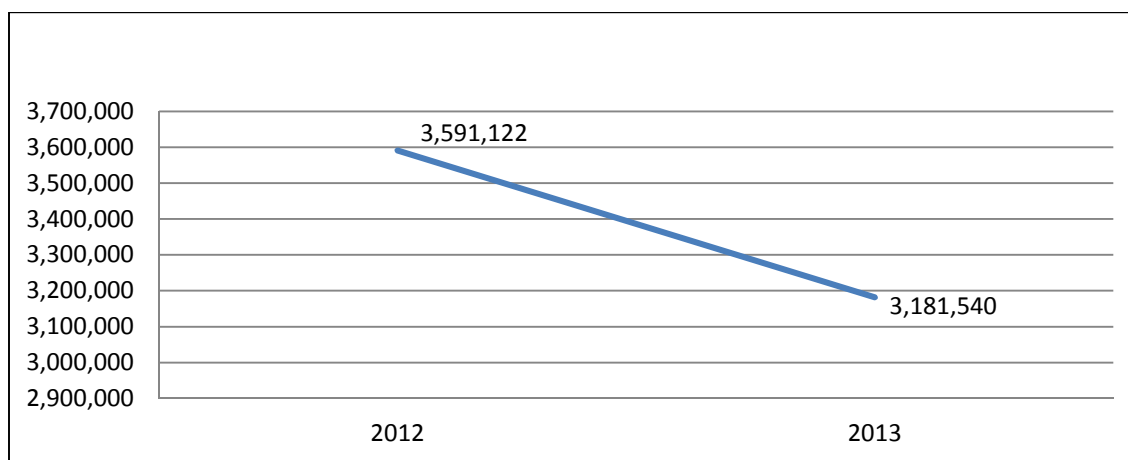
Figura N° 21. Evolución del Capital de Trabajo (Periodo 2007-2012 PCGA)



Miles de pesos actualizados a diciembre de 2013

Para el caso del capital de trabajo, sólo durante el 2012 se logra un valor positivo, que es coherente con la recuperación de la Universidad, dado que durante los años 2008 al 2011 se financió con créditos de corto plazo. En la medida que la Institución ha ido reprogramando sus obligaciones desde corto plazo a largo plazo, y además desendeudándose, se ha logrado finalmente un capital de trabajo positivo, que se mantiene para el año 2013, con una variación de 11,4%.

Figura N° 22. Evolución Capital de Trabajo (periodo 2012-2013 IFRS)



Miles de pesos actualizados a diciembre de 2013

Como se señaló anteriormente, el ROE tuvo una tendencia a la disminución debido al cierre de las sedes, recuperándose desde el 2012 en adelante, con la disminución en el año 2013 del 21,23% en relación al 2012, ya explicitada anteriormente.

Figura N° 23. Evolución ROE (Utilidad neta/ Patrimonio) (Periodo 2007-2012 PCGA)

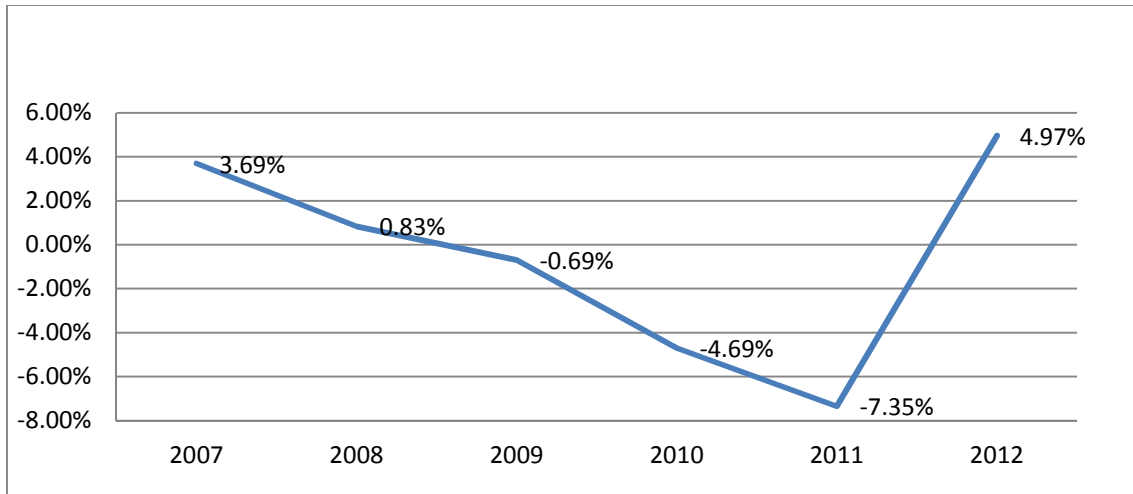


Figura N° 24. Evolución ROE (Utilidad neta/Patrimonio) (Periodo 2012-2013 IFRS)

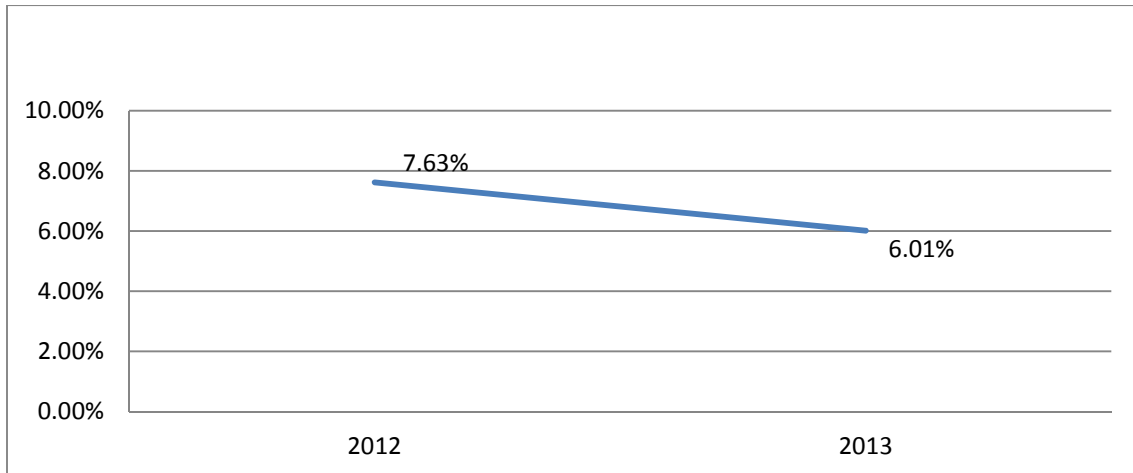
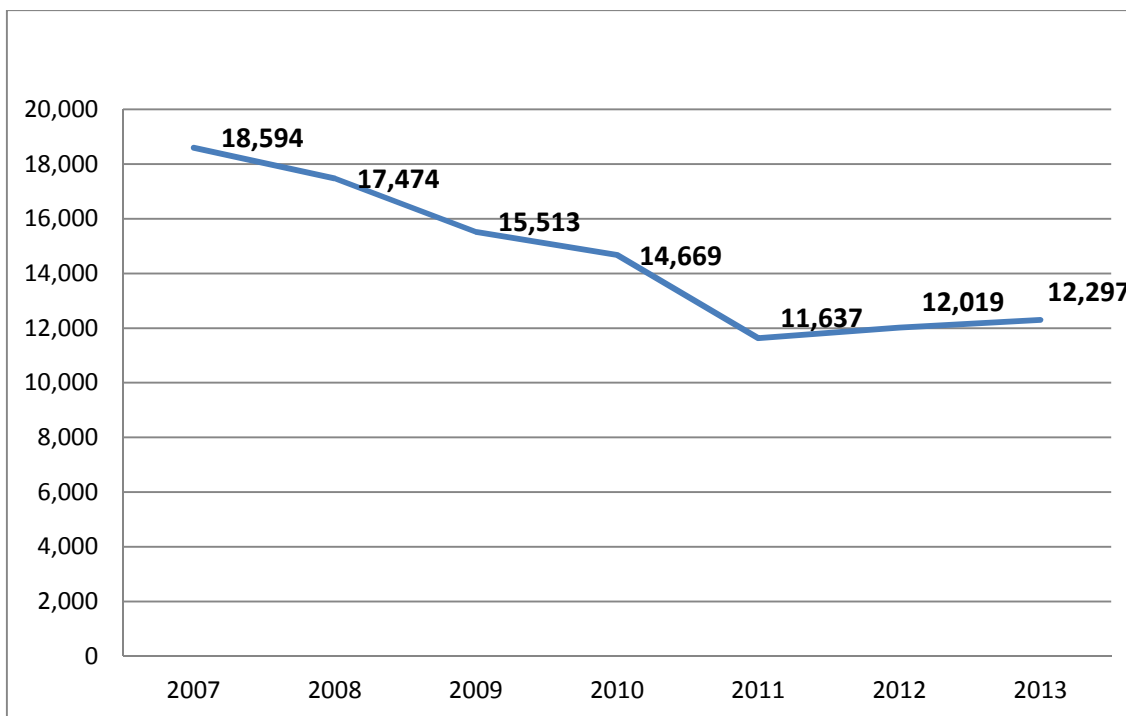


Figura N° 25. Costos de Actividades Académicas (se excluye depreciación, castigos y becas externas)



Millones de pesos actualizados a diciembre de 2013

Los costos de actividades académicas que se presentan, se les han deducido los costos asociados a depreciación, castigos de incobrables y becas externas con la finalidad que se presenten sin distorsiones adicionales derivados de los costos de explotación de la Institución. Durante el proceso de cierre de Sedes, estos costos fueron disminuyendo progresivamente. No obstante, desde el 2012 existe un aumento debido a los proyectos de calidad de la Institución, en términos de compromisos de acreditación de carreras y otros de la Institución, además del mejoramiento de la oferta académica en las facultades, principalmente en Salud e Ingeniería y Arquitectura, que es la reconversión gradual de la oferta académica derivada a partir de la nueva gestión de las facultades.

PRINCIPALES HITOS DE GESTIÓN

1.- Optimización de actividades académicas

Según los Estados Financieros de la Universidad del 2007 al 2013, se observa un ahorro importante de MM\$5.177 en los costos de docencia si se comparan estos dos años, el cual está compuesto por:

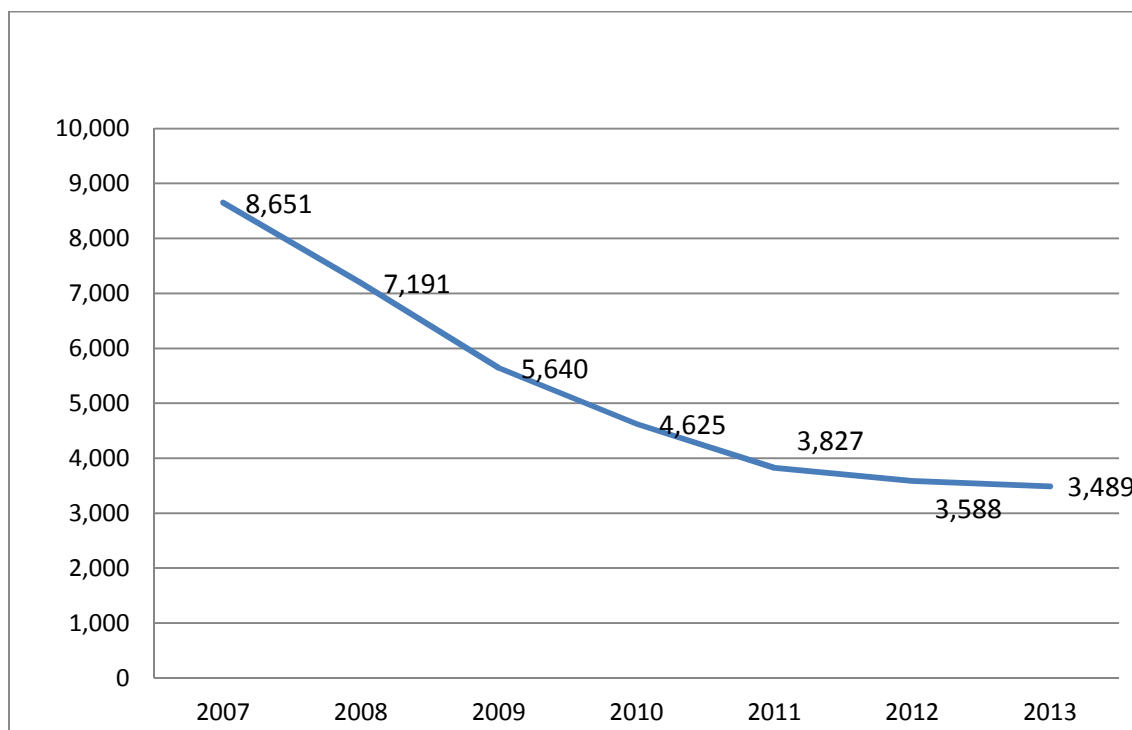
- Remuneraciones académicas
- Honorarios académicos,
- Pasajes y viáticos relacionados a las actividades docentes,
- Material bibliográfico y material docente

La cuenta principal que origina la disminución de los costos docentes es la cuenta de honorarios académicos, la cual se afectó producto de los siguientes acontecimientos:

- Proceso de cierre de las Sedes del Sur
- Aumento de la carga académica en la gestión docente.

Para mayor entendimiento a continuación se expone gráfico relacionado al rubro de los costos docentes:

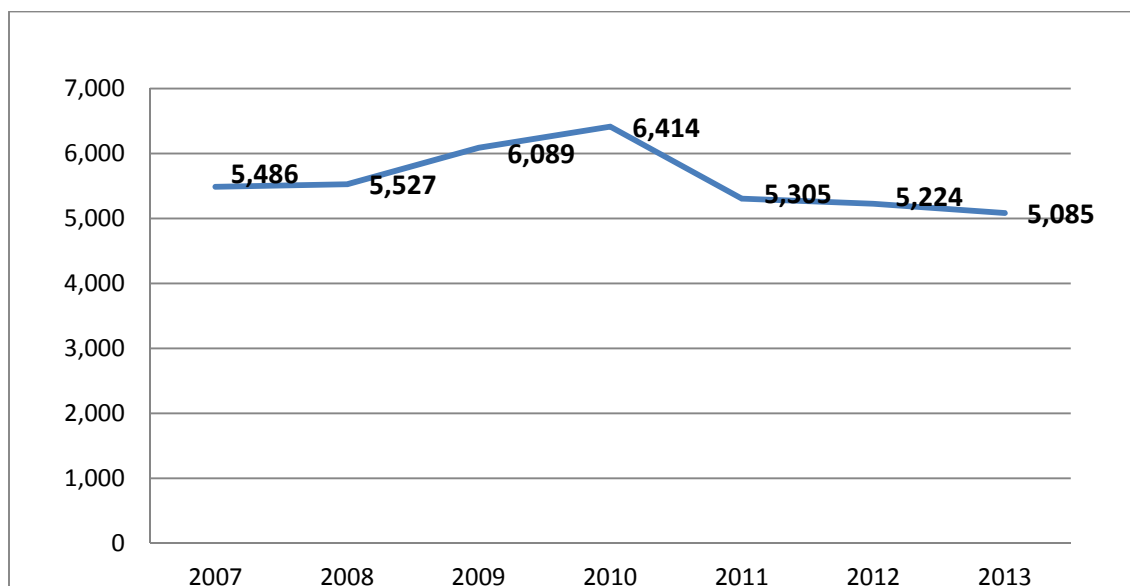
Figura N° 26. Costos relacionados a Honorarios Académicos



Millones de pesos actualizados a diciembre de 2013.

Los costos de honorarios académicos disminuyeron por mayor carga académica de los docentes a jornada completa, y los procesos de cierre de las Sedes, habiéndose estabilizado durante los últimos tres años entre 3.800 y 3.500 millones, aproximadamente.

Figura N° 27. Costos relacionados a Remuneraciones Académicas

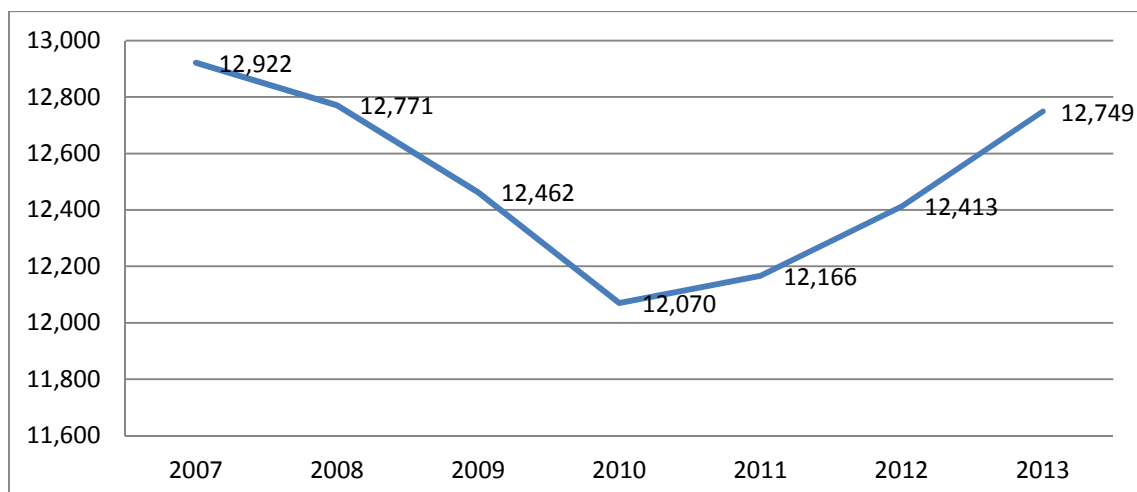


Millones de pesos actualizados a diciembre de 2013

2.- Gastos de administración y ventas

En base a información proporcionada por los Estados Financieros de la Universidad al 31 de diciembre de 2007 al 2013, se exponen gráficos relacionados a gastos de administración y ventas.

Figura N°28. Gastos de Administración y Ventas (se excluye depreciaciones y castigos)

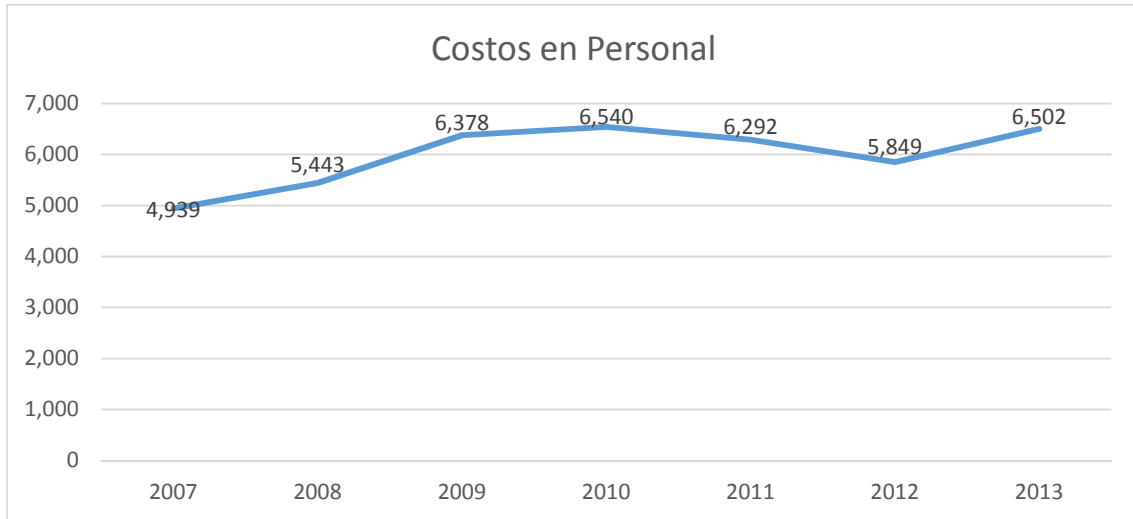


Millones de pesos actualizados a diciembre de 2013

Los costos de administración y ventas, aumentaron progresivamente después del proceso de cierre por conceptos de mejoramiento de infraestructura y mantenimiento, además los costos de contratación de recursos humanos para la gestión de la Institución, se asocian a

fortalecer los procesos de admisión, calidad, análisis institucional, Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Posgrado y cobranzas.

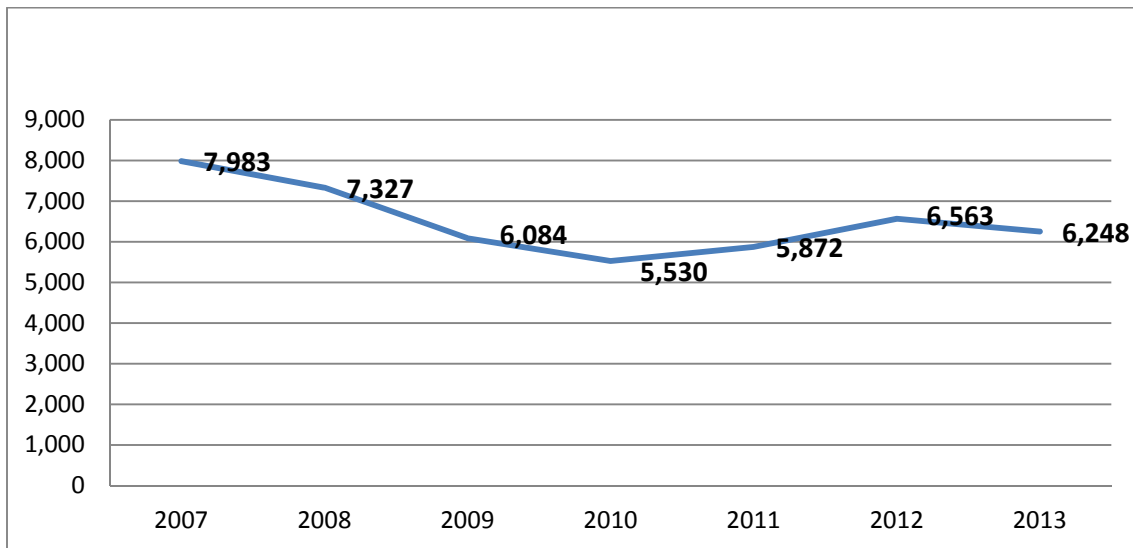
Figura N°29. Costos en Personal



Millones de Pesos actualizados a diciembre de 2013

El aumento del valor de costos en personal viene asociado a lo explicado anteriormente.

Figura N°30. Gastos Generales



Millones de pesos actualizados a diciembre de 2013

Sin embargo, a pesar de ello los gastos generales se mantienen estables durante los dos últimos años.

3.- Renegociación de los pasivos financieros para mejorar la liquidez de la Institución

Tabla N° 31. Datos de Cartera Renegociada de los últimos 2 años

	2012	2013
Prestamos	\$1.090.050.871	\$280.000.000
Factoring	\$2.032.112.227	\$678.000.000
Total	\$3.122.163.098	\$958.000.000

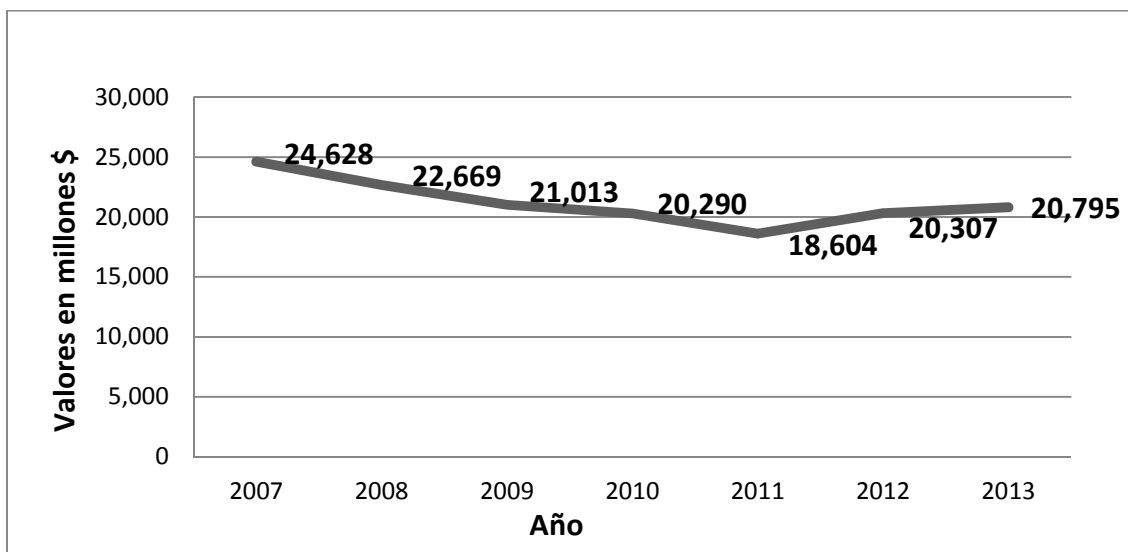
Fuente: Ficha Institucional Universidad Arturo Prat, pesos actualizados a diciembre de 2013

La Universidad durante los años, renegoció sus deudas de desde obligaciones de corto plazo a largo plazo.

4.- Evolución del Arancel Carrera y la Recuperación de las cuentas por Cobrar

De acuerdo a los compromisos de acreditación de los años 2007, 2009 y 2010 asumidos, la Universidad Arturo Prat decidió cerrar diversas sedes a nivel nacional, lo que repercutió en los ingresos por aranceles de estudiantes nuevos, para lo cual se realizaron gestiones en el ámbito de cobranzas para mejorar los índices de recuperabilidad. A esta situación se agrega a la política de la Institución de reducir sus aranceles de carreras PSU igualándolos a aranceles de referencia.

Figura N°31. Evolución del Arancel Carrera



Millones de Pesos actualizados a diciembre de 2013

4.1.- Incremento de la Gestión de Cobranza

Para mayor claridad y entendimiento a continuación se exponen gráficos relacionados, por niveles de formación: Carreras PSU, Trabajadores y Técnicas:

Figura N°32. Evolución Morosidad

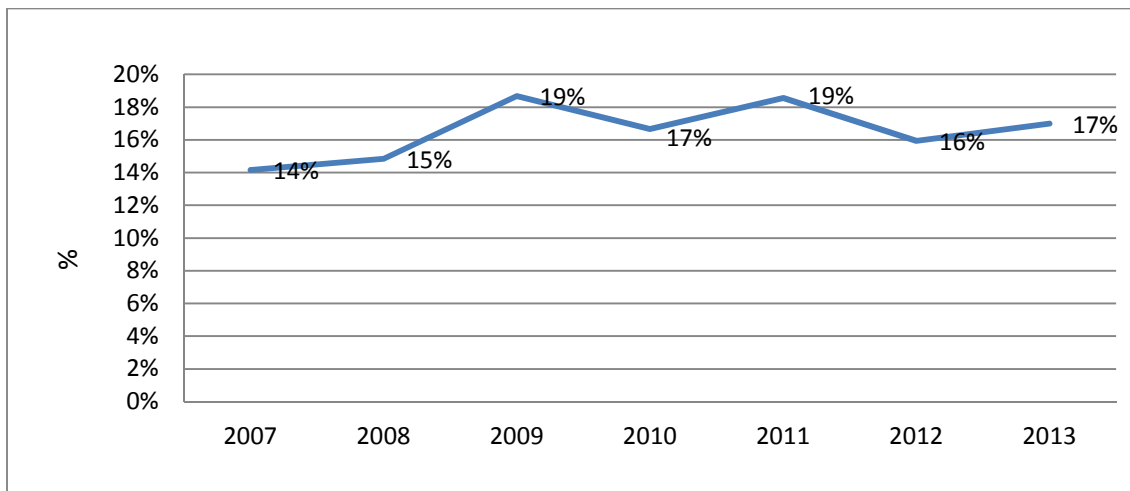


Figura N°33. Evolución Morosidad Carreras PSU

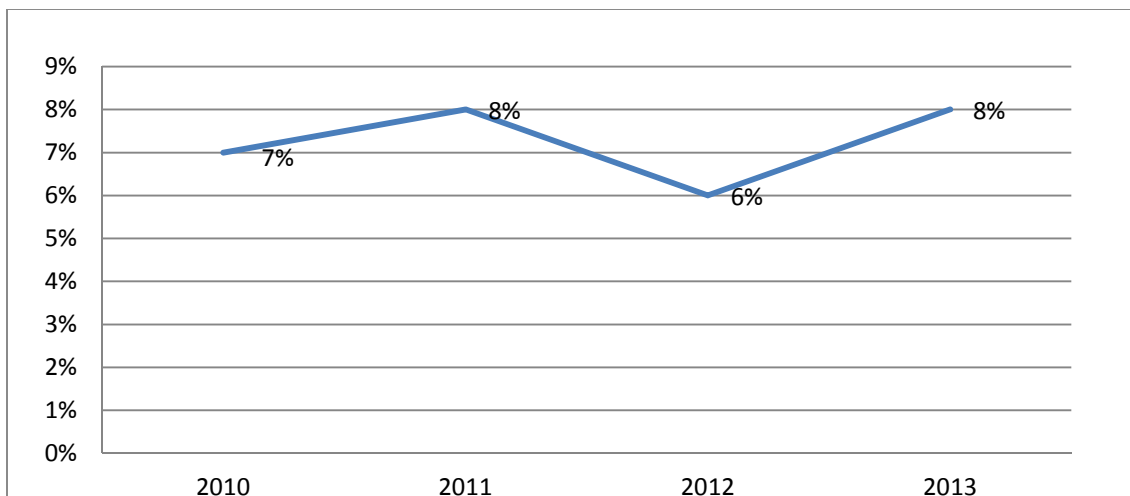


Figura N°34. Evolución Morosidad Carreras para Trabajadores

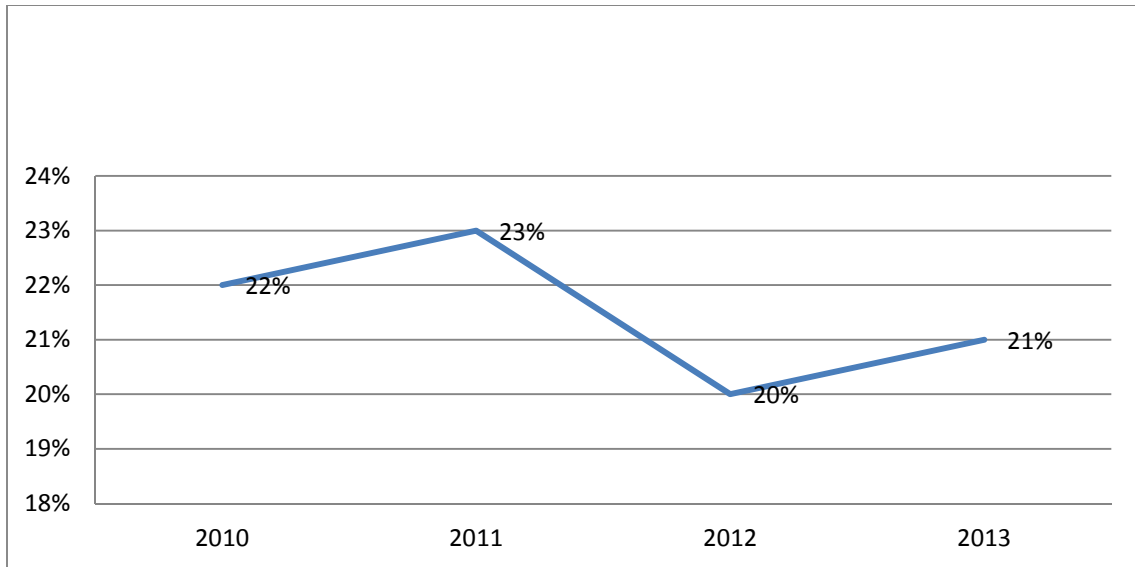


Figura N°35. Evolución Morosidad Carreras Técnicas

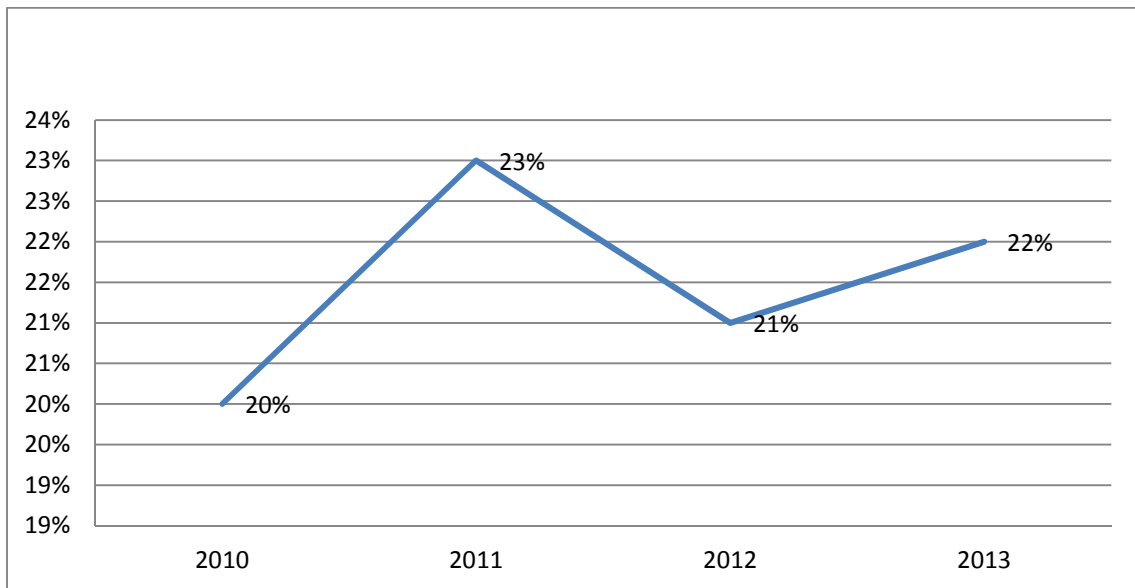


Tabla N° 32: Morosidad al 31 de diciembre de cada año por tipo de programas

	12/2010	12/2011	12/2012	12/2013
Tipo de Carrera	%	%	%	%
Pregrado PSU	7%	8%	6%	8%
Pregrado Trabajador	22%	23%	20%	21%
TNS	20%	23%	21%	22%
Total	17%	19%	16%	17%

Fuente: Unidad de Aranceles y Cobranzas de la Universidad Arturo Prat

En relación a las morosidades por tipo de Programas, destaca la baja morosidad de las carreras de pregrado PSU, debido a que los aranceles de dichos estudiantes poseen financiamiento de gobierno por intermedio de becas, crédito solidario y crédito con aval del Estado.

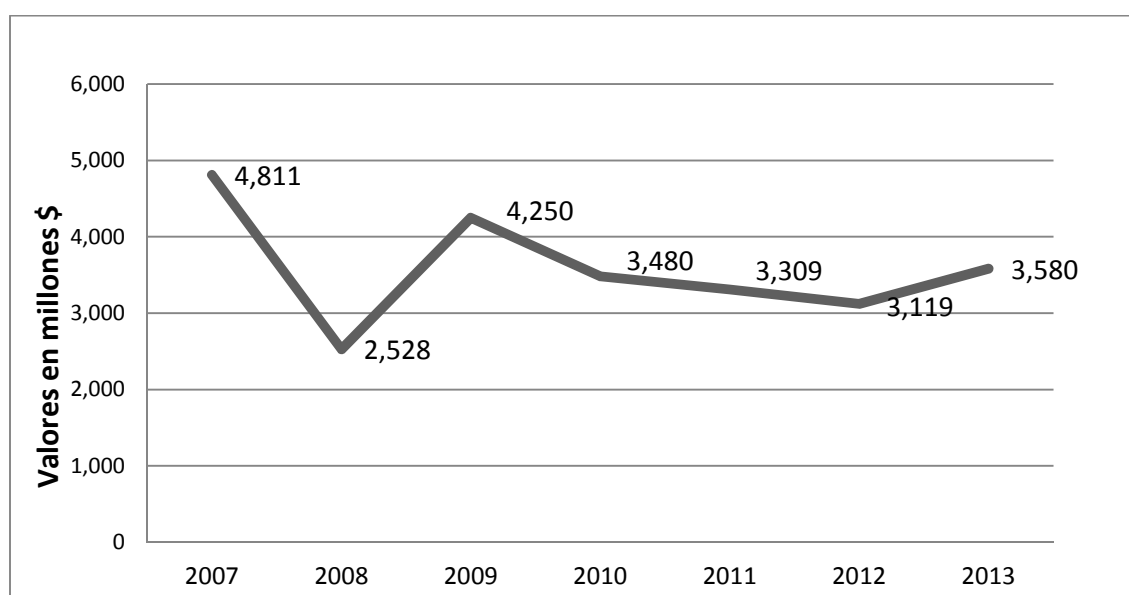
En el caso del pregrado trabajador, la morosidad fluctúa en un 20%, situación similar en carreras técnicas.

Se destaca el hecho que la morosidad de aranceles del 17% anual, se recupera en un 95% al cuarto año de vencida.

4.2 Evolución de cuentas de recuperación

En base a información del flujo de efectivo de las cuentas de 2007 al 2013, se observa una evolución positiva en las cuentas de recuperación. Para mayor claridad y entendimiento a continuación se expone gráfico relacionados:

Figura N°36. Evolución de la cuentas de recuperación



Fuente: Cuentas Flujo 2007 -2013 Universidad Arturo Prat, en Millones de pesos del 31 de diciembre de 2013

4.3 Optimización de las fuentes Ingresos

La Institución tiene diferentes fuentes de financiamiento, los cuales han sido optimizados de tal forma que entreguen los máximos retornos para la Universidad, tales como: proyectos docentes con rentabilidades, postulación en proyectos con financiamiento externo (FONDEF, FIC, FNDR, etc.), aportes fiscales y basales.

Por otro lado, actualmente la Institución tiene disponible líneas de financiamiento para poder acceder a leasing y préstamos de Instituciones Financieras.

4.5.4.3.4. Evaluación y Aprendizaje

Las Encuestas de Informantes Claves a la Comunidad Universitaria, constituida por administrativos, estudiantes y académicos, señalan que:

- a) Un 56,4% está de acuerdo que se aplican eficazmente políticas y mecanismos para el manejo y control de los recursos financieros necesarios para asegurar la viabilidad de la Institución.
- b) Por otra parte, la comunidad reconoce en 65,7% que la Universidad cuenta con un control de los recursos físicos y materiales (infraestructura, equipos, recursos didácticos).
- c) Además un 55,8% considera que existen y se aplican eficazmente políticas y mecanismos para la obtención de recursos financieros necesarios, asegurando la viabilidad de la Institución en base al plan de desarrollo.

La Universidad ha logrado aprender el comportamiento de su flujo de efectivo, en sus ciclos respectivos de aranceles, cuentas por cobrar, efectivo y cuentas por pagar, tanto en el corto como largo plazo, auto reconociendo sus capacidades financieras para administrar su capital de trabajo y recursos financieros de largo plazo, además de un aprendizaje en negociar ante acreedores operacionales y financieros, logrando establecer alianzas con sus proveedores estratégicos, que han logrado comprender el crecimiento y desarrollo institucional.

4.5.4.3.5. Fortalezas y Áreas de Mejora

Fortalezas

- La fortaleza que presenta el área de gestión financiera es su capital humano dispuesto a innovar en los procesos para lograr mejorar los tiempos de respuesta y controlar sus actividades, de tal forma de mejorar la satisfacción de los estudiantes.
- La experiencia y el aprendizaje organizacional de haber enfrentado el cierre de sedes y lograr nuevamente la viabilidad financiera institucional asegura tener los resguardos para futuros escenarios complejos propios de la industria de la educación superior nacional.

Áreas de Mejora

- Falta evaluar la inversión realizada por la Universidad ante los indicadores estratégicos de la Institución, de tal forma de medir el grado de apalancamiento de los recursos de la Institución.

4.5.5. Gestión Estratégica

En el Proceso de Gestión Estratégica, la planificación se manifiesta como su eje fundamental. La misma está referida a la actualización, implementación, control, evaluación, y ajuste del Plan Estratégico de la Universidad, el cual entrega las pautas para la toma de decisiones. Es a su vez parte del proceso de planificación, el velar por que las acciones llevadas a cabo por las distintas Direcciones Superiores, Sedes, Centros Docentes y de Vinculación, Facultades, Unidades Académicas y Administrativas permitan el logro de los objetivos planteados, declaradas estas en las diferentes herramientas de planificación utilizadas al interior de la Institución

En la actualidad, la Institución acaba de finalizar el proceso de transición entre períodos de planificación, dando recientemente por concluida la Planificación Estratégica 2010 – 2013, cuyo resultado más notorio corresponde a la implementación del Plan de Optimización Institucional, el cual buscaba dar un nuevo impulso a la dirección estratégica de la Universidad, a través de la generación de cambios en la estructura organizacional, que le permitiesen dar respuesta a los requerimientos del entorno, de acuerdo a las capacidades internas de la Institución.

De forma paralela a la ejecución del último tramo del período de Planificación 2010 – 2013 se comenzó con las actividades correspondientes al proceso de Actualización del Plan Estratégico Institucional, el cual corresponde al período 2014 – 2020. Dicho proceso consideró la evaluación de las actividades ejecutadas durante el período 2010 – 2013, así como la realización de un diagnóstico estratégico del medio externo de la Institución, cuyos resultados permitieron validar los cambios realizados a nivel de estructura organizacional. Lo anterior se complementó con la información procedente del diagnóstico interno, y de los resultados de los procesos de autoevaluación anteriores, tanto Institucionales como de Carreras.

El resultado de este período de diagnóstico y evaluación fue la actualización de la Misión y Visión Institucional; la reorientación de las Estrategias Institucionales; la identificación de las prioridades institucionales, a mediano y largo plazo, para el nuevo período, con sus indicadores y metas asociados; la modificación de la estructura del Plan Estratégico, identificándose tres Temas Estratégicos sobre los cuales centrará su quehacer la Institución, contribuyendo tanto al desarrollo de estos temas, como a la medición y control de los mismos, siete Modelos de Gestión, correspondientes a: Pregrado, Postgrado y Diplomas, Investigación, Pregrado Trabajador, Carreras Técnicas, Asesorías y Tecnologías, Emprendimiento e Innovación.

Otro resultado importante es la definición, bajo la nueva estructura organizacional, de los niveles decisionales, siendo estos los siguientes:

Nivel Estratégico: Corresponde a las Direcciones Superiores vinculadas directamente a Rectoría y las Vicerreorías.

Nivel Táctico: Corresponde a las Direcciones dependientes de cada una de las Vicerreorías y las unidades que se encuentran a su mismo nivel.

Nivel Operativo: Corresponde a las unidades, administrativas y académicas, que desarrollan las labores relacionadas al quehacer de la Universidad.

Con el fin de implementar, ejecutar y controlar la Planificación, la Institución cuenta con herramientas de gestión para cada uno de los niveles decisionales de esta, siendo estos los Programas Operativos Anuales y los Planes de Desarrollo, velándose por la alineación de estas herramientas con el Plan Estratégico Institucional, contribuyendo de esta forma, a la ejecución del plan de acción contenido en este. Así mismo, se cuenta con la valorización del Plan Estratégico para el nuevo período, el cual permitirá gestionar los recursos asociados a este para su correcta implementación.

4.5.5.1. Propósitos y Fines

Objetivo General

Contar con herramientas de gestión que guíen el accionar de la Universidad al cumplimiento de su estrategia de desarrollo, coherente con la realidad de la organización y los requerimientos del medio externo, garantizando su aplicación transversal, actualización y control permanente.

Resultados Esperados

Para alcanzar los objetivos del Proceso de Gestión Estratégica, se han definido los siguientes resultados esperados:

- Plan Estratégico Institucional actualizado
- Planes de Desarrollo y Programas Operativos Anuales, elaborados y alineados con el Plan Estratégico Institucional.
- Seguimiento del avance de los Planes de Desarrollo y Programas Operativos.
- Generación de reportes de retroalimentación, en base al seguimiento de los instrumentos de planificación, de tal manera que permita realizar el control, los ajustes y mejoras correspondientes.
- Valoración de la comunidad universitaria de las instancias de planificación y su coherencia con los procesos de mejora continua.

4.5.5.2. Políticas y Mecanismos

El proceso de Gestión Estratégica tiene un carácter transversal al interior de la Universidad, esto debido a que es realizado e implementado por las Direcciones Superiores, Unidades Académicas (Facultades, Sede, Centros Docentes y de Vinculación) y Unidades Administrativas.

Los mecanismos a través de los cuales la Universidad ejecuta y controla el proceso de Gestión Estratégica se desarrollan a través de diferentes herramientas de gestión, siguiendo la siguiente estructura:

- a) Diagnóstico
- b) Elaboración
- c) Implementación
- d) Seguimiento y Control
- e) Ajustes

Las herramientas mencionadas corresponden al Plan Estratégico Institucional, Planes de Desarrollo y Programas Operativos Anuales, los cuales cumplen la misma función, en el sentido que permiten realizar el control y seguimiento de las actividades planificadas, siendo la diferencia el nivel decisional en el cual se ejecutan, correspondiendo a Nivel Estratégico, Táctico y Operativo. El despliegue que relaciona estas herramientas, se explica a través de la siguiente figura:

Figura N° 37. Relación entre las herramientas de gestión



a) Diagnóstico

El proceso de diagnóstico al interior de la Institución es preponderante para la obtención de herramientas y planes de acción acordes a las necesidades reales de la Universidad, que le permitan dar respuesta a los requerimientos de los espacios territoriales en donde se encuentra inserta, cumpliendo con su rol de Institución de Educación Superior de carácter público; así mismo, la ejecución de este proceso en forma regular, permite realizar ajustes y correcciones a las estrategias declaradas.

En una primera etapa, se analizó la realidad actual de la Institución, tanto a nivel interno como externo, con el fin de retroalimentar a la Institución en cuanto a las necesidades y características del entorno, contando así con la información que permitiera evaluar la pertinencia y continuidad de las estrategias adoptadas hasta ese momento por la Universidad. Para esta labor, se trabajó en la realización de un levantamiento de información, tanto primario como secundario, el cual se complementó con las herramientas de análisis PEST (Políticas, Entorno, Sociedad y Tecnología) y FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), las cuales entregaron y reflejaron la información

tanto interna como externa, siendo estas uno de los principales insumos a la hora de reorientar la Estrategia Institucional.

Como una segunda etapa en el diagnóstico, se revisaron los conceptos fundamentales de la identidad institucional, los que marcan el carácter de la gestión general de la Universidad, y que incluyen la Misión y Visión de la misma, así como su estructura valórica, a fin de evaluar su continuidad o actualización, en referencia a las necesidades actuales de la Institución. Esto, con el objetivo de orientar las normas y políticas que adoptaría la misma en el diseño del Plan Estratégico.

Para el caso de los procesos de diagnóstico referidos a los Planes de Desarrollo de las unidades tácticas, estos se realizan de forma similar a lo mencionado anteriormente, pero en una escala menor, dado que se analizan sólo los antecedentes que afectan a dichas unidades.

b) Elaboración

En esta etapa se realizó la preparación de los documentos correspondientes a las herramientas de gestión, siendo las características de este proceso las siguientes:

Plan Estratégico Institucional: En el caso de esta herramienta, se reflejó la información procedente del diagnóstico realizado, así como de la evaluación de los resultados obtenidos en el proceso anterior. Se consideraron aquí, las recomendaciones y requerimientos de los grupos internos y externos, quienes participaron en la formulación de las iniciativas y se harán parte de los procesos de implementación y seguimiento. De esta manera, se establecieron las metas y objetivos orientados al uso eficiente de los recursos y cumplimiento de los compromisos que establece la Universidad Arturo Prat en su Misión.

Una vez finalizado el proceso de elaboración, y habiendo sido sancionado el documento correspondiente al Plan Estratégico Institucional por la Honorable Junta Directiva, se dio inicio al proceso de socialización a la Comunidad Universitaria del Plan Estratégico Institucional, para su internalización en las distintas unidades, tanto académicas como administrativas.

Plan de Desarrollo: Los procesos involucrados en la elaboración de los Planes de Desarrollo se iniciaron una vez se oficializó el Plan Estratégico Institucional, e involucró las siguientes etapas:

- 1) **Revisión de formato del Plan de Desarrollo**
- 2) **Diseño de Planes de Desarrollo**
- 3) **Alineación del Plan de Desarrollo al Plan Estratégico Institucional**

Programa Operativo Anual: Los procesos involucrados en la elaboración de los Programas Operativos Anuales se inician una vez se han oficializado, tanto el Plan Estratégico Institucional como los respectivos Planes de Desarrollo, e involucra las siguientes etapas:

- 1) **Formulación de los Programas Operativos Anuales**
- 2) **Alineación de los Programas Operativos Anuales**

c) Implementación

La fase de implementación involucra las actividades de ejecución, tanto de los Planes de Desarrollo como los Programas Operativos Anuales, es decir, las acciones que llevan a cabo cada una de las Unidades, tanto tácticas como operativas, con la finalidad de cumplir con lo establecido en el Plan Estratégico Institucional.

d) Seguimiento y Control

Las fases Seguimiento y Control, se contemplan tanto a nivel del Plan Estratégico Institucional, como también a nivel de los Planes de Desarrollo y los Programas Operativos Anuales, de las distintas unidades, tanto académicas como administrativas.

Para ello, se levanta desde las distintas unidades la información en relación al nivel de avance y cumplimiento de las acciones declaradas en las diferentes herramientas de gestión, posteriormente se estructura y sistematiza dicha información, facilitando la presentación de resultados a través de informes periódicos. Dichos informes se envían a las Autoridades Universitarias, a fin de informarles tanto sobre el desempeño de las distintas áreas, como el desempeño general de la Institución.

En relación a la periodicidad de lo anteriormente mencionado, se ha establecido a nivel institucional, que los Programas Operativos Anuales serán controlados de forma cuatrimestral, mientras que los Planes de Desarrollo se controlarán de forma anual, al igual que el Plan Estratégico Institucional. La evaluación final de cada herramienta de gestión se realizará al finalizar la vigencia del mismo.

Las etapas consideradas para el logro del mecanismo de control y seguimiento, son las siguientes:

- 1.- Control y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional**
- 2.- Control y Seguimiento Planes de Desarrollo**
- 3.- Control y Seguimiento Programas Operativos Anuales**
- 4.- Elaboración del Informe Anual**

e) Ajustes

Este mecanismo corresponde al proceso a través del cual se realiza la retroalimentación y los ajustes necesarios a las herramientas de gestión vigentes, lo cual se realiza de forma diferenciada en cada una de ellas. La forma de retroalimentación es transversal, en el sentido en que el ajuste se realiza desde el nivel estratégico, pasando por el nivel táctico, hasta el nivel operativo.

Plan Estratégico Institucional: La principal fuente de información para la realización del ajuste a nivel Estratégico consiste en el diagnóstico. Por una parte, el diagnóstico del medio externo permite a la Institución recibir un feedback en razón de los requerimientos y características del entorno, lo cual a su vez, permite la revisión de las prioridades institucionales, evaluando la necesidad de incluir o modificar las prioridades de mediano o largo plazo.

Junto con esto, la estrategia se retroalimenta a través del levantamiento de información procedente del diagnóstico interno, el cual se alimenta de los procesos de autoevaluación de carreras, proceso de autoevaluación institucional, procesos de seguimiento y control de las herramientas de gestión de las unidades tácticas y operativas, entre otros elementos, que permitirán a la Universidad tomar decisiones en cuanto al quehacer de la misma, a nivel estratégico.

Planes de Desarrollo: Se considera la aplicación de acciones correctivas a través de la revisión de las desviaciones detectadas en el logro de las metas planteadas, en conjunto con la información levantada desde la evaluación de los Programas Operativos Anuales y el análisis del medio externo que realicen las unidades tácticas, lo cual busca permitir la adecuación de las estrategias planteadas por las mismas a las necesidades tanto del entorno como de la Institución. Con lo anterior se busca además, contribuir a la toma de decisiones a nivel estratégico.

Programas Operativos Anuales: Se considera la aplicación de acciones correctivas a través de la revisión de las desviaciones detectadas en el alcance de las actividades declaradas para cada periodo, lo cual busca contribuir a la toma de decisiones, tanto a nivel táctico como a nivel estratégico.

La Institución cuenta además con un sistema de autorregulación de la Gestión Estratégica Institucional, el cual tiene que ver con la relación entre las diferentes herramientas de gestión vigentes, y que se explica a través del despliegue de la Estrategia Institucional.

Figura N°38. Despliegue de la Estrategia Institucional



Otras instancias de autorregulación, y que forman parte del proceso de Gestión Estratégica Institucional establecido al interior de la Institución, corresponden a las siguientes:

- **Modernización de Sistemas:** Durante el año 2013 se concretó la puesta en marcha de un software que permitiese sistematizar la información levantada desde las diferentes Unidades, tanto académicas como administrativas, almacenándola y permitiendo sistematizar los análisis de los datos levantados, a fin de contribuir a la autorregulación del sistema de Gestión Estratégica.
- **Informes a Directivos Superiores:** Para poder identificar y corregir posibles desviaciones en la ejecución del Plan Estratégico Institucional, y como se ha planteado con anterioridad, es que la Dirección General de Planificación y Desarrollo, elabora y envía informes ejecutivos a las Autoridades Universitarias. En estos, se detalla el cumplimiento de las actividades planteadas en las diferentes herramientas de planificación utilizadas por cada unidad de la Universidad, tanto de Casa Central como de Sede y Centros Docentes y de Vinculación, buscando así contribuir a la toma de decisiones, contando con evidencias de las acciones realizadas, para poder subsanar las debilidades que pudiesen aparecer en la gestión, logrando con esto la alineación establecida en el Plan Estratégico Institucional.

Existen además en la Institución, procedimientos oficializados sobre los puntos referidos a la elaboración, seguimiento y control, tanto de los Planes de Desarrollo como de los Programas Operativos Anuales, los cuales especifican los detalles operativos en cuanto a estos procesos.

4.5.5.3. Resultados

En cuanto a los resultados obtenidos, estos se pueden diferenciar en dos grandes ejes:

- Evaluación del Plan Estratégico 2010 – 2013
- Actualización del Plan Estratégico para el período 2014 – 2020

Evaluación del Plan Estratégico 2010 – 2013

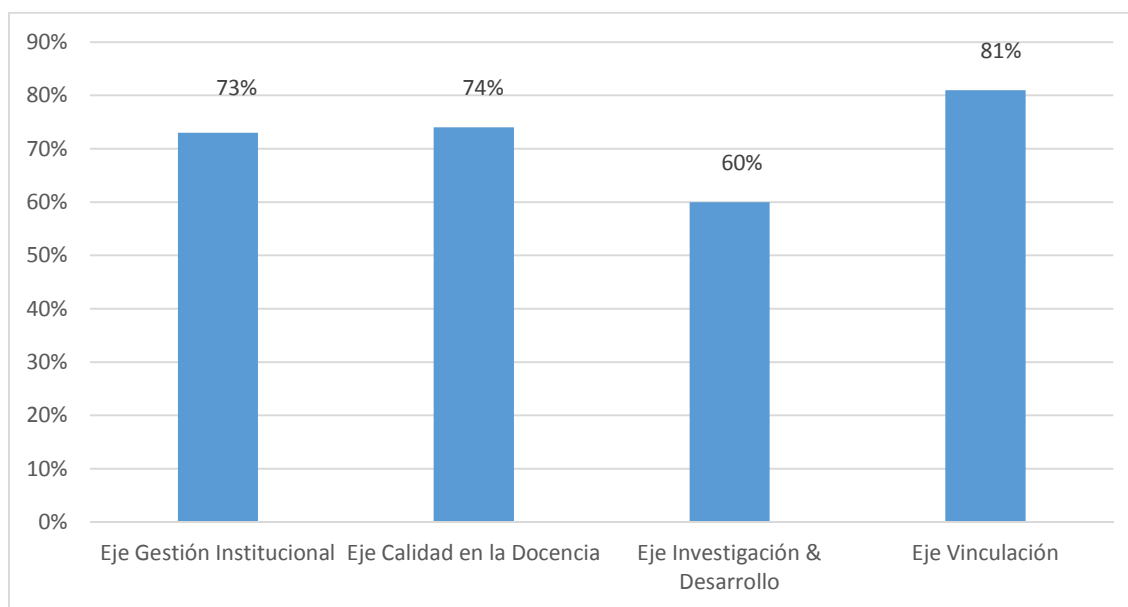
En la Tabla N° 33 se presenta una serie de indicadores, los cuales han sido establecidos para evaluar la implementación, los resultados e impactos esperados del Proceso de Gestión Estratégica, en dicho cuadro se comparan los resultados obtenidos al año 2012, correspondiente al anterior Proceso de Autoevaluación, y los resultados obtenidos al año 2013, correspondientes a este actual proceso.

Tabla N° 33. Indicadores de Resultado del Proceso de Gestión Estratégica.

Indicador	Año 2012	Año 2013
1.- Planes de Desarrollo Estructurados y alineados al PDEI		
A Nivel de Unidades Académicas (Facultades)	0% ¹⁰	100%
A nivel de Sedes	85%	100%
2.- Instrumentos de Planificación actualizados	33%	100%
3.- % de cumplimiento del Plan Estratégico 2010-2013	66%	72%
4.- % de cumplimiento Planes de Desarrollo – periodo 2010 – 2013	54%	78%
5.-% de cumplimiento Programas Operativos Anuales	69%	73%
6.- Evolución % de Programas Operativos elaborados – periodo 2010 – 2013	34%	89%

En cuanto a lo referido a la evaluación del Plan Estratégico 2010 – 2013, se presentan los datos globales de cumplimiento del mismo en el gráfico a continuación, en el cual se condensan los resultados obtenidos del levantamiento de información realizada desde los instrumentos de gestión vigentes, tanto de las Unidades Administrativas como Académicas.

Figura N°39. Resumen Cumplimiento PDEI 2010-2013 por Ejes Estratégicos



Como puede observarse en la Figura N°39, del total de actividades programadas a realizar durante el periodo 2010 – 2013, la ejecución de las mismas permitió alcanzar un cumplimiento mayor al 50% en todos los Ejes Estratégicos, contándose a la fecha de cierre del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional con un cumplimiento global de un 72%, lo anterior puede explicarse debido al proceso de reestructuración institucional que vivió la

¹⁰ Se considera un 0% debido a que el año 2012 las Facultades no se encontraban aun ejerciendo sus funciones.

Universidad, período durante el cual se enfocaron los esfuerzos a integrar la nueva estructura organizacional, retrasándose la ejecución de algunas actividades, sin que esto constituyera un riesgo para el quehacer institucional, dentro del marco de gestión de calidad.

Producto además de la evaluación realizada al Plan Estratégico 2010 – 2013, se decidió modificar la estructura para el Plan correspondiente al nuevo período, adaptando el Plan de Acción contenido en él y buscando que este estuviese conformado por un conjunto de objetivos, metas e indicadores que fuesen acordes a la realidad de la Institución, y que pudiesen ser medibles y controlables por las unidades a cargo de los procesos, ya que si bien el Plan correspondiente al período anterior contaba con estas características, el proceso de evaluación del mismo permitió rescatar las posibilidades de mejora existentes, a fin de optimizar las herramientas de gestión y los procesos Institucionales.

Actualización del Plan Estratégico para el período 2014 – 2020

En el proceso de actualización del Plan Estratégico Institucional, la primera etapa comprendió la realización del Diagnóstico Estratégico, cuya finalidad fue desarrollar el análisis de la situación actual que enfrenta la Universidad Arturo Prat, tanto a nivel externo como a nivel interno, utilizando para ello, metodologías de análisis cuantitativas y cualitativas. Con respecto al análisis externo, se posiciona a la Universidad en el contexto de educación superior tanto nacional como global, tomando como referencia los Planes de Desarrollo de las regiones en la cuales la Universidad tiene presencia a través de sus Sede y Centros Docentes y de Vinculación, a fin de hacerse cargo de las necesidades de estos macro entornos. A nivel interno, se complementa información secundaria con información primaria recolectada en entrevistas y encuesta web a nivel nacional a los funcionarios de la Institución, para caracterizar la misma en ámbitos estratégicos, organizacionales, financieros, administrativos y de docencia, con lo cual finalmente, se identifican los principales aspectos que deben ser foco de análisis y reflexión en el proceso de actualización de la estrategia institucional para el periodo 2014 – 2020.

Como parte de los resultados más importantes de este proceso, se han identificado tres líneas de acción que regirán el quehacer de la Institución para el período 2014 – 2020, las cuales se han traducido en tres Temas Estratégicos, los cuales corresponden a:

- ❖ Liderazgo en la formación de talentos a nivel local y regional
- ❖ Referente en I+D+i+e para los ejes prioritarios del desarrollo regional
- ❖ Gestión institucional moderna y competitiva

Estos Temas, vienen a complementar los cambios en la estructura organizacional producto del proceso de optimización institucional llevado a cabo en la Universidad, dentro de los cuales la creación de la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado, así como el paso de Departamentos a Facultades, busca orientar los esfuerzos de la Universidad hacia nuevos retos, acordes a la demanda educacional actual, diversificando sus servicios y optimizando sus procesos, de forma de hacerse cargo de las necesidades del espacio territorial en donde la Universidad se encuentra inserta, lo que ha llevado a la Institución a buscar el paso de ser una Universidad docente a una de mediana complejidad.

Asimismo, y a partir del análisis, se identificaron los Modelos de Gestión con los cuales se identifica la Universidad, los cuales se agruparon en tres grandes ámbitos: Docencia, Investigación y Asesoría. Dentro de cada uno de estos ámbitos, se han identificado modelos específicos, que finalmente se han institucionalizado en siete Modelos de Gestión, sobre los cuales desarrollarán estrategias específicas las unidades tácticas de la Institución, estos modelos son:

- ❖ Pregrado
- ❖ Postgrado y Diplomas
- ❖ Pregrado Trabajador
- ❖ Carreras Técnicas
- ❖ Investigación
- ❖ Asesorías
- ❖ Tecnologías, Innovación y Emprendimiento

Otros resultados del proceso de Diagnóstico Estratégico incluyen la revisión de la Visión y Misión Institucional, así como la definición de los Valores que identifican a la Institución. La información levantada con referencia a este proceso, ha sido analizada y procesada en la herramienta FODA, presentándose los resultados obtenidos tanto para Casa Central, como para la Sede Victoria y los Centros Docentes y de Vinculación.

Durante esta etapa, y debido a una necesidad surgida desde la revisión de las definiciones estratégicas, se procede además a modificar la denominación del documento, pasando de *“Plan de Desarrollo Estratégico Institucional”* a *“Plan Estratégico Institucional”*, para el nuevo período, comprendido entre los años 2014 y 2020, esto con el fin de generar una diferenciación entre la labor desarrollada por los diferentes niveles de la Institución (estratégico, táctico y operativo).

4.5.5.4. Evaluación y Aprendizaje

Se hace necesario manifestar que la Universidad, según la evaluación realizada, ha avanzado en el período de vigencia de el Plan Estratégico 2010-2013, lo cual se ve reflejado en los resultados obtenidos por las diferentes unidades, tanto académicas como administrativas, en la ejecución de sus diversas actividades declaradas en las herramientas de gestión respectivas, y que respondían a los Ejes Estratégicos del Plan mencionado.

Dentro de este marco, la Institución ha dado término recientemente al Proceso de Optimización Institucional, declarado en el Plan Estratégico 2010 – 2013, el cual buscaba dar un nuevo impulso a la estructura directiva y a sus responsabilidades asociadas, culminando dicho proceso exitosamente, permitiendo a la Universidad adaptarse de acuerdo a los requerimientos del contexto educacional.

Por otra parte, durante la vigencia del Plan 2010 – 2013, se trabajó además con las diferentes unidades, tanto académicas como administrativas de la Institución, en el establecimiento de una cultura de planificación, trabajándose con las diferentes unidades en la preparación de sus Planes de Desarrollo y Programas Operativos Anuales, según correspondiese.

Así mismo, ha finalizado el Proceso de actualización del Plan Estratégico Institucional, el cual significó un trabajo colaborativo entre todos los integrantes de la Institución, y que buscó dar continuidad a la planificación vigente durante los años 2010 y 2013, adaptándola a las nuevas necesidades de la Universidad, de acuerdo a la información levantada durante el proceso de diagnóstico, tanto del contexto interno como externo.

La declaración del nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI) 2014 – 2020, trae consigo la actualización de las herramientas de gestión vigentes, a fin de asegurar que éstas respondan a cabalidad a la nueva estructura del PEI, estableciéndose que las mismas serán revisadas anualmente, y ajustadas según lo requiera la Institución, con la finalidad de cumplir con lo declarado a nivel estratégico.

De los resultados de la Encuesta de Informantes Claves, puede destacarse como lo anteriormente mencionado, que puede englobarse en el establecimiento de una cultura de la planificación, ha sido incorporado por la Comunidad Universitaria, teniéndose que el año 2012 el grado de valoración de la Comunidad Universitaria respecto de la Gestión Estratégica era de un 57,1%, mientras que para el año 2013, se tiene una valoración de un 59%. Si bien esto demuestra un positivo avance, es necesario continuar trabajando en estos temas, a fin de que todos los actores universitarios incorporen plenamente a sus funciones las herramientas de gestión vigentes y todos los procesos asociados a estas.

4.5.5.5. Fortalezas y Áreas de Mejora

Fortalezas:

- La Institución tiene la capacidad de llevar a cabo sus procesos de planificación. (existencia de: diagnóstico estratégico, plan estratégico institucional y planes de desarrollo de unidades tácticas)
- Existe una positiva evolución de los indicadores de cumplimiento en la entrega de las herramientas de planificación por parte de las diferentes unidades, tanto académicas como administrativas.
- La Institución lleva a cabo el seguimiento y control de las diferentes herramientas de planificación, que le permite determinar el grado de avance de la implementación del PEI, y posterior retroalimentación a las unidades para el mejoramiento continuo.

Áreas de Mejora

- La incorporación de las herramientas de Planificación al quehacer diario de las diferentes unidades de la Universidad ha sido un proceso paulatino, que ha significado un cambio cultural para la Institución, lo cual se ha traducido en la necesidad de acompañamiento en este proceso.

4.5.6. Análisis Institucional

4.5.6.1. Propósitos y Fines

Objetivos

Disponer de información confiable, integra, oportuna y pertinente sobre los procesos institucionales para la toma de decisiones y efectuar las adecuaciones necesarias para el cumplimiento de los propósitos de la Universidad

Resultados Esperados

- Contar con una base de datos confiable que permita el acceso a información de manera oportuna, segura y confiable.
- Permitir el acceso de los usuarios de nivel táctico y estratégico a un catálogo de indicadores de gestión que facilite la toma de decisiones.
- Desarrollar y potenciar el análisis institucional a través de herramientas de inteligencia de negocios.
- Generar estudios de análisis para la planificación, toma de decisiones y formulación de políticas institucionales.

4.5.6.2. Políticas y Mecanismos

Diversas políticas de mejoramiento de la calidad de la Educación Superior han sido impulsadas a través de entidades como el Ministerio de Educación, CNA, proyectos MECESUP, creación del Sistema de Información de Educación Superior SIES y convenios de desempeño, esto ha llevado a la necesidad de que las Universidades posean unidades especializadas en el análisis de información y generación de estudios, que permitan rendir cuentas de los avances en materia de gestión de la Institución así como también demostrar la mejora continua y cumplimiento de los propósitos declarados, es así como nace la Unidad de Análisis Institucional al interior de la Universidad, bajo el alero de la Dirección General de Planificación y Desarrollo.

El reglamento orgánico de la Dirección General de Planificación (De N° 1082) define la función de Análisis Institucional como: "El conjunto de tareas orientadas a medir el resultado objetivo de la gestión institucional, por medio de instrumentos confiables y validados que permitan entregar información útil para la toma de decisiones de los diferentes órganos de la estructura universitaria. Es la dependencia encargada de coordinar y controlar la entrega de información por parte de los informantes válidos, tanto al interior de la Universidad, como con organismos colaboradores externos".

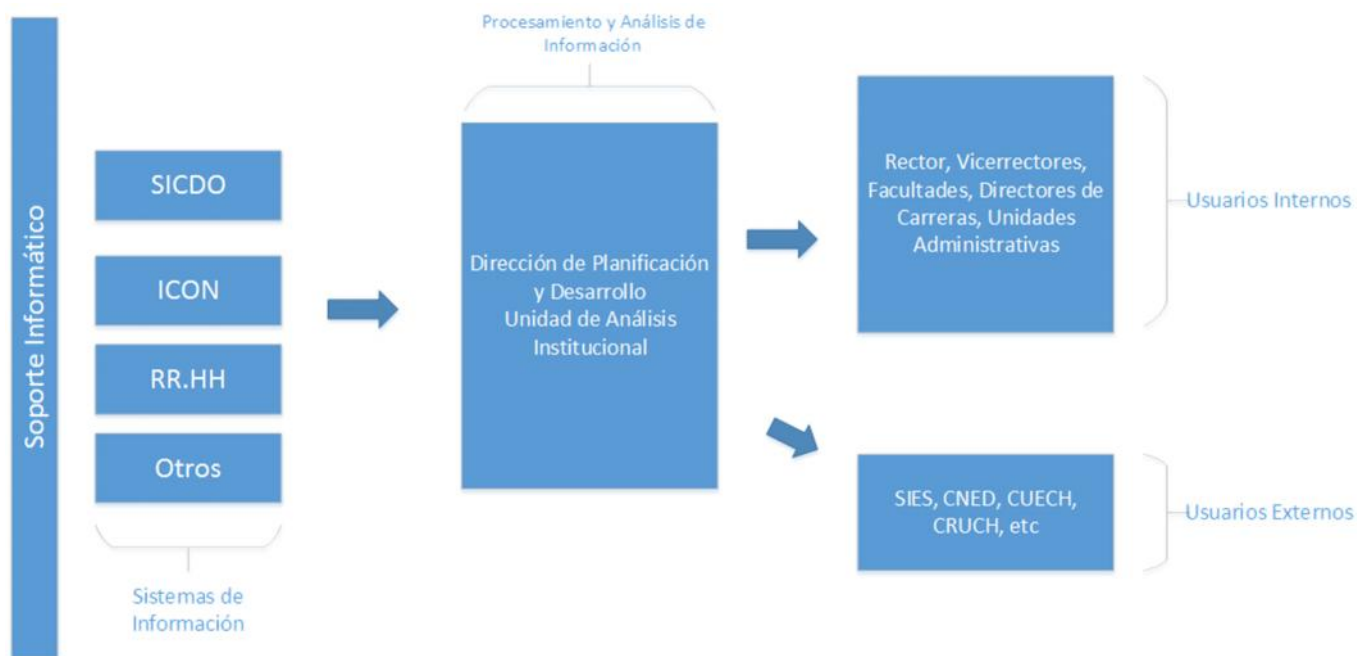
La unidad de análisis institucional (UAI), apoya la gestión institucional, de una manera transversal, mediante el análisis de información y desarrollo de estudios, estas actividades le permiten conocer y analizar la realidad de la Institución, desde dos aspectos, la dimensión interna y la externa de la organización.

Para llevar a cabo el proceso de gestión de la información existen dos unidades que interactúan dinámicamente entre sí, Unidad de Informática y Comunicaciones (UNICO)

perteneciente a la Vicerrectoría de Administración y Finanzas y la Unidad de Análisis Institucional perteneciente a la Dirección General de Planificación y Desarrollo.

Las obligaciones de UNICO tienen relación con la mejora continua de la plataforma de sistemas de información, su integridad y la infraestructura tecnológica de comunicaciones e informática que lo soporta. Por su parte la Unidad de Análisis institucional es la encargada de generar valor a partir de los datos de los sistemas operacionales transformándolos en información útil para la toma de decisiones estratégicas, además de ser la unidad responsable de la entrega de información oficial para los usuarios externos.

Figura N° 40. Gestión de la Información



Las políticas declaradas en el plan estratégico institucional definen:

- En gestión institucional la Institución impulsa acciones de evaluación, control y seguimiento.
- En docencia la Universidad fortalece el uso de tecnologías de la información como apoyo a las acciones docentes.

Estas políticas son cumplidas utilizando como mecanismo las herramientas de inteligencia de negocios con las cuales cuenta la UAI y los diversos sistemas de información desarrollados y mantenidos por UNICO, los cuales permiten una visión transversal, objetiva y crítica, sobre la evolución y el estado actual de la Institución.

La Universidad Arturo Prat entendiendo la importancia de la información como recurso estratégico para la toma de decisiones, ha trabajado permanentemente en mantener una plataforma de sistemas informáticos de tipo táctico y operativo que sean el soporte de información para estas decisiones.

El desarrollo de los sistemas es dirigido por el Comité Informático (De DE-1241) que tiene como objetivo planificar, evaluar, difundir y vigilar el desarrollo informático institucional, conforme tanto a las necesidades, políticas y alineado con los objetivos estratégicos del PEI y las buenas prácticas en materia informática.

Todos estos sistemas y servicios tienen acceso desde aplicaciones específicas o a través de la Intranet corporativa (UNAP Online), en función de perfiles de usuarios y niveles jerárquicos respectivos. Estos sistemas y servicios pueden agruparse de acuerdo a la siguiente clasificación:

A. Sistemas operacionales

Los sistemas operacionales corresponden al pilar fundamental para el análisis de información de la Universidad ya que estos son los que entregan el soporte a las operaciones diarias y son los encargados de generar los datos fuente para la realización de la función de análisis institucional. A continuación se nombran los principales sistemas operacionales de la Universidad:

Sistemas académicos: La Universidad cuenta con un conjunto de sistemas académicos que han ido evolucionando según las necesidades de la Institución y que permiten la gestión de la información de los alumnos controlando: Procesos de matrícula, procesos de titulación, inscripción de asignaturas, alerta temprana de reprobación. Estos sistemas son utilizados en forma transversal en Sede y Centros Docentes y de Vinculación de la Universidad.

Algunos de los principales sistemas de información académicos son:

1. Sistema de Información Curricular y Docente (SICDO): Gestiona la información académica de los alumnos considerando mantención de los planes de formación, carreras, generación certificados, ingreso de notas parciales, administración de guía académica y asignaturas.
2. GEDO Títulos: Sistema de Control del proceso de titulación (Workflow), permite realizar un seguimiento del trámite de titulación de los alumnos, considerando una integración de las distintas unidades académicas y administrativas involucradas en el proceso. Este sistema cuenta con firma digital simple y ha permitido reducir el tiempo de trámite administrativo y reducir los costos asociados.
3. Sistema de Gestión Académica (SIGA): Utilizado tanto por académicos y alumnos donde se gestiona las planificaciones de las asignaturas y el material de apoyo docente. Además facilita la comunicación entre docentes y alumnos.
4. Sistema de Alerta Temprana: Permite realizar seguimiento del rendimiento académicos de los alumnos mediante envío de alertas a los directores de carreras y a la encargada de la unidad de apoyo al aprendizaje estudiantil para que oportunamente se realicen medidas correctivas

Sistemas Financieros: La Universidad cuenta con un conjunto de sistemas financieros integrados que han evolucionado según las necesidades de la Institución que permiten la gestión administrativa y financiera de la Universidad. Estos sistemas son utilizados en forma transversal en todas las Sedes y Centros Docentes y de Vinculación de la Universidad.

Algunos de los principales sistemas financieros son:

1. Sistema Financiero y Contable (ICON): ERP (Enterprise Resource Planning) que registra las transacciones administrativas y financieras como mantención de cuentas corrientes de alumnos, cancelación de proveedores, presupuesto y activos fijo, etc.
2. Portal de Matricula: Sistema que permite realizar la matricula en forma presencial o no presencial vía internet. Disponible para todos los niveles de formación. (Pregrado PSU, Pregrado Trabajadores, Técnicos de Nivel Superior, Postgrado y Capacitaciones). Ha permitido disminuir los tiempos en el proceso de matrícula, reduciendo el tiempo de espera haciendo más eficiente el proceso en general.
3. Portal de Pagos: Permite a los alumnos realizar los pagos de aranceles en forma rápida, cómoda y segura vía internet.
4. Portal de Pagos Fondo de Crédito: Permite a los alumnos realizar los pagos de Fondo de Crédito en forma rápida, cómoda y segura vía internet.
5. GEDO Proyecto: Sistema de Control del proceso (Workflow) que permite el seguimiento y evaluación presupuestaria de los proyectos de la Institución.
6. Modelo de Costeo: Este sistema está desarrollado utilizando el cálculo de costo por actividades (ABC costing), el cual permite a la Institución obtener información sobre los ítems de ingreso y gasto a nivel de Sedes, Centros Docentes y de Vinculación, Facultades y carreras, con el fin de determinar la viabilidad financiera de carreras, Sede y Centros Docentes y de Vinculación. Este sistema fue utilizado ampliamente durante el periodo de optimización institucional llevado a cabo en el año 2012.

Sistemas de RR.HH: La Universidad cuenta con un sistema institucional de apoyo a la gestión del Recurso Humano, el cual está conformado por diversas aplicaciones que permiten llevar a cabo esta gestión de manera ordenada y eficiente, entre sus principales aplicaciones se pueden mencionar:

1. Sistema de Remuneraciones: Permite el registro de contratos del personal administrativo y académico y generación de liquidaciones de sueldo, permisos administrativos.
2. GEDO Convenios: Sistema de Control del proceso convenios a honorarios (Workflow) que permite el seguimiento del trámite de un convenio entre las diversas unidades administrativas que interactúan en él.
3. SAMI Lógico: Sistemas Administrador de la Estructura Jerárquica de la Institución. Permite gestionar los roles y cargos en la Institución.
4. Sistema de Calificaciones en línea del personal de la planta administrativa.
5. Sistema Compromiso de Desempeño Académico: Permite llevar el control de las actividades de los académicos, mediante la firma del compromiso de horas que realizaran en actividades de docencia, investigación, extensión y vinculación.

Sistemas Infraestructura: Sistema Administrador de Infraestructura física Institucional (SAMI) permite mantener los datos relevantes de edificaciones, salas y oficinas (ubicación, dependencia, mts cuadrados, etc.).

Sistemas Investigación: En investigación la Institución cuenta con el siguiente sistema: Sistema de Información de Postulación y control/seguimiento de proyectos institucionales: Sistema originado en la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado, tiene por objetivo principal apoyar a todas las entidades internas de la Institución a realizar sus concursos internos de forma dinámica a través de una plataforma web, dicha plataforma

además posee un módulo de control y seguimiento el cual permite a través del registro de hitos y actividades de un proyecto o programa de postgrado velar por el cumplimiento de los convenios y acuerdos establecidos.

Sistemas Vinculación: La Institución cuenta con una plataforma para la publicación de contenidos (CMS) que permite la publicación de noticias relevantes de la Institución a la comunidad, apoyando de esta manera la vinculación con el medio. El sistema aún debe incorporar el control de las actividades de vinculación realizadas.

Respecto a los sistemas GEDO (workflow): son herramientas que permiten realizar el seguimiento de los procesos de negocio críticos, los cuales generan valor para la organización, propician el análisis institucional, mejora continua y la autorregulación, entregando métricas que permiten identificar cargas de trabajo, cuellos de botella y periodos de alta demanda, entregando así conocimiento útil para la Institución el cual es utilizado para la toma de decisiones y la optimización de los procesos. Algunos sistemas de este tipo son: GEDO Título, GEDO Convenio y GEDO Proyecto, los cuales fueron descritos anteriormente.

B. Sistemas de apoyo a la toma de decisión e Inteligencia de negocios

Con base a los sistemas operacionales descritos en el punto anterior la Institución ha sido capaz de generar una base de datos robusta con información histórica sobre los diferentes procesos de la Universidad, utilizando esta base es que se ha desarrollado el sistema SEIC (Sistema Ejecutivo de Indicadores Corporativos), sistema que nace como una herramienta de apoyo a la toma de decisiones, utilizando conceptos de inteligencia de negocios que buscan transformar los datos en información y conocimiento. El SEIC ha sido diseñado como una solución a la sistematización de indicadores de orden estratégico y táctico, que opera centralizadamente desde la Unidad de Análisis Institucional y que contempla la implementación de todos los indicadores de nivel estratégico y táctico, a través de un proceso escalable y estandarizado. El sistema en la actualidad se encuentra en marcha en su primera etapa donde se ha priorizado el análisis sistemático de los principales indicadores de docencia (retención, titulación oportuna, etc.), su máximo nivel de utilización necesita de un proceso de adaptación cultural, lo que se espera que suceda en los siguientes 2 años.

A continuación se describe el proceso mediante el cual se asegura la calidad de la información que forma parte del SEIC.

Procesamiento de la información

La unidad de análisis transforma los datos en información y asegura el trabajo con datos de calidad, utilizando repositorios de información estratégicos denominados Data Warehouse¹¹ los cuales tienen las propiedades de almacenar información de las siguientes características:

Orientada a temas: los datos almacenados se encuentran organizados de manera tal que todos los elementos relativos a un cierto evento u objeto de estudio estén relacionados entre sí.

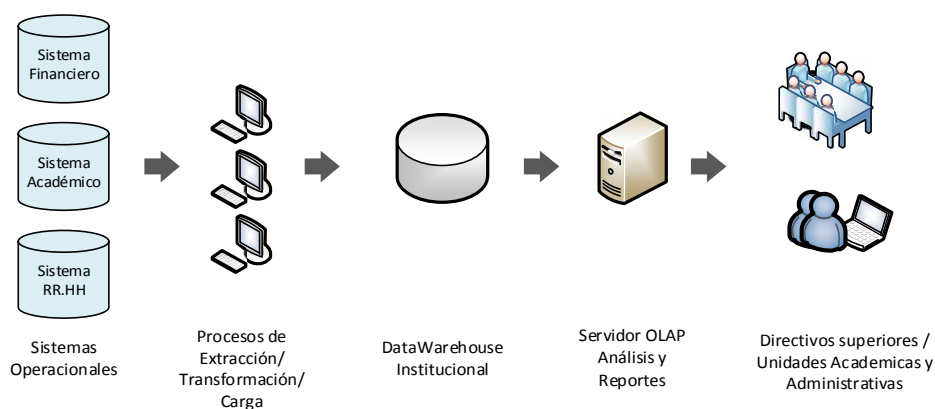
¹¹ En el contexto informático, es un repositorio de datos alimentado de numerosas fuentes, transformándolos en información para permitir consultas, análisis y reportes que apoyen la toma de decisiones.

Historiada: mantienen la variación de la información en el tiempo, lo que permite obtener información histórica sobre los temas que se desean analizar.

No volátil: la información en estos repositorios no se elimina ni se modifica, una vez que se almacena la información esta queda disponible solo para lectura. Con esto se asegura que la información utilizada para la toma de decisiones a una fecha en particular no cambie.

Integrada: la información contenida en estos repositorios proviene de los distintos sistemas operacionales y por lo tanto esta es consistente con la información almacenada en estos. Para asegurar el cumplimiento de estas propiedades y generar información de carácter estratégico para la Institución se lleva a cabo el proceso descrito en la siguiente imagen:

Figura N°41. Procesamiento de la Información



El repositorio de información institucional está orientado principalmente a responder a los requerimientos de información docente, y se alimenta de los datos generados por los distintos sistemas operacionales de la Institución que fueron mencionados anteriormente. Las fases mediante las cuales se procesa, almacena y publica la información es la siguiente:

- Análisis de las fuentes de información: corresponde a la etapa al análisis de los datos fuentes y la determinación de la calidad del dato que se utilizara para el repositorio.
- Extracción Transformación y carga de la información: en este proceso la información es extraída de los sistemas fuentes, para luego pasar por procesos de limpieza y homogenización de los datos, para luego ser almacenada en el Data Warehouse, es en esta fase donde se realiza la integración de las fuentes de información en una sola gran fuente que corresponde al Data Warehouse institucional.
- Publicación de la información: corresponde a la etapa de entrega de información a las audiencias interesadas, mediante informes, reportes ad-hoc y visualizaciones en línea que son publicadas en el sistema ejecutivo de indicadores corporativos (SEIC).

El sistema SEIC fue desarrollado en el año 2013 a través del “**Proyecto de Indicadores Basales**” a cargo de la Unidad de Análisis Institucional, financiado con

fondos provenientes del **fondo basal por desempeño**, el cual tiene como objetivo mejorar las capacidades de la Institución para realizar las tareas de análisis institucional y potenciar la plataforma tecnológica del repositorio de indicadores. En una primera etapa del desarrollo de esta plataforma se logró generar un conjunto de indicadores académicos que permitieron realizar el **Seguimiento de la Progresión del Estudiante**, el cual consiste en el seguimiento de los indicadores de cada una de las etapas de desarrollo del estudiante, esto es desde que ingresa a la Universidad hasta su proceso de titulación. Además, en una segunda etapa, se incluirán los indicadores financieros, de recursos humanos y de infraestructura, buscando tener así, una visión completa de la Institución a través de sus indicadores.

A continuación se presentan los informes asociados a los indicadores de seguimiento de la progresión del estudiante:

Tabla N° 34. Informes asociados a los indicadores de seguimiento de la progresión del estudiante

Área	Informe	Periodicidad	Objetivo
Admisión	Selección	Anual	Evaluar las variables de ingreso y calidad de los seleccionados por vía regular.
	Matrícula de Primer año	Anual	Analizar evolución de la matrícula, calidad de los matriculados y efectividad de la matrícula de primer año.
	Matricula Total	Semestral	Analizar evolución de los matriculados totales y la participación de mercado institucional y de carreras.
Eficiencia en la Docencia	Deserción	Anual	Evaluar las variables que afectan la deserción de los alumnos por nivel.
	Aprobación y Reprobación	Semestral	Evaluar las variables que afectan la aprobación y reprobación por nivel y controlar según tipo de plan de formación.
Eficacia en la Docencia	Titulación Oportuna	Anual	Analizar la tasa de titulación oportuna por nivel de formación

Para cada uno de las áreas señaladas anteriormente se crearon tableros de mando, que fueron publicados y puestos a disposición mediante una aplicación web del SEIC a los principales responsables de la toma de decisiones al interior de la Universidad: Rector, Vicerrectores, Directivos Superiores (Directivos, Decanos, Director de Sede y Directores de Centros Docentes y de Vinculación).

Además de los indicadores mencionados anteriormente, la Universidad, a través de la Unidad de Análisis Institucional, genera una serie de indicadores distintos a los

mencionados en la tabla anterior, los cuales buscan profundizar en la información entregada a los responsables de la toma de decisiones al interior de la Institución.

La Universidad participa activamente como miembro de la Red de Unidades de Análisis Institucional de las Universidades del Consejo de Rectores, red que fomenta el intercambio de datos y realización de estudios que permiten el análisis comparativo de las instituciones de educación superior. Participar en esta red permite a la Universidad conocer de mejor manera su estado frente a la realidad de otras universidades del estado y así de esta manera poder generar políticas que permitan la mejora continua de sus indicadores (benchmarking).

C. Sistemas de información para apoyo de procesos en tiempo real

Para dar respuesta a las necesidades de información durante los procesos de matrícula se han implementado dos sistemas de seguimiento de este proceso en tiempo real, los cuales se pusieron en operación a contar del proceso de matrícula PSU 2014, uno de nivel operacional que apoya a la Dirección de Admisión y otro de nivel táctico, estratégico que apoya la gestión del rector, vicerrectores, directivos superiores y decanos. El primer sistema permite mediante un call center realizar llamados a los alumnos seleccionados que aún no confirman su matrícula, en un esfuerzo por completar las vacantes ofertadas con alumnos seleccionados y mejorar la calidad de los alumnos matriculados, mientras que el segundo sistema permite realizar el seguimiento global de la efectividad de la matrícula (relación matriculas vs vacantes), por Sede, Centros Docentes y de Vinculación, Facultad y carrera. Para el proceso de selección y matrícula año 2014, la Unidad de Análisis institucional generó informes diarios de seguimiento del proceso dirigidos al rector y equipo directivo con el fin de mantenerlos informados, algunos de estos informes fueron:

1. Evolución de las Postulaciones Efectivas por Vacante Universidades Estatales de la Macro-zona Norte.
2. Indicadores Comparativos por Carrera.
3. Indicadores Comparativos de Calidad del Estudiante.
4. Evolución diaria de la Matrícula (Desde el 1er día de matrícula hasta finalizar matrícula por lista de espera).

Debido a la buena acogida de estos informes por parte del rector y su equipo se decidió implementar en forma sistemática estos informes para estos procesos.

4.5.6.3. Resultados

La Universidad, dada la importancia de los indicadores de seguimiento de la progresión del estudiante, los ha incorporado en las diferentes instancias de toma de decisiones como indicadores de cumplimiento del plan estratégico institucional 2014-2020, como forma de medir el grado de cumplimiento y demostrar el compromiso de la Institución hacia la mejora continua y autorregulación.

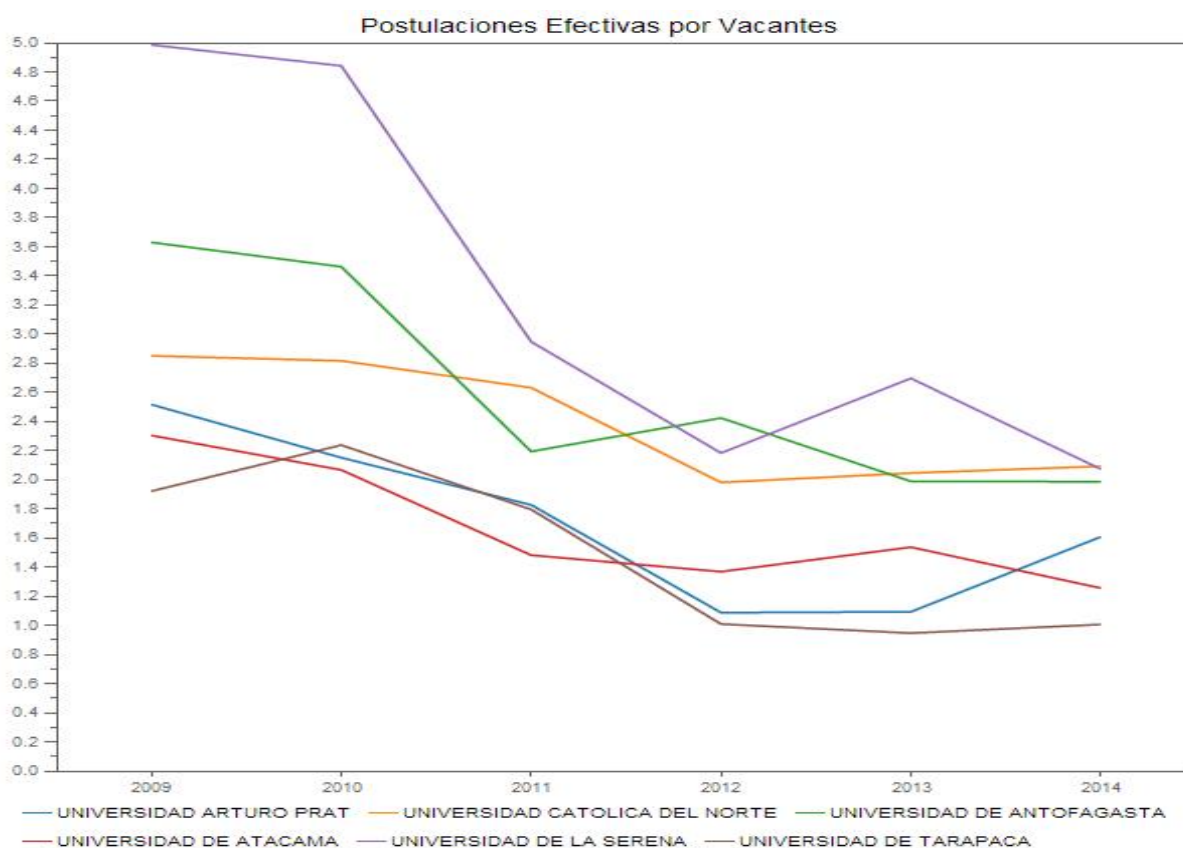
Como resultado de los esfuerzos de la Institución por lograr una función de análisis institucional efectivo se puede observar lo siguiente:

- La Universidad cuenta con una plataforma de indicadores que entrega la capacidad para realizar la evaluación comparativa permanente de las carreras que se imparten.

- Se logra realizar análisis comparativo con las Universidades del consejo de rectores en el proceso de selección universitaria.
- Indicadores de matrícula por Sede, Centro Docente y de Vinculación, Facultad y carreras los cuales pueden ser visualizados por los usuarios internos (Directivos, Decanos, Director de Sede, Directores de Centros Docentes y de Vinculación).
- Indicadores de deserción, aprobación y titulación oportuna por Sede, Centro Docente y de Vinculación, Facultad y carreras los cuales pueden ser visualizados por los usuarios internos (Directivos, Decanos, Director de Sede, Directores de Centros Docentes y de Vinculación).
- Utilización de la plataforma para apoyo de procesos de acreditación de carreras durante el año 2013 las cuales utilizan la plataforma de reportes de SEIC para generar la guía de formulario CNA sección C.

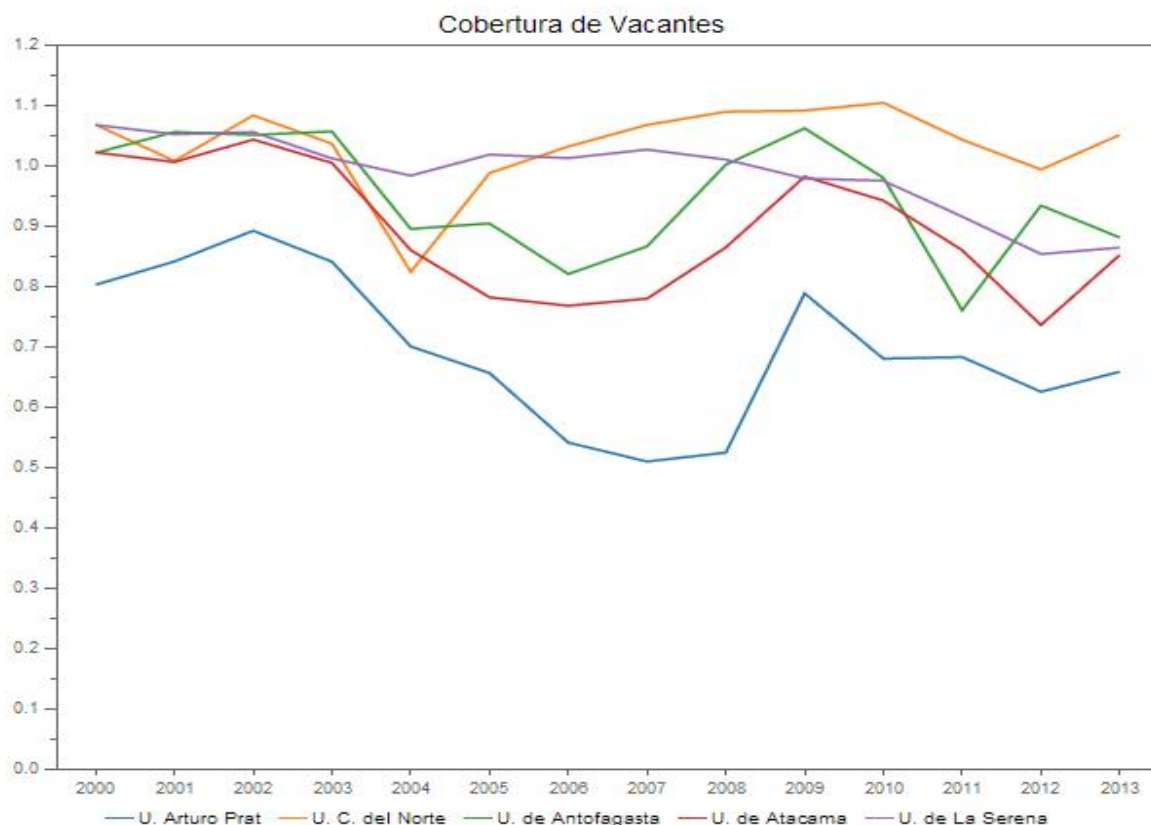
A continuación y a modo de ejemplo se presentan algunas de las vistas de análisis de indicadores comparativos que pueden ser encontrados en SEIC, tales como postulaciones efectivas para las universidades de la macro-zona norte:

Figura N° 42. Postulaciones Efectivas por Vacantes



El análisis visual de este indicador permite a las autoridades rápidamente visualizar la evolución de las postulaciones que ha tenido la Universidad, y al ofrecer información de otras universidades, entrega una visión externa comparativa indispensable para un análisis institucional efectivo.

Figura N° 43. Cobertura de Vacantes



**el cierre de esta información para el año 2014 se realizará en abril del 2014*

El uso en conjunto de estos dos indicadores (postulaciones efectivas por vacante, cobertura de vacantes) ha permitido tomar decisiones relacionadas con realizar ajustes a la oferta académica y definir de mejor manera las vacantes ofertadas.

Resultados de análisis de variables de deserción

A fin de ejemplificar la utilización de los indicadores, en particular lo referido a la utilización de las variables de deserción, es que en el año 2013 se encarga una asesoría técnica con el fin de generar un estudio que tiene como objetivo “reconocer las causales académicas y no académicas que provocan la deserción, orientado al desarrollo de un diseño eficaz de Planes de Remediales, en directa relación con el contexto de las carreras de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad y de su desarrollo futuro”, lo cual se basa en el reconocimiento por parte de la Institución de la necesidad de estudiar los resultados de deserción obtenidos. Se decide entonces, partir por esta Facultad, como plan piloto, para luego replicar la ejecución del estudio a las restantes Facultades, con la finalidad de tener una visión general de las variables que inciden en la deserción de la Universidad. Este es un primer paso en la elaboración de estudios futuros para analizar la deserción de la Institución y que derivará en estudios para el resto de las facultades.

Junto con lo anteriormente mencionado, y como parte de las actividades relacionadas con la implementación del proyecto Basal, se llevó a cabo una Asistencia Técnica entre los meses de agosto de 2013 y enero de 2014, cuyo objetivo fue “Potenciar las capacidades de Análisis Institucional en la Universidad, a través de la corrección y generación de herramientas y metodologías relacionados con el Análisis Institucional Efectivo”.

Según este objetivo, se desarrollaron actividades orientadas a realizar:

Descripción conceptual y procedimental de las características del Análisis Institucional Efectivo, revisando elementos asociados a sus recursos, metodologías y procedimientos.

Desarrollo y ajuste formal (documentado) de instrumentos de Análisis Institucional e Implementación Estratégica en la Universidad.

Desarrollo de instancias de interacción con el Cuerpo Directivo y coordinación con instancias operativas de la Institución.

Durante la Asistencia Técnica se realizaron entre otras las siguientes actividades:

- Se apoyó el desarrollo de 5 tableros de control (Dashboards) y ajustes al repositorio de datos Data Warehouse institucional.
- Se apoyó en el desarrollo de variadas actividades anexas como fueron, diseño de aplicación para el seguimiento del proceso de matrícula, evaluación y rediseño de instrumentos de levantamiento de información cualitativa de estudiantes, entre otros.

La Institución se encuentra avanzando en cuanto al desarrollo de una función de Análisis Institucional Efectiva y el desarrollo de una cultura de indicadores, por lo que ya se está pensando en el desarrollo futuro de la función y se han generado planes de trabajo más precisos; se han establecido los alcances y productos de la unidad; se han desarrollado metodologías para la confección de indicadores sistematizables; y se han instalado las capacidades para el desarrollo de herramientas de gestión de indicadores con mayor eficacia, lo cual será complementado con el desarrollo de capacitaciones al personal en nuevas metodologías de análisis y la adquisición de herramientas de software para el análisis estadístico de datos, como SPSS y AMOS, por mencionar algunas. Estas acciones buscan ser proactivos en cuanto a la capacidad de Análisis Institucional, anticipándose al desarrollo de procesos de gestión más sofisticados, los cuales utilizarán de manera intensiva los recursos de Análisis Institucional.

Respecto a usos futuros de la información entregada por la plataforma de indicadores, se espera que permita a la Universidad continuar avanzando hacia una cultura de indicadores que permitan mejorar la calidad de la información respecto a los estudiantes que ingresan a la Institución, mejorar la eficiencia y eficacia de la docencia, obtener mejores resultados en procesos de acreditación de carreras, y principalmente, lograr un mejoramiento sistemático de los indicadores propios de la gestión universitaria.

4.5.6.4. Evaluación y Aprendizaje

En el último proceso de consulta de informantes claves, se incorpora por primera vez la dimensión de análisis institucional correspondiente al área gestión institucional, donde se consultó a los estamentos académicos y administrativos:

¿La Institución cuenta con una base sólida de información válida y confiable sobre los distintos procesos institucionales?

Tabla N° 35. Grado de Satisfacción, dimensión Análisis Institucional.

Administrativos		
Grado de Acuerdo	Grado de Desacuerdo	No sabe / No responde
57,1%	24,1%	18,8%

Académicos		
Grado de Acuerdo	Grado de Desacuerdo	No sabe / No responde
64,0%	17,8%	18,2%

Comunidad		
Grado de Acuerdo	Grado de Desacuerdo	No sabe / No responde
61,7%	19,9%	18,4%

En base a los resultados de la encuesta podemos inferir que tanto en el estamento administrativo como académico hacen falta mejores herramientas de difusión de la información existente, de manera que esta llegue a un número más amplio de miembros de la comunidad universitaria. Se espera que con la generación sistemática de informes de los principales indicadores de gestión de la Institución se pueda acercar la información a todos quienes la requieran.

4.5.6.5. Fortalezas y Áreas de Mejora

Fortalezas

- Al día de hoy la Institución cuenta con diversos sistemas que apoyan la generación de información en los principales aspectos del quehacer institucional.
- El trabajo en conjunto de la Unidades de Informática y la Unidad de Análisis institucional permiten asegurar una mirada de nivel operativo, táctico y estratégico de la información institucional.
- La función de análisis institucional se ha consolidado mediante el empoderamiento de la Unidad de Análisis institucional como el referente para la obtención de información válida, oportuna y pertinente al interior de la Universidad.
- Sistematización de indicadores orientados a la gestión académica de la Institución, mediante el seguimiento de la progresión del estudiante.

Áreas de Mejora

- Se hace necesario incorporar las demás áreas relevantes de la Institución (investigación, vinculación, finanzas), al repositorio institucional (Data Warehouse).
- Se debe mejorar el mecanismo de difusión de la información existente, de manera que esta llegue a un número más amplio de miembros de la comunidad universitaria.
- Se constata una falta de cultura del uso del dato como mecanismo de gestión a nivel de directivos de carreras.

5.- ÁREA DOCENCIA DE PREGRADO

5. ÁREA DOCENCIA DE PREGRADO

5.1. Descripción General del Área

Una de las principales características de las regiones en las cuales la Universidad Arturo Prat (UNAP) está inserta (al igual que otras Universidades), son los bajos índices de desarrollo humano y económico de su población. En este contexto, la UNAP ha entendido que su rol es constituirse en medio efectivo de movilidad social, a través de la educación terciaria en todas sus modalidades, destinada a satisfacer las necesidades formativas de las zonas geográficas donde se encuentra emplazada.

Como se ha señalado en el apartado de Gestión Institucional, la UNAP se ha reestructurado, lo que le ha permitido evolucionar desde Departamentos a Facultades, permitiendo orientar sus esfuerzos hacia nuevos retos, acordes a la demanda actual, diversificando sus servicios y optimizando sus procesos, de forma de hacerse cargo de las necesidades del espacio territorial en donde la Universidad se encuentra inserta, lo que ha llevado a la Institución a buscar el paso de ser una Universidad docente a una de mediana complejidad. Esto incluyó la definición de seis Facultades, de dos Sedes; Iquique (Casa Central) y Victoria, más cuatro Centros Docentes y de Vinculación (DE 0868 – Anexo N°02) que corresponden a Arica, Calama, Antofagasta y Santiago e Institutos.

A partir de una definición en torno a disciplinas complementarias las Facultades fueron consideradas respecto a diferentes áreas del conocimiento: Facultad Ciencias Empresariales, Ciencias Humanas, Ciencias Jurídicas y Políticas, Ciencias de la Salud, Ingeniería y Arquitectura y la de Recursos Naturales Renovables. Cada una de ellas ha determinado su oferta académica, que se expresa en sus respectivos Planes de Desarrollo, la cual responde a las diferentes modalidades de ingreso que se articulan hasta el postgrado. Cabe señalar que la oferta académica es determinada tanto para Casa Central como para Centros Docentes y de Vinculación así como la Sede Victoria, teniendo estas la tuición académico-administrativa, mientras que Facultades y DFT tienen la tuición académico-curricular.

En su Casa Central ubicada en Iquique y en la sede Victoria, se cumplen todas las modalidades de formación, a saber Pregrado PSU, Técnico de Nivel Superior (TNS), Pregrado Trabajador (PTR) y postgrado (PG). En los Centros de Docencia y Vinculación se mantiene una oferta de continuidad de estudios representada por TNS, PTR y PG.

La presencia de la UNAP en diversas zonas geográficas, ha respondido principalmente a demandas locales y ministeriales. Por ejemplo, el ahora Centro Docente y de Vinculación de Arica, surge a partir del cierre de la Universidad Contemporánea en donde la Universidad local no asumió el desafío de acoger a los estudiantes que quedaron sin posibilidad de continuar sus estudios. Asimismo, el Centro Docente y de Vinculación de Santiago, responde a la necesidad de tener una representación en la Región Metropolitana, en donde no se ha logrado los niveles de descentralización planificados a nivel de Estado. La realidad en el entorno inmediato es que la demanda de la Región de Tarapacá es limitada, por lo que se requiere buscar otras oportunidades para ampliar la demanda de servicios institucionales. Esto se ha modificado en los últimos años al tener mayoritariamente estudiantes de la Región.

La Institución desde sus inicios consideró que debía ampliar su oferta formativa desde carreras exclusivamente de ingreso PSU a otros niveles formativos que otorgaran distintas posibilidades de ingreso a la Educación Superior y diversas trayectorias formativas, favoreciendo la educación continua como base para el desarrollo personal y social de los estudiantes. En este sentido para la UNAP, es relevante incorporar a sus aulas a estudiantes no tradicionales en las Universidades del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH)

Esto se ha traducido en un Modelo Educativo Institucional (MEI), con articulación de niveles, desde los TNS, hasta el postgrado. Este modelo pone énfasis en fomentar la capacidad de aprendizaje autónomo de los estudiantes, paralelamente desarrolla competencias transversales que facilitan una mayor empleabilidad. Es así como las directrices emanadas del Modelo responden a las diferentes modalidades de enseñanza que imparte la Institución, donde se establece que los académicos son facilitadores del aprendizaje, es el estudiante el protagonista de su proceso de aprendizaje. Los Planes de Formación Curricular (PFC) responden a estos lineamientos, es así como en Técnico de Nivel Superior y Pregrado Trabajador, dado el Perfil de Estudiante (quienes en su mayoría provienen del mundo laboral) y la distribución horaria, los Académicos deben hacer uso de estrategias metodológicas contemporáneas participativas, donde se sistematiza y conceptualiza la experiencia del mundo del trabajo. Por su parte, en pregrado PSU los PFC incluyen las prácticas tempranas, salidas a terreno, entre otras. La intención es exponer a los estudiantes egresados de Enseñanza Media al mundo laboral desde el inicio de su formación profesional y así complementar la teoría con la práctica.

Todo esto se desarrolla en un marco valórico consensuado por la comunidad universitaria, priorizando el compromiso, pluralismo, respeto, profesionalismo, equidad, trabajo en equipo y colaborativo, así como el sentido ético y la transparencia. Estos valores compartidos están presentes en los diferentes ámbitos del quehacer universitario.

5.2. Propósitos y Fines del Área

La Docencia de Pregrado de la Universidad Arturo Prat, tiene como propósito generar una oferta académica atractiva que satisfaga los intereses de los postulantes y sea coherente con los focos de desarrollo regional de las zonas geográficas donde se encuentra emplazada. Generando programas actualizados y vinculados con el medio cuya implementación incorpore nuevas prácticas pedagógicas y didácticas implementadas a través de un modelo educativo que considera los diversos perfiles de ingresos de nuestros estudiantes, de tal forma de entregarles las herramientas para el éxito académico.

Por tal razón este informe se divide en:

1. Introducción y presentación,
2. Diseño y Provisión de Carreras.
3. Métodos de Enseñanza
4. Dotación Académica.
5. Estudiantes
6. Utilización de la Investigación en Docencia.

Para comprender la Docencia de Pregrado debemos analizar el Modelo Educativo Institucional (MEI) como marco referencial sobre el cual se construye esta realidad. Este ha

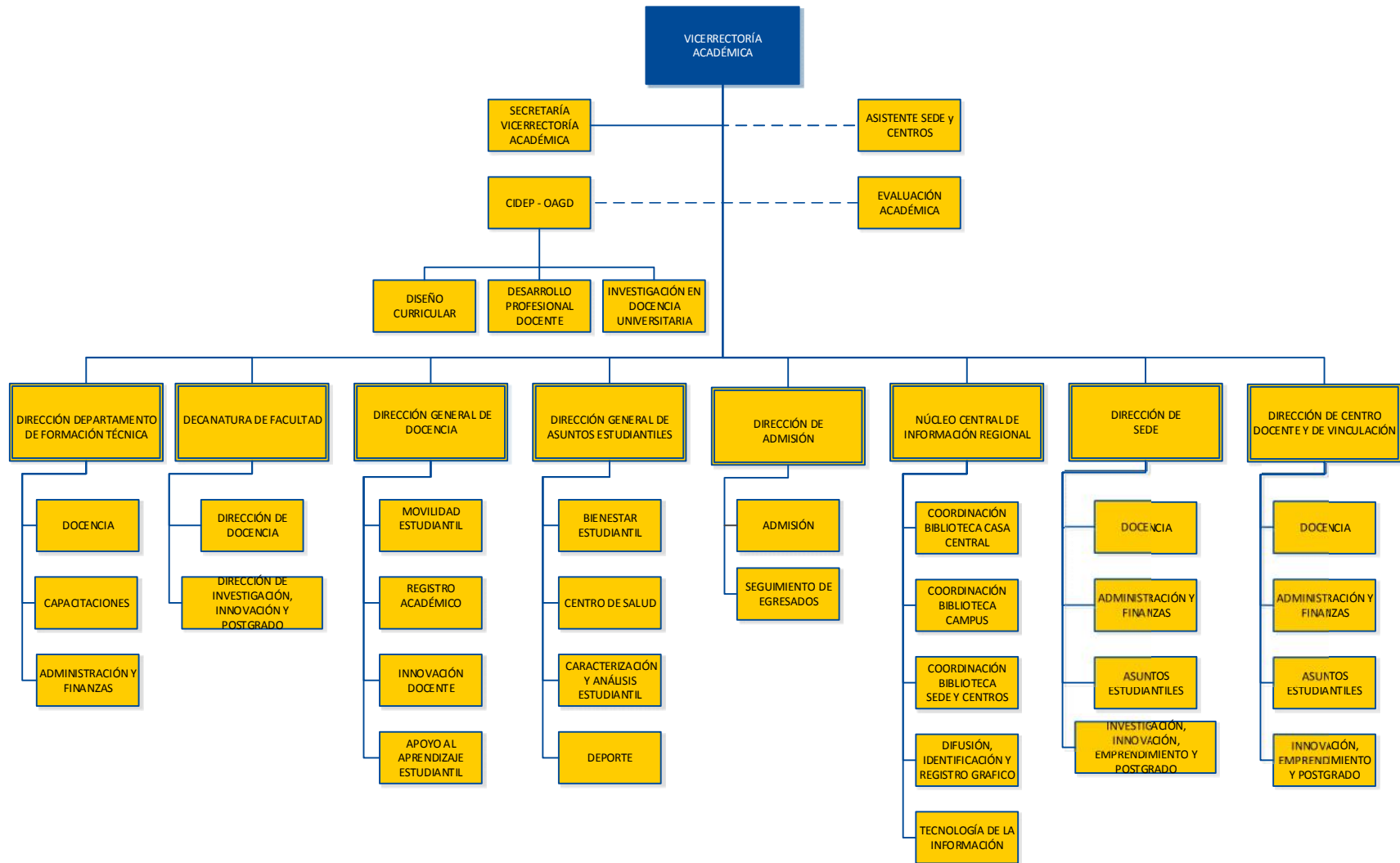
sido socializado e implementado en cada una de las unidades académicas de la Institución; también se ha optimizado el organigrama funcional de Vicerrectoría Académica, así como el de otras Unidades, para poder abordar de mejor manera sus aspectos más relevantes, a saber:

- Estudiantes al centro de los procesos.
- Vinculación permanente con el mundo laboral y de la investigación.

Estos dos elementos centrales han implicado la innovación y renovación de los Planes de Formación Curricular, considerando los dos ejes anteriormente mencionados. Cabe señalar también, que se ha avanzado con la Evaluación Docente, modificando este instrumento, a partir del año 2013, de modo que se centre en el quehacer del docente mediador, quien dentro y fuera del aula apoya el logro de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

5.3. Estructura del Área

Figura N°44 Organigrama Vicerrectoría Académica



La Vicerrectoría Académica depende directamente de la Rectoría y trabaja en conjunto con la demás Vicerrectorías de la Universidad. Es su preocupación el velar por el desarrollo de las actividades académicas que conllevan al logro de los Planes de Formación Curricular de pregrado (Carreras Técnicas de Nivel Superior, Carreras Pregrado Trabajadores e ingreso PSU), dentro del marco de aseguramiento de calidad y políticas de la Institución.

De la Vicerrectoría Académica dependen un conjunto de unidades clasificables como técnicas, de apoyo y académicas:

Unidades Técnicas:

- Dirección General de Docencia (DGD)
- Centro de Innovación y Desarrollo Profesional (CIDEP)
- Oficina de Apoyo a la Gestión Docente (OAGD)
- Oficina de Evaluación Académica (OEA)

Unidades de Apoyo:

- Dirección de Admisión (DA)
- Núcleo Central de Información Regional
- Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DAE)

Unidades Académicas:

- Facultades
- Departamento de Formación Técnica (DFT)
- Sede
- Centros Docentes y de Vinculación (CDVI)

I- Unidades Técnicas:

- 1- La Dirección General de Docencia (DGD) tiene por objetivo proponer, coordinar y evaluar políticas de formación de pregrado, de perfeccionamiento profesional docente del cuerpo de Académicos y de equipamiento docente, en cada una de las unidades académicas anteriormente mencionadas. Le corresponde también el monitoreo y evaluación permanente del sistema de formación y capacitación estudiantil en técnicas y métodos de estudio, así como la implementación de actividades que permitan la nivelación de conductas de ingreso del estudiantado, sea a carreras de técnico de nivel superior, como a pregrado ingreso PSU o Trabajador.

Unidades de Apoyo a la Dirección General de Docencia:

- i. Unidad de Innovación Docente (UNIDO)
- ii. Unidad de Apoyo al Aprendizaje Estudiantil (UNIA)
- iii. Unidad de Planificación y Registro Curricular (UPRA)
- iv. Oficina de Movilidad Estudiantil (OME)

La estructura organizacional que soporta la Docencia cuenta con las unidades, oficinas y el personal que permiten asegurar una docencia homogénea y pertinente tanto en Casa Central como en Sede y Centros Docentes y de Vinculación. En el caso del Departamento de Formación Técnica (DFT), este ha homologado sus servicios respecto de los institucionales y ha desarrollado nuevos mecanismos e instructivos para el desarrollo de

sus planes de formación, sean nuevos o modificaciones, así como también se ha actualizado la normativa del pregrado ingreso PSU y trabajador.

1. La Unidad de Innovación y Desarrollo Docente (UNIDO): Su función es la implementación de nuevas tecnologías en la práctica docente, junto a ello gestiona fondos concursables internos para el desarrollo de proyectos innovadores en docencia.

2. Unidad de Apoyo al Aprendizaje Estudiantil (UNIA): Unidad que proporciona apoyo al aprendizaje estudiantil a través de la Inducción a la Vida Universitaria, Programa de Nivelación Académica y la Progresión Estudiantil. Esta función la coordina de manera directa con Facultades, Sedes y Centros Docentes y de Vinculación en las diferentes modalidades de enseñanza.

3. Unidad de Planificación y Registro Académico (UPRA): Tiene como función formular, implementar, evaluar procesos y seguimiento administrativo curricular de la actividad docente a nivel corporativo. UPRA cuenta con dos unidades descentralizadas ubicadas en el Centro Docente y de Vinculación de Santiago y la Sede Victoria.

4. Oficina de Movilidad Estudiantil: Gestiona convenios de movilidad estudiantil tanto a nivel nacional como internacional.

5. Centro de Innovación y Desarrollo Docente Profesional (CIDEP): Unidad técnica de apoyo a las actividades Docentes. El CIDEP colabora y apoya en la innovación y diseño y rediseño curricular con incorporación y seguimiento del SCT-Chile, investigación en docencia universitaria y perfeccionamiento académico docente.

6. Oficina de Apoyo a la Gestión Docente (OAGD): Apoyo técnico administrativo al diseño y rediseño curricular, incorporando Sistema de Créditos Transferibles (SCT-Chile), lo que además facilita la Movilidad Estudiantil.

7. Oficina de Evaluación Académica: Gestiona la evaluación del desempeño de los Académicos y de la evaluación docente.

II- Unidades de Apoyo:

1. Dirección de Admisión: Su función es potenciar y promocionar los servicios educacionales de la Universidad conforme a las necesidades del medio y en atención a los lineamientos estratégicos institucionales. Esta Dirección gestiona el ingreso de las siguientes áreas de formación: Técnico de Nivel Superior, Pregrado Ingreso PSU y Pregrado Trabajadores.

2. Núcleo Central de Información Regional: Sistema de servicios y recursos integrados de información, que gestiona el sistema de bibliotecas en Casa Central, Sede Victoria y Centros Docentes y de Vinculación.

3. Dirección General de Asuntos Estudiantiles: Administra, planifica y coordina los beneficios económicos y de salud en beneficio de la calidad de vida de los estudiantes. Además de la caracterización, seguimiento y apoyo a la progresión estudiantil y el tema del deporte.

III- Unidades Académicas:

1. Facultades: Sus funciones básicas son Impartir enseñanza conforme a los PFC de cada carrera adscrita a ella, y a efectuar investigación y vinculación con el medio acorde con el Plan de Desarrollo de la Unidad el que debe ser concordante con el Plan Estratégico Institucional. Todas estas acciones las realiza en las distintas modalidades de enseñanza y en las diferentes Sedes y Centros Docentes y de Vinculación de la Institución.

2. Sede: Las Sedes se encuentran ubicados en Iquique (Casa Central) y Victoria, su función principal es la de impartir enseñanza de pregrado conforme a los PFC de cada Facultad, especialmente lo referido a Pregrado Ingreso PSU. A su vez, coordina con DFT la formación TNS y a través de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado los asuntos concernientes a esta.

3. Centros de Docencia y Vinculación: Estos Centros se encuentran ubicados en Arica, Calama, Antofagasta y Santiago y es una Unidad Académica que imparte carreras de tipo Técnico Nivel Superior, Programas para Trabajadores y Posgrado, de acuerdo a las necesidades productivas de la región en la que se inserte.

4. Departamento de Formación Técnica (DFT): Unidad Académica que imparte carreras Técnico de Nivel Superior, de acuerdo a las necesidades del sector productivo de la región en la que se encuentra inserta la Universidad.

Perfiles de ingreso de los estudiantes de la Universidad Arturo Prat:

Para mejorar la Gestión Académica y Curricular la Institución, a través de un conjunto de instrumentos, caracterizó a todos sus estudiantes según tipo de modalidad formativa, con el fin de adaptar la Gestión Académica a los requerimientos formativos de cada grupo según modalidad a la que ingrese:

1. Estudiantes Ingreso vía PSU:

Sede Iquique: La información recolectada a través de la aplicación del cuestionario de caracterización sociodemográfica durante 2014, indica que el perfil de estudiante que ingresa a la UNAP Casa Central, mayoritariamente corresponden al sexo femenino con un 54,6% y está constituido por jóvenes originarios de la región de Tarapacá, principalmente de Iquique y Alto Hospicio; provenientes de la Educación Particular Subvencionada con un 74,2% y un 23,5% de establecimientos Municipales, de igual forma el 76,8% de los estudiantes provienen de colegios Científico Humanista. Respecto a la situación socioeconómica el 80% de los estudiantes que ingresan a la Institución y que postulan a beneficios, pertenecen a los quintiles 1, 2 y 3.

Cabe señalar que son primera generación de sus familias en tener acceso a la Educación Superior, cuyo rango etario se encuentra entre los 17 y 19 años, por lo cual se infiere que es su primer ingreso a la Universidad, obteniendo un puntaje de PSU entre los 475 y 550 puntos. Los estudiantes refieren haber optado a la Universidad Arturo Prat por su carácter de Institución Pública, Acreditada y con presencia en la Región de Tarapacá.

Sede Victoria: De acuerdo a la información que se ha recolectado por medio de la aplicación del cuestionario de caracterización sociodemográfica (2014) Sede Victoria, el perfil del estudiante está constituido por jóvenes originarios de la región de la Araucanía y principalmente de la ciudad Victoria, en su mayoría del sexo masculino con 71,1%, cuyo establecimiento de procedencia se distribuye, en forma equitativa, entre establecimientos de tipo Particular Subvencionado con un 55,3% y un 44,7% de colegios Municipales, de

igual forma el 74,3% provienen de colegios Científico Humanista. Respecto a la situación socioeconómica el 80% de los estudiantes que ingresan a la Institución, Sede Victoria, pertenecen a los quintiles 1, 2 y 3.

Al igual que en Casa Central, estos estudiantes, son primera generación de sus familias en tener acceso a la Educación Superior, cuyo rango etario se encuentra entre los 17 y 19 años, por lo cual se infiere que es su primer ingreso a la Universidad, donde el 46,5% obtiene un puntaje en PSU entre los 475 y 550 puntos. El 43% optó por la Universidad Arturo Prat por su cercanía geográfica, respecto a su lugar de residencia.

2. Estudiantes ingreso vía DFT:

La información recolectada a través de la aplicación del cuestionario de caracterización sociodemográfica a nivel de pilotaje de Casa Central en el año 2013, indica que el perfil de estudiante que ingresa al DFT de la Universidad Arturo Prat, mayoritariamente corresponden al sexo masculino con un 54% y está constituido por jóvenes originarios de la región de Tarapacá, principalmente de Iquique; provenientes de la Educación Particular Subvencionada con un 49,7% y un 45,4% de establecimientos Municipales, de igual forma el 50,4% de los estudiantes provienen de colegios Científico Humanista, mientras un 49,6% en establecimientos técnicos. Como referencia es bueno mencionar que el grueso de los estudiantes que ingresaron al DFT de la Universidad Arturo Prat obtuvo en la PSU un puntaje entre los 295 y 474 puntos.

Es importante mencionar que los estudiantes optaron por ingresar al DFT de la Universidad Arturo Prat, por la flexibilidad de sus horarios (25%); por lo asequible de sus aranceles (16,8%) y por ser Institución Pública Acreditada y con presencia en la Región de Tarapacá (16,3%), de lo que se puede inferir que el DFT de la UNAP se constituye, para los estudiantes, como una opción concreta de superación personal y movilidad social a través de la oportunidad de compatibilizar los estudios con el trabajo.

3- Estudiantes Pregrado Trabajadores:

La persona que elige estudiar programa de Pregrado Trabajador en las diferentes Sedes y Centros Docentes y de Vinculación de la UNAP es un trabajador, con mínimo de dos años de experiencia laboral, egresados o titulados de un Técnico de Nivel Superior o profesional del área de la economía, ingeniería, la tecnología, Fuerzas Armadas y/u otros profesionales debidamente certificados que deciden completar su formación o complementarla con una formación específica para su área de desempeño.

Estos estudiantes son principalmente hombres, de entre 25 a 60 años, que perciben sueldos sobre el millón de pesos, que trabajan de lunes a viernes y que estudian durante el fin de semana.

Existe la modalidad de ingreso por sistema de articulación interna dentro del proceso de educación continua que promueva la Institución, de tal forma que un TNS, pueda continuar sus estudios hasta el postgrado. La información señalada ha permitido afrontar una de las observaciones formuladas en el proceso de acreditación anterior referente a la necesidad de contar con un MEI que lograra adaptarse a los diversos perfiles de ingreso a esta Institución y adecuar los correlatos pedagógicos y didactas.

5.4. Resultados Acreditación 2012

La Universidad, en el ámbito de la Docencia de Pregrado, se ha hecho cargo tanto de las áreas de mejora identificadas en el Plan de Mejoramiento del proceso anterior como de las conclusiones del Acuerdo de Acreditación N° 202, generadas a partir del juicio emitido por la Comisión Nacional de Acreditación. De esta forma, al abordar lo planteado en la evaluación interna y en la evaluación externa, la Universidad evidencia su compromiso con la mejora continua.

En términos de resultados, la Universidad, en el área de Docencia de Pregrado, ha alcanzado un alto grado de avance en el cumplimiento de sus actividades de mejora, siendo de un 91% respecto al Acuerdo de Acreditación N° 202 y de un 89% respecto al Plan de Mejoramiento del proceso anterior.

A continuación se presenta una síntesis de lo realizado a la fecha:

Grado de Avance respecto al Acuerdo de Acreditación N° 202

Área Docencia de Pregrado

Tabla N° 36. Avance Observaciones Acuerdo Acreditación 202. Docencia de Pregrado

N°	Observaciones según Acuerdo de Acreditación N°202	% de Avance a Mayo 2014	Descripción de lo realizado por la UNAP
1	Las sedes no están dotadas de capacidad resolutive para efectuar cambios acordes con una detección de requerimientos de los medios locales.	100%	A partir de la Reestructuración y Optimización Institucional, se ha dejado en claro que la Sede y los Centros Docentes y de Vinculación dan apoyo al quehacer de las unidades académicas de Casa Central. Es así que existe una comunicación fluida entre las seis Facultades, DFT y Centros e Institutos de Investigación para entregar lineamientos y atender a sugerencias que provengan de la Sede o Centros Docentes y de Investigación. Esto se da por medio de reunión por video-conferencia, así como también con visitas presenciales en algunos casos.

N°	Observaciones según Acuerdo de Acreditación N°202	% de Avance a Mayo 2014	Descripción de lo realizado por la UNAP
			<p>Finalmente, cada Centro Docente y de Vinculación y la Sede presentan un proyecto de docencia y/o de vinculación con el medio el que se apoya fuertemente en las experiencias académico-curriculares desde Casa Central.</p> <p>Esto se encuentra normado en el reglamento de Facultad y de administración de carrera y de Sede y Centro de docencia y Vinculación</p>
2	<p>Los criterios para la creación de carreras no entregan un fundamento ni obedecen a una estrategia deliberada de provisión de su oferta de pregrado. Los organismos que evalúan la oferta de carreras son de reciente creación. Esto no permite contar aún con evidencias respecto de su capacidad para direccionar la provisión de programas.</p>	100%	<p>La Oferta Académica se determina en base al Plan de Desarrollo de la unidad académica (Facultad-DFT), para ello se han desarrollado instrumentos y se han realizado estudios de mercado. Si bien aún no se aplica para toma de decisión el instrumento de evaluación de oferta académica, ya se ha cumplido su etapa de pilotaje y hoy conjuntamente con el desarrollo logrado por Facultades esto es posible.</p> <p>Cabe destacar que por ser esta una institución pública/Estatal, pese a ciertos resultados el compromiso para con las localidades en donde se encuentran presente nuestras dependencias obliga a mantener carreras que socialmente tienen un impacto en la Región. Tal es el caso de las Pedagogías en Iquique, por ejemplo.</p> <p>Decreto Evaluación Oferta Académica (100%). Estudio Demanda de Consultora staff creativo (100%). Informe GEDO Oferta Académica (fecha término enero 2014) DE N°1147 Procedimiento e instructivo creación y modificación curricular (deja sin efecto DE1285) (100%).</p> <p>El Estudio de Demanda, realizado por empresa externa, ha permitido visualizar necesidades de las localidades donde la Institución desarrolla sus actividades docentes; Este estudio es conocido por las unidades académicas y fue trabajado para determinar oferta académica 2015.</p>

N°	Observaciones según Acuerdo de Acreditación N°202	% de Avance a Mayo 2014	Descripción de lo realizado por la UNAP
3	Se observa asimetría en la disponibilidad de recursos de apoyo a la docencia, lo que no asegura un estándar equivalente de calidad entre las distintas sedes.	80%	<p>Se ha homologado todos los niveles básicos requeridos para la dictación de los programas de Formación curricular vigentes: se ha ampliado ancho de banda, se han equipado laboratorios computacionales, se han mejorado instalaciones, se ha suplementado bibliografía básica, se ha incrementado número de suscripciones a revistas on-line y a bases de datos, etc.</p> <p>No obstante, no se han definido estándares mínimos, debido a la situación financiera.</p> <p>Hoy se cuenta con un plan de inversión a cargo de cada programa, así como otro de carácter institucional, el que se está aplicando.</p> <p>La Institución ha homologado en un 100% servicios de apoyo a la docencia en la sede y centros docentes y de Vinculación. Entre estos se cuenta a UPRA, Biblioteca, Admisión, entre otros.</p> <p>Respecto de Beneficios para los estudiantes, estos se otorgan de acuerdo al perfil de los estudiantes.</p> <p>Hoy se cuentas con el 100% de los presupuestos informados en cada programa que se imparte en Sede y Centro Docente y de Vinculación poseen la disponibilidad presupuestaria para recursos de apoyo a la docencia.</p>
4	Modelo Educativo carece de la especificidad requerida por sus distintas modalidades de formación.	100%	<p>Se han desarrollado jornadas para la socialización a académicos en Casa Central, Sede y Centros Docentes y de Vinculación entregando evidencia de cómo el MEI se aplica a cada modalidad de enseñanza. En la actualidad, además, se cuenta con un proyecto de inducción para los docentes en el cual se entrega esta información. Existen talleres en donde participan docentes de carreras ingreso PSU, plan Trabajador y del DFT para temas de evaluación de resultados de aprendizaje, por ejemplo.</p> <p>Se ha homologado el formato para desarrollar (nuevos y o rediseños) planes de formación curricular PSU y PTR, mientras que los DFT ya tienen un nivel de avance importante. Todos con perfiles de egreso por competencias trabajados con personas externas a la</p>

N°	Observaciones según Acuerdo de Acreditación N°202	% de Avance a Mayo 2014	Descripción de lo realizado por la UNAP
			<p>universidad. Para esta actividad se cuenta con personal ya capacitado en todas las modalidades de enseñanza. Con la incorporación del SCT-Chile se facilitará el perfeccionar la articulación de dichos programas.</p> <p>Modelo Educativo Institucional actualizado (100%). Jornada Directores Docentes (100%). Agenda estudiantes desde ingreso 2013 (100%). Informe semana inducción en todas las sedes y centros docentes y de vinculación (100%)</p>
5	No se evidencia una política de perfeccionamiento docente orientada a la implementación del Modelo Educativo y aplicada en forma homogénea en las sedes.	80%	<p>Se desarrolla Programa de capacitación anual tanto en casa central como en sede y centros docencia y de vinculación. Los mecanismos son presenciales, vía Videoconferencia y a través de cascada; Se capacitan Encargados de Docencia de las Sedes y Centros para que ellos, a su vez capaciten a sus equipos de gestión académica.</p> <p>También se cuenta con documentos, tutoriales, presentaciones entre otras, de apoyo en línea, en plataforma institucional. Informe Ejecutivo de Formación Docente, siendo la Política institucional la calidad académica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe Ejecutivo de Formación Docente, siendo la Política el PDPD (PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE) • Cursos impartidos desde UNIDO • Material de apoyo en plataforma institucional para docentes: UNIDO y CIDEP • Decreto en tramitación • Perfeccionamiento a través de VRIIP en lo que se refiere a áreas disciplinares, decretado

N°	Observaciones según Acuerdo de Acreditación N°202	% de Avance a Mayo 2014	Descripción de lo realizado por la UNAP
6	Se observan débiles resultados en indicadores académicos tales como retención y titulación oportuna, especialmente en las carreras con ingreso PSU y de continuidad para trabajadores, y se carece de un análisis sistemático sobre estos resultados.	85%	<p>Si bien existe una serie de herramientas y mecanismos implementados para mejorar los indicadores, en sólo un año y medio se logra demostrar la tendencia positiva de su implementación, pero no se tienen aún cifras contundentes al respecto. Esto porque aún no se tienen resultados de cohortes.</p> <p>Por su parte la plataforma institucional cuenta hoy con una serie de indicadores, tales como resultados de las Pruebas de Diagnóstico para PSU y TNS, indicadores académicos de retención, reprobación sustentados en sistema de alerta temprana; además de GEDO matrícula, Campus virtual (que ofrece material de apoyo al aprendizaje de forma asincrónica, pero siempre guiada por el docente). Todo esto está a disposición de los Directores y Jefes de carrera para realizar los seguimientos requeridos y enfrentar los desafíos que cada cohorte pueda tener.</p> <p>Finalmente, también se ha implementado el sistema de asistencia a clases, para poder tener certeza de cuál pudiera ser un problema de autonomía aún no resuelto por parte de docentes y académicos.</p> <p>Plataforma de Indicadores académicos (85%). Proyecto de Nivelación de Competencias (100%). Alerta Temprana (100%). Resultados Pruebas de Diagnóstico (100%). GEDO Matrícula (100%). Campus Virtual (100%).</p> <p>Hay avances en plataforma de información para directores de carrera. Hay también resultados con planes remediales</p> <p>Control de asistencia implementado permite hacer seguimiento y mejorar el que los estudiantes estén matriculados oportunamente, y tengan sus datos “al día”, esto optimiza uso de indicadores.</p>

Grado de Avance del Plan de Mejoramiento del Proceso de Acreditación 2012.

Tabla N° 37. Avance Plan de Mejoramiento 2012. Gestión Institucional

	Actividad	Responsable	Plazo	% Avance a Mayo 2014	Descripción
Gestión de Planes de Formación Curricular					
1	Reforzamiento de la vinculación con los consejos asesores externos.	Director General de Docencia	Dic. 2013	100%	100% de consejos asesores externos decretados Actas de Consejos de asesores externos
2	Reforzamiento del trabajo de aplicación de la normativa para la Creación, Modificación y Cierre de los Planes de Formación Curricular al interior de la Comunidad Universitaria.	Vicerrectoría Académica	Dic. 2013	100%	Para la creación y renovación de los planes de formación curricular se tiene la normativa que se aplica a todas las carreras nuevas y rediseñadas y que se presenta en los anexos correspondientes. Asimismo, se tiene Planes de cierre de programas para aquellas carreras que se han declarado cíclicas (que pueden ser reabiertas según condiciones de demanda) y para aquellas que las Facultades han decidido no volver a dictar en alguna Sede o Centro Docente y de Vinculación. Este es el caso de Psicología plan trabajador (Casa Central), o Trabajo Social (UNAP-Arica, Iquique, Santiago y Victoria) en el caso de Plan Trabajador. Cosa similar sucede con las carreras del DFT que no se siguen dictando, principalmente por temas de demanda.
Gestión del Proceso de Enseñanza					
3	Mejoramiento de la implementación del sistema de monitoreo que permita el seguimiento eficaz del logro de los resultados de aprendizaje.	Director General de Docencia	Dic. 2013	63%	100% diseñadas. 25% Resultados sistematizados.

	Actividad	Responsable	Plazo	% Avance a Mayo 2014	Descripción
Gestión del Proceso de Enseñanza					
4	Evaluación y mejoramiento de la normativa que rige el proceso de capacitación docente.	Vicerrectoría Académica	Mar. 2013	80%	<p>La capacitación docente se enfrenta en dos ámbitos, la disciplinar que es abordada con programas disciplinares por parte de la VRIIP, ya sea a través de Magister o de Doctorados, y la capacitación en docencia.</p> <p>Esta última se ha logrado con la capacitación de los Comités Curriculares de cada Unidad Académica que llevan adelante los rediseños/diseños de sus respectivas carreras y también con la dictación de talleres en el ámbito de la metodología-evaluación y de las relaciones interpersonales que afectan el clima de aprendizaje en aula.</p> <p>Se ha comenzado con la implementación del Plan de Desarrollo Profesional Docente (PDPD). El Plan considera terminar el PDPD confiriendo certificación de Diplomado, para aquellos académicos que cumplan con los requisitos establecidos.</p>
5	Consolidación del Centro de Innovación y Desarrollo Profesional (CIDEP).	Vicerrectoría Académica	Dic. 2013	100%	<p>El Centro de Innovación y Desarrollo Profesional CIDEP se encuentra en pleno desarrollo, demostrando su importancia en el avance de los rediseños y aplicación de normativa vigente, así como en el perfeccionamiento de los académicos.</p>

	Actividad	Responsable	Plazo	% Avance a Mayo 2014	Descripción
					Su accionar se desarrolla mayoritariamente en Casa Central y por medio de Video Conferencias con Centros Docentes y de Vinculación, así como con la Sede Victoria. Además, se cuenta con página donde se mantiene actualizada toda la información y talleres para ser reproducidos, en caso de ser necesario.
Gestión del Cuerpo Académico					
6	Mejoramiento de los sistemas de control y seguimiento de los compromisos de desempeño.	Unidad de Evaluación Académica (VRA)	Dic. 2013	70%	El Compromiso de Desempeño ha sido modificado para lograr los objetivos planteados, es por ello que recién en el presente año se espera tener resultados acorde a los Planes de Desarrollo de cada Facultad, que permitan el uso efectivo de la información proporcionada por esta herramienta de control. Lo anterior se condice con el cambio de estructura institucional.
7	Fortalecimiento del modelo de gestión de la calidad docente en el ámbito de la evaluación docente.	Unidad de Evaluación Académica (VRA)	Jun. 2013	100%	La Reglamentación Académica fue actualizada en Diciembre de 2013 (DE 1995) y se cuenta con una versión que permite abordar los temas requeridos tanto por Jerarquización como por los Planes de Desarrollo de las respectivas Facultades: Decretos Exentos: 1121, 1122, 1123, 1124, 1125, 1126).
			Dic. 2013	80%	A diciembre del 2013 se tenía ya un nuevo instrumento para ser trabajado, así como una mejor versión en los que se refiere a sistema.

	Actividad	Responsable	Plazo	% Avance a Mayo 2014	Descripción
			Dic. 2013	80%	<p>Este fue piloteado en cursos de verano, y hoy ha comenzado su aplicación, en Planes Trabajadores y también en carreras ingreso PSU y DFT se utilizará el primer semestre del 2014.</p> <p>Para lo anterior se cuenta con un software que permite sistematizar en tiempo real la información que se captura en papel por parte de los estudiantes. Esto último para evitar desconfianzas planteados por ellos.</p> <p>Finalmente, se ha mejorado la versión on-line para los docentes y Directores de carrera de manera de promover su utilización efectiva.</p>
8	Fortalecimiento de la nueva Unidad de Evaluación Académica.	Vicerrectoría Académica	Dic. 2013	100%	<p>La Unidad de Evaluación Académica se encuentra oficializada y dotada de personal e implementación requerida para su funcionamiento, es re - decretada a través del Reglamento Orgánico de Evaluación Académica, mediante DE 1886 DE Diciembre de 2013. Este en Diciembre de 2013 corresponde al Reglamento Orgánico de la VRA.</p>
Gestión de la Progresión y Apoyo al Estudiante					
9	Elaboración y difusión de un plan de incentivo para la participación de los estudiantes en actividades culturales.	Dirección General de Asuntos Estudiantiles	Dic. 2014	100%	<p>La participación estudiantil en diversas actividades culturales es promovida desde la Dirección de Vinculación y extensión. Para ello los proyectos de Vinculación y de Docencia exigen la participación de académicos y estudiantes. Desde el año 2009 al 2013 se registran 354 proyectos, en los cuales en su totalidad han participado estudiantes.</p>

	Actividad	Responsable	Plazo	% Avance a Mayo 2014	Descripción
10	Elaboración e implementación de un programa de actividades de apoyo que, según diagnóstico realizado, permita disminuir la deserción en primer año y aumentar la retención a partir de tercer año.	Vicerrectoría Académica	Dic. 2014	100%	<p>El Plan de Nivelación de Competencias de Ingreso a la UNAP está en funcionamiento y ha logrado revertir positivamente los indicadores que mantenía la institución.</p> <p>Para lo anterior, se ha creado una Unidad dentro de la Dirección General de Docencia para este efecto, la que trabaja mancomunadamente con DAE y UAI.</p> <p>El principal trabajo es el que se realiza directamente con Facultades y DFT para homologar, en casos que se requiere, y perfeccionar en otros acorde a las realidades de cada carrera lo planteado a nivel institucional.</p> <p>Si bien la tendencia de aumento en la retención se puede observar, no es menos cierto que la cohorte en estudio aún no tiene indicadores.</p>
Gestión de la Progresión y Apoyo al Estudiante					
11	Implementación y difusión de un plan que permita el aumento progresivo, tanto en cantidad como en calidad, de proyectos de investigación en docencia universitaria, para el mejoramiento continuo de la calidad de la docencia.	Vicerrectoría Académica	Dic. 2013	80%	<p>Existe un aumento sostenido en los proyectos presentados por las Facultades y sus carreras en este ámbito, partiendo por las innovaciones de sus planes de formación curricular y pasando por el desarrollo de material de apoyo para la consecución del perfil de egreso por competencias.</p> <p>La UNIDO mantiene concurso de proyectos de innovación, los cuales han sido perfeccionados. Hoy cada uno de ellos puede dar pie a una línea de investigación en docencia de la respectiva carrera. A la fecha ya se cuenta con publicaciones y presentaciones a Congresos.</p>

5.5. Aspectos de cada Área

5.5.1 Diseño y Provisión de Carreras y Programas

Antecedentes Generales:

Renovación Curricular:

La Institución inicia en el año 2004 un proyecto piloto de Rediseño Curricular (proyecto MECESUP) en las carreras de Pedagogía en Educación Básica, Pedagogía en inglés, Derecho, Ingeniería Civil Industrial y Enfermería. Dada la complejidad del desafío sólo alguna de estas carreras logran terminar con planes rediseñados. Este proceso sienta las bases de cómo desarrollar este tipo de procesos de innovación curricular.

Junto a lo anterior, la Universidad se adscribe en el año 2004 al Sistema de Créditos Transferibles (SCT-Chile) creado por el CRUCH, el cual busca racionalizar y distribuir el trabajo académico de los estudiantes entre las diversas actividades curriculares que componen su plan de desarrollo, a partir de procesos de innovación y de un reconocimiento del rol del estudiante que modifica el enfoque desde el proceso de enseñanza al de aprendizaje. En esta primera etapa de este proceso de adscripción se desarrollan instancias de formación de especialistas en la materia.

En el año 2009 se había rediseñado 3 carreras, con avances importantes en innovación:

- Derecho, que además de semestralizar su plan de estudio, incorpora trabajo de memoria en este e incorpora SCT-Chile.
- Pedagogía en Inglés, implementa su nuevo plan de formación para enseñanza pre-escolar y básica, respondiendo a las necesidades del medio y ampliando la respuesta a la comunidad regional.
- Pedagogía en Educación Básica, se implementa el Plan de Formación Curricular rediseñado, cual es reflejo de lo que se espera sea un plan integrado.

En ese mismo año se decreta el Modelo Educativo Institucional (MEI), tras dos años de elaboración, el cual tiene por objeto incorporar métodos pedagógicos centrados en el aprendizaje del estudiante y de aplicación transversal y homologable a las actividades formativas de la UNAP, con una base cognitiva constructivista y con un fuerte énfasis en actividades prácticas de vinculación con el mundo laboral, que reflejen una mayor pertinencia con los perfiles de egreso.

El MEI tiene como principios de formación: el aprender a aprender, a ser, a hacer y a estar, en cada uno de los niveles de formación, nivel técnico profesional, y pregrado (ingreso PSU y trabajadores). El objetivo buscado con él es que todo estudiante, independiente de la modalidad de ingreso a la Educación Superior (ES) sea capaz de resolver problemas, para lo cual se requiere desarrollar la capacidad de búsqueda de información pertinente, investigar y aplicar conocimientos a su solución. Otros resultados esperados es que desarrollen actitudes como aprender a trabajar en equipo, ser creativo, ser hábil y poder adaptarse a los cambios del entorno.

La orientación fundamental del MEI se sustenta en cuatro dimensiones: lo valórico-social; la calidad y mejora continua; la globalización, y la dimensión educativa. La función del docente en el MEI promueve la formación integral en los estudiantes, tanto profesional como humana, estimulando en estudiantes la participación activa en su proceso de aprendizaje, confianza en sí mismos, creatividad, autonomía de estudios, y generación de ideas (Anexo N°6).

Diseño y Provisión de Carreras:

Como resultado de las experiencias pilotos indicadas, en el año 2010 se institucionaliza el proceso de renovación curricular dirigiendo los primeros esfuerzos institucionales a las carreras de ingreso PSU.

La institucionalización de este proceso persigue lograr los siguientes objetivos:

- a) Contar con perfiles de egreso, actualizados y pertinentes
- b) Actualizar currículum con base a un perfil de egreso pertinente
- c) Incorporar el Modelo Educativo Institucional (aprendizaje centrado en el estudiante y metodologías activo participativas, con un docente cuyo rol principal es el de mediador de aprendizaje)
- d) Incorporar los SCT-Chile, que requieren de innovación curricular y definición de resultados de aprendizaje
- e) Articulación de programas Académicos

En el año 2011 se crea el Centro de Innovación y Desarrollo Profesional (CIDEP) (proyecto MECESUP UAP 0702), el que se institucionaliza el 2013 (DE 0910) con el fin de satisfacer las medidas antes planteadas.

Hasta ese año, este proceso se caracterizó por una lenta progresión en la incorporación de las carreras a él, originado esencialmente por la resistencia al cambio que surgió de parte de Académicos y directivos en ese tiempo de los Departamentos y Escuelas, quienes además manifestaban la necesidad de una instancia formal de apoyo a su trabajo, que vino a solucionar el CIDEP.

Esta situación de resistencia se modifica en el año 2012, derivado del proceso de creación de Facultades lo que facilita la decisión de los programas de adscribirse a los procesos de innovación y rediseño curricular y del empoderamiento de CIDEP. En la actualidad el 35,7% de las carreras PSU están innovadas y el restante 64,3% se encuentran en proceso de rediseño curricular, con sus perfiles de egreso por competencias ya validados.

Producto de las experiencias pilotos desarrolladas durante este periodo, se pudo determinar que resultaba vital para el éxito de estas gestiones, dos medidas esenciales: a) generar el convencimiento en las autoridades académicas intermedias y en el cuerpo académico de la necesidad de este proceso y de la incorporación de las innovaciones curriculares que se proponían; b) La constitución de un equipo formal para apoyar tanto los rediseños como la formación y capacitación de directivos y Docentes así como iniciar una línea de investigación en docencia universitaria.

En el caso de las carreras TNS todos sus perfiles de egreso están expresados por competencias, validadas por el mundo empresarial, lo que da cuenta de su integración con el MEI. Aún más, todas ellas tienen práctica e inserción laboral temprana. Sin perjuicio de

ello, este año se ha iniciado el proceso de revisión de los perfiles de egreso de 14 de los 22 programas de este nivel, dado que en ellos se ha cumplido el plazo de revisión de perfiles.

Cabe destacar que la normativa vigente exige que los perfiles de egreso por competencia hayan sido validados con participación de externos, sea consejo asesor externo o miembros de la industria en el caso de TNS. Asimismo es indispensable que se cumpla el procedimiento de acompañamiento de CIDEP y OAGD, u homólogo en caso de TNS, para que los estándares sean cumplidos. Finalmente, cada proyecto incorpora en su análisis demanda potencial y también estudio financiero que garantice la provisión del cuerpo docente apropiado, equipamiento e infraestructura.

Continuidad de Estudios:

Otro de los aspectos que destaca la Misión de la Universidad es la educación continua, cuya implementación efectiva requiere de la existencia de una oferta académica que comprenda todos los niveles formativos de educación terciaria y la articulación efectiva de los programas entre sí. En la UNAP la educación continua se ha ido desarrollando a través de líneas formativas que vinculan carreras técnicas de nivel superior, pregrado trabajador en la línea de las ingenierías en ejecución y posteriormente carreras conducentes a licenciatura.

Esta estructura de oferta académica que se desarrolla en forma completa en Casa Central y la Sede Victoria, y se circunscribe al ámbito Técnico de Nivel Superior y a Pregrado Trabajador en los demás Centros Docentes y de Vinculación, ha permitido ampliar la cobertura de estudiantes a quienes por razones socio económicas no tendrían alternativas de acceder a la educación terciaria, permitiendo el estudio y el trabajo del estudiante en una Universidad estatal, en otras palabras el reconocimiento al estudiante no-tradicional que es una realidad en nuestro sistema.

El proceso de articulación de programas se ha desarrollado principalmente desde los programas de Técnico de Nivel Superior hasta Pregrado Trabajado. Por su parte la articulación con carreras ingreso PSU se ha visto dificultada dada la ausencia de una definición expresa en el SCT-Chile de un sistema de creditaje que favoreciera una articulación efectiva hacia PSU, lo que recién ocurrió por parte del Consejo de Vicerrectores en septiembre 2013, lo que permitirá avanzar más decididamente en esta línea.

5.5.1.1 Propósitos y Fines

Ofrecer carreras, actualizadas y pertinentes que den respuestas a las necesidades de las comunidades, de acuerdo a las áreas prioritarias de desarrollo de la Institución que favorezca la educación continua, mediante modalidades educativas innovadoras.

Para el logro de ello, la Institución ha definido como propósito la Renovación e Innovación de la totalidad de sus planes de formación curricular, de manera escalonada partiendo desde PSU al TNS, hasta el Pregrado Trabajadores.

Resultados Esperados:

- Provisionar recursos y equipamiento para dotar a los Planes de Formación Curricular en todas las modalidades de ingreso, con los recursos necesarios
- Renovar los Perfiles de Egreso y Planes de Formación Curricular (PFC), en modalidad ingreso PSU, para trabajadores, y Técnicos de Nivel Superior.
- Incorporar metodologías pedagógicas innovadoras a la formación de los estudiantes y capacitación en ellas del cuerpo académico.
- Articular carreras, entendiendo que la oferta académica debe ajustarse a lograr la articulación de todos los niveles, llegando al postgrado, dentro de un sistema de calidad que promueve la mejora continua.
- Vincular los Planes de Formación Curricular de manera contextualizada y al servicio del desarrollo de las comunidades en que la Institución se inserta, promoviendo así la movilidad social.

5.5.1.2 Políticas y Mecanismos

Creación, modificación o rediseño y cierre de Planes de Formación Curricular:

Este proceso se encuentra regulado por los siguientes instrumentos:

- A) “Reglamento y Procedimientos de creación, modificación y/o cierre de planes de formación curricular” (Anexo N° 7: DE 1285/2010, actualizado por el DE N° 1147/2013;
- B) Reglamento Orgánico CIDEP,

En el primero de ellos se desarrolla el Modelo Metodológico de Diseño Curricular de la UNAP, el que consta de cuatro fases: Diagnóstico de necesidades, Diseño curricular, Instrumentación y aplicación curricular y Evaluación curricular, mientras que en el segundo se describe los alcances del CIDEP y el Plan de Desarrollo Profesional Docente.

1) Creación de una nueva carrera o Plan de Formación Curricular (PFC):

El Plan Estratégico Institucional (PEI) fija el marco de desarrollo de la Institución vinculándola en forma importante a los planes de desarrollo regional de las zonas geográficas donde la Institución se encuentra emplazada. De esta forma la Institución hoy vincula la decisión sobre la apertura de carreras a las necesidades de cada región donde se inserta, la cual plantea una perspectiva de largo plazo, la que además de incluir el ámbito productivo y de servicios incorpora las necesidades de capital humano basado en el progreso regional.

Uno de los objetivos buscado con el proceso de reestructuración institucional era dotar a las Facultades y al Departamento de Formación Técnica de mayor autonomía, radicando en ellas la principal fuente desarrollo institucional.

En este contexto las Facultades son las llamadas a proponer, principalmente, los ámbitos específicos de desarrollo de oferta académica, en el entendido que son ellas quienes son capaces de determinar de mejor manera las necesidades del entorno y de las áreas del conocimiento de su especialidad.

El desarrollo de un proyecto al interior de una Facultad supone la existencia previa de un diagnóstico de factibilidad que debe considerar los siguientes factores:

- Rol de la Universidad del Estado (Calidad de la docencia/criterios SIES)
- Plan Estratégico Institucional.
- Estrategia de Desarrollo Regional.
- Demanda de los programas ofrecidos
- Empleabilidad
- Remuneración
- Recursos necesarios para su instalación e implementación.

Este diagnóstico debe ser ejecutado por Académicos de la Facultad con la participación de los Comités Curriculares y Consejos Asesores Externos. Dicho diagnóstico y proyecto es presentado al decano de la Facultad para su aprobación. Lograda ésta, posteriormente el proyecto es presentado a la VRA para su análisis y aprobación. Por su parte la VRA propone al Consejo Académico la implementación del proyecto, quien finalmente sanciona la pertinencia o no del proyecto completo (Docente/financiero). Finalmente si el consejo académico aprueba se presenta a la junta directiva para sanción final.

Aprobado y sancionado el proyecto de creación de una nueva carrera por el Consejo de Facultad, se inicia el diseño curricular el cual es desarrollado por el Comité Curricular de la carrera con la colaboración de CIDEP y OAGD, posteriormente es revisado por la Dirección General de Docencia (DGD), la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, de la Vicerrectoría Académica y de la Junta Directiva, siguiendo las etapas correspondientes: revisión, verificación, aprobación final y Decreto Exento.

La Sede y Centros Docentes y de Vinculación están habilitadas, para proponer proyecto de oferta académica nueva o modificación de la existente, a través de las Facultades en el caso de carreras PSU y pregrado trabajador, y del DFT en el caso de las carreras técnicas. El Departamento de Formación Técnica (DFT) adapta los mecanismos institucionales para la creación y modificación de planes de formación curricular, esto es: evalúa demanda, hace la propuesta, contacta empresarios y define perfil requerido, elabora proyecto de formación curricular el que debe ser evaluado administrativa, curricular y financieramente para luego ser presentado a VRA.

Para ejemplificar el enfoque desde las Facultades antes descritas y el funcionamiento del procedimiento se puede mencionar la apertura de las carreras del área de la salud (Fonoaudiología y Odontología). La Facultad de Ciencias de la Salud determinó que era factible implementar cuatro nuevas carreras, las dos mencionadas, más Terapia Ocupacional y Tecnología Médica. Los diagnósticos informaban que dichas profesiones se requerían para satisfacer escenarios de salud que estaba desarrollándose en la región de Tarapacá. Al ser presentada a la VRA fueron desestimadas las dos últimas, dado que al menos en el mediano plazo no se evidenciaba tasas de empleabilidad y niveles de remuneración que justificarán la inversión de recursos por parte de estudiantes, razón por la cual se optó por Fonoaudiología y Odontología.

2) Modificación o rediseño a un Plan de Formación Curricular Vigente:

En este proceso participan un conjunto de entidades: la Unidades Académicas (Facultad o DFT), el Comité Curricular de cada unidad académica, Vicerrectoría Académica, Centro de Innovación y Desarrollo Profesional (CIDEP), Oficina de Apoyo a la Gestión Docente (OAGD), Unidad de Planificación y Registro Académico (UPRA).

El procedimiento se inicia con la evaluación de la pertinencia de los perfiles de egreso: los Consejos de Carrera son los responsables del seguimiento periódico de la oferta formativa de cada unidad académica para ello emplea un conjunto de indicadores que orientan su decisión: progresión, tasas de aprobación, retención, satisfacción de estudiantado. Desde su análisis surge la decisión de ejecución de una modificación en la microplanificación o en la estructura curricular.

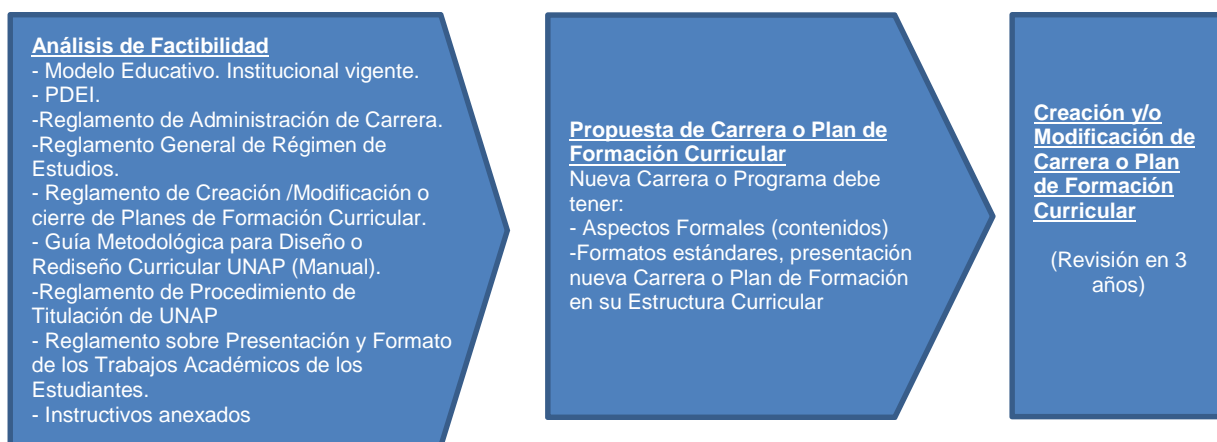
Como mecanismo de aseguramiento de la pertinencia la Institución ha definido que los perfiles de egreso deben ser revisados cada 3 años, no obstante los Consejos de Carrera están autorizados para introducir modificaciones en periodos anteriores tanto para PFC que se dicten en Casa Central como en Sede y Centro Docentes y de Vinculación, de acuerdo a al análisis anual de oferta académica.

El Plan de Formación Curricular Modificado, debe poseer una serie determinada de contenidos y formatos:

La Unidad Académica inicia el proceso administrativo institucional una vez que UPRA entrega los códigos provisorios y la OAGD valida los formatos en que han sido entregados los contenidos de la propuesta. Por otro lado esta documentación debe tener la autorización de la Dirección General de Calidad (DGC).

La Modificación o Rediseño de una carrera, deberá ser entregada con los contenidos y formatos definidos en la reglamentación vigente: “Procedimiento de modificación o rediseño de plan de formación curricular”, de acuerdo a “Formatos Estándares Estructura Curricular Administrativa” y “Formulario Ingreso de Datos Sistema Curricular Docente” (SICDO).

Figura N° 45. Diagrama para la Creación y/o Modificación de una nueva carrera o Plan de Formación Curricular.



3) Cierre de un plan de formación Curricular:

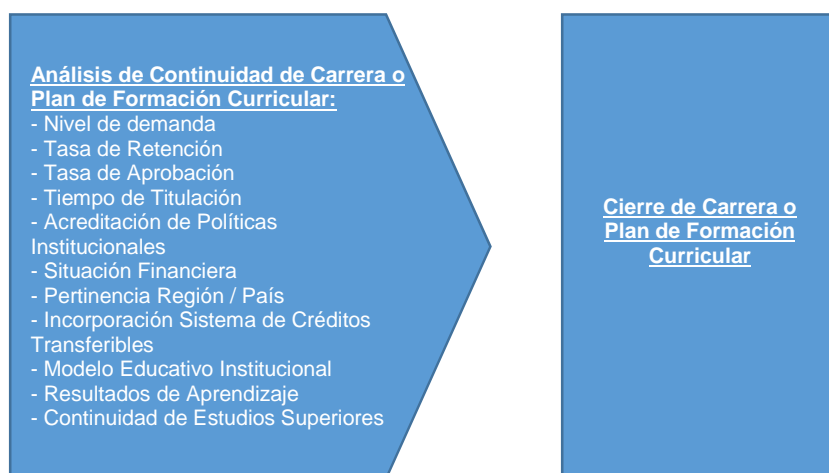
La decisión de cierre de un programa se adopta por la unidad académica, en virtud de políticas institucionales, con base a los siguientes factores:

- Nivel de demanda,
- Tasa de retención,
- Tasa de aprobación y el tiempo de titulación,
- Si no logra estar acreditada acorde a las políticas institucionales,
- Si su situación financiera pone en riesgo su continuidad,

- Si no tiene pertinencia con los requerimientos de la Región y del País,
- Si no está innovado incorporando SCT - Chile y MEI evaluado a través de Resultados de Aprendizaje,
- Si no tiene posibilidad cierta de continuidad de estudio en niveles superiores.

El proceso administrativo de cierre es presentado a Vicerrectoría Académica y será responsabilidad del Consejo de Carrera y la Unidad Académica respectiva presentar el plan de cierre y realizar su seguimiento hasta la conclusión total de la carrera.

Figura N° 46. Diagrama de Cierre de Carrera o Plan de Formación General.



Mecanismos de aseguramiento de la calidad:

1) Decisiones acerca de ofertas de carreras y su pertinencia:

En el año 2012 se formalizó el procedimiento de evaluación anual de la Oferta Académica con el fin de determinar la vigencia y pertinencia de la oferta académica institucional. Este proceso radicado en los consejos de carrera de cada una de las Facultades y DGD, implica un análisis de los programas vigentes en dos dimensiones: académico (70%) y financiero (30%), con lo cual ninguna carrera pudiera ser cerrada por razones exclusivamente financieras.

El procedimiento está regulado por el DE 1215/2012 que aprueba metodología y formato para definición de Oferta Académica (Anexo N°8 decreto 1215).

Los criterios fueron definidos con la participación del Consejo Académico y de la Honorable Junta Directiva. Estos consideran un conjunto de elementos claves para el desarrollo Institucional:

Criterios de Contexto:

- Rol de la Universidad del Estado (Calidad de la docencia/criterios SIES)
- Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (Calidad de la Docencia)
- Estrategia de Desarrollo Regional.

Criterios Académicos:

- Deserción de estudiantes de 1° año de cada programa,
- Retención de Estudiantes de 3° año,
- Tiempo oportuno de titulación,
- Acreditación de la carrera
- Uso de vacantes.

Criterio Financiero:

- Resultados de la operación (déficit o superávit).

El informe de este análisis define la continuidad de una carrera de acuerdo a las siguientes ponderaciones:

- Fortalecer programa (80% o más).
- Replanteamiento y/o rediseño del Programa (70 – 79%).
- Ciclicidad del programa (50% y 69%)
- Cierre del programa (49% o menos).

Estos procedimientos fueron aplicados exitosamente el 2012 y 2013 con un 100% de evaluación de las carreras de pregrado PSU y TNS, pero sólo como pilotaje, dado que su aplicación será real ahora que las unidades académicas cuentan con su plan de desarrollo.

En el caso de las Carreras de Pregrado Trabajador, este proceso comenzará a aplicarse a partir de 2015, una vez sus planes de formación curricular hayan sido renovados curricularmente.

Esta información es revisada con las Facultades, las que deben emitir un informe al respecto. Éste es analizado por el Comité de Rectoría y el Consejo Académico, entidades que generan las recomendaciones del caso. Finalmente, es el Rector en conjunto con la Honorable Junta Directiva, quienes analizan caso a caso y toman la decisión. Estas instancias, además de considerar los criterios indicados efectúa un análisis de contexto institucional y regional que determina en definitiva, el estado en que se califica el programa, según lo indicado precedentemente. Por ello, Carreras como algunas Pedagogías que debieron ser declaradas cíclicas o cerradas, por aplicación estricta de los criterios de análisis definidos, son consideradas relevantes para el Desarrollo Regional por lo que se ha resuelto su mantención en la oferta académica.

El análisis efectuado el periodo 2013 derivó en la clasificación de cierre de ingreso en aquellas carreras que no cumplan con un ingreso mínimo:

Tabla N° 38. Carreras Ingreso PSU con Cierre de Ingreso

Carreras	Año de último Ingreso
Sede Iquique	
Biología	2012
Biología Marina	2012
Agronomía	2012
Ing. En Pesca y Acuicultura	2012

Tabla N° 39. Cierre de Ingresos para Carreras TNS,

Año	Carrera	Sede/Centro
2009	TNS Contador General	Iquique
2009	TNS Elect. Y Electrónica Industrial	Iquique
2010	TNS Asistente Jurídico	Iquique
2010	TNS Agropecuario Prod. Animal	Victoria
2011	TNS Gestión Financiera	Arica
2011	TNS Asistente Educación Párvulos	Calama
2011	TNS Geología	Calama
2011	TNS Administración Empresas - Inf.	Iquique
2012	TNS Traductor Bilingüe (vespertino)	Calama
2012	TNS Asistente Jurídico	Victoria
2013	TNS Óptica	Santiago
2013	TNS Actividad Física y del Deporte	Victoria

Los procesos de cierre en los ingresos en el técnico de nivel superior, dicen relación con cambios dificultades en los indicadores Académicos, falta de demanda, campos laborales reducidos, entre otros.

Cierre de Ingresos para Carreras Pregrado Trabajador:

Tabla N° 40. Cierre de Ingresos para Carreras Pregrado Trabajador, Sede Victoria

Carreras	Año de último Ingreso
Ingeniería Comercial	2012
Ingeniería Forestal	2011
Licenciatura en trabajo social	2010
Ingeniería de Ejecución De Empresas	2010

Tabla N° 41. Cierre de Ingresos para Carreras Pregrado Trabajador, Centro Docente y de Vinculación Santiago

Carrera	Año de último Ingreso
Ingeniería en Administración de Empresas	2013
Trabajo Social	2009
Licenciatura en Lengua Inglesa	2013
Contactología	2013
Contador Público y Auditor	2009
Ingeniería en Administración de Empresas	2013

Tabla N° 42. Cierre de Ingresos para Carreras Pregrado Trabajador, Centro Docente y de Vinculación Arica

Carreras	Año de último Ingreso
Licenciatura en Trabajo Social	2009
Derecho	2010

Tabla N° 43. Cierre de Ingresos para Carreras Pregrado Trabajador, Centro Docente y de Vinculación Antofagasta

Carreras	Año de último Ingreso
Contador Público Auditor, Licenciado en Sistemas de información	2009
Pedagogía en Educación Física, Licenciado en Educación.	2010
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas, mención Administración Pública	2013

2) Perfil de Egreso:

En el año 2010 se resolvió, mediante formalización de los procesos pertinentes, que todos los PFC que impartía la Universidad debían ser revisados cada tres años, siendo uno de los principales focos de análisis, la pertinencia de los Perfiles de Egreso, con el fin de garantizar la actualización y vigencia de los programas que se ofrecen a la comunidad.

Para la implementación de esta política se diseñó una actualización del modelo de gestión de calidad docente el cual, junto con definir el cómo efectuar este procedimiento en forma estandarizada, precisa un conjunto de indicadores cuya ponderación objetiviza la decisión de actualización de un perfil y consecuente con ello del programa. Los indicadores empleados son los siguientes: resultados prueba de diagnóstico, retención, aprobación, titulación oportuna. Así como también las pruebas de logro y la revisión de los resultados

de aprendizaje en lo que respecta al avance de la consecución del perfil de egreso por competencias.

La aplicación de este mecanismo de aseguramiento de la calidad se encuentra radicado en los Consejos de Carrera de cada programa, dicho organismo es el encargado, conjuntamente con los Consejos Asesores Externos en el caso de pregrado, y equipos de expertos ad hoc en el caso de TNS, de revisar y actualizar los perfiles de egreso. Si bien se están cumpliendo recién los tres años de varios programas rediseñados, ya ha habido cambios menores en carreras como las Ingenierías, donde se modificó la secuencia de cursos de primer año para favorecer la inserción de los estudiantes a la vida universitaria.

3) Acreditación de carreras:

La Institución, dentro de su modelo de gestión de calidad, ha determinado que la acreditación de sus programas es un mecanismo que permite transparentar la calidad de la oferta académica, siendo los programas PSU los primeros en ingresar a este proceso. Al mismo tiempo la acreditación de carreras ha permitido a la Institución acelerar los procesos de modificación e innovación curricular. Al tener presente los criterios básicos, cada carrera y comité curricular diagnostica las posibles brechas entre lo que actualmente está dictando y los requerimientos del medio. Si bien hay un avance importante en las carreras con ingreso PSU.

En el caso de carreras PTR se ha incorporado este concepto en los estudios de rediseño que se están implementando y que deben estar sancionados para fines del año 2016, permitiendo seguir con el escalonamiento de presentar dichos programas a su acreditación. Dado que los PFC dependen de cada Facultad, se han sentado las bases para que equipos puedan tener la expertise para abordar estos proyectos con una mirada crítica que incorpore las realidades de cada modalidad.

Para las carreras de TNS se está trabajando simultáneamente en la actualización de sus PFC y también existe un plan de acreditación. Lo que se tiene en estos momentos y que sirvió para la validación de los empleadores y diferentes industrias que reciben a los estudiantes como profesionales, es la certificación ISO 9001:2008. De igual forma a partir del año 2016 se comienza el proceso de acreditación de estos programas.

Los resultados del proceso de acreditación muestran que, a la fecha del presente informe, la Universidad cuenta con 16 carreras acreditadas y 4 en proceso de acreditación. En términos generales, las carreras están acreditadas entre 5 y 2 años, siendo el promedio de años de acreditación de 3,6 años. A continuación se presenta el detalle de lo expuesto anteriormente:

a) Carreras Acreditadas

Tabla N°44. Carreras Acreditadas a Abril 2014

Carrera	Años	Desde	Hasta
Pedagogía en Inglés	5 años	diciembre 2011	diciembre 2016
Ingeniería Civil Industrial	5 años	enero 2012	enero 2017
Química y Farmacia	5 años	enero 2012	enero 2017
Ingeniería Civil en Computación e Informática	4 años	enero 2012	enero 2016
Pedagogía en Educación Parvularia	4 años	diciembre 2012	diciembre 2016
Pedagogía en Educación Física	4 años	diciembre 2012	diciembre 2016
Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación	4 años	enero 2013	enero 2017
Pedagogía en Educación Básica	4 años	diciembre 2013	diciembre 2017
Contador Público y Auditor	3 años	marzo 2013	marzo 2016
Ingeniería Civil Metalúrgica	3 años	enero 2012	enero 2015
Enfermería	3 años	julio 2012	julio 2015
Sociología	3 años	septiembre 2013	septiembre 2016
Kinesiología	3 años	abril 2013	abril 2016
Pedagogía en Educación Básica Intercultural Bilingüe	3 años	enero 2013	enero 2016
Ingeniería Civil Ambiental	2 años	marzo 2013	marzo 2015
Psicología	2 años	septiembre 2013	septiembre 2015

b) Carreras en Proceso de Acreditación:

Trabajo Social (Segundo Proceso)
Pedagogía en Matemática y Física (Segundo Proceso)
Educación Parvularia Intercultural
Arquitectura

La situación actual, al considerar la oferta académica año 2014 para ingreso PSU, indica que la Universidad cuenta con un 61,5% de carreras acreditadas (16/26). Si a lo anterior se agrega la oferta académica de carreras técnicas y de pregrado ingreso trabajadores, el porcentaje es de 20%. En este contexto, se tiene que los estudiantes beneficiados con las carreras acreditadas son 2.966, lo que representa un 60% de los estudiantes ingreso PSU y un 21% si consideramos la totalidad de estudiantes de la Universidad.

4) Articulación:

Dado que la educación continua es parte de la misión institucional, se ha trabajado para lograr mejorar la trayectoria formativa de los estudiantes ofreciéndoles la oportunidad concreta de avanzar desde una carrera TNS hasta el postgrado.

Este proceso viene desde principios del año 2008 y se ha mantenido un trabajo sostenido y en franco aumento. Es así que las Facultades de Ciencias Empresariales y la Facultad de Ingeniería y Arquitectura han modificado sus planes de formación en este último período, y en estos momentos habrá un nuevo cambio a partir de la incorporación del SCT-Chile a dichas carreras.

Para completar los objetivos trazados al institucionalizarse la política de la UNAP ha iniciado los procesos de articulación efectiva de programas a través del pilotaje de ciertas carreras. Así a la fecha se encuentra con este proceso concluido los siguientes programas:

Tabla N°45. Articulación de Programas

Carreras de Pregrado Tradicional: Existen carreras de Pregrado Tradicional (PSU), con articulaciones de carrera proveniente del DFT, dos de ellas serían:	
PSU	TNS Articulación
Pedagogía en Educación Física	TNS Actividad Física y del Deporte
Química Farmacia	TNS Análisis Químico
Carreras Pregrado Trabajador: Existen 7 carreras Pregrado Trabajadores (PTR) con articulación proveniente de carrera del DFT.	
PTR	TNS Articulación
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas	TNS Administración de Empresas – Marketing y Gestión Comercial.
Ingeniería Comercial mención Gestión	TNS Administración y Gestión de Personal. TNS Comercio Exterior.
Ingeniería Ejecución Control de Gestión	TNS Administración de Empresas – Marketing y Gestión Comercial. TNS Administración y Gestión de Personal. TNS Comercio Exterior.
Ingeniería Ejecución Industrial	TNS Operaciones Minas TNS Mecánico Mant. Plantas Mineras TNS Mecánico Mant. Maquinaria Pesada TNS Eléctrico Instrumentista Mant. Plantas Mineras TNS Geología TNS Electricidad y Electrónica Industrial TNS Minería Metalúrgica TNS Administración de Empresas – Marketing y Gestión Comercial TNS Administración y Gestión de Personal. TNS Comercio Exterior TNS Computación e Informática TNS Sonido y Acústica TNS Agropecuario (Victoria)
Ingeniería Ejecución en Prevención de Riesgos	TNS Prevención de Riesgos TNS Análisis Químico TNS Operaciones Minas TNS Mecánico Mant. Plantas Mineras TNS Mecánico Mant. Maquinaria Pesada TNS Eléctrico Instrumentista Mant. Plantas Mineras TNS Geología TNS Electricidad y Electrónica Industrial TNS Minería Metalúrgica TNS Enfermería
Ingeniería de Ejecución Agrícola	TNS Agropecuario (Victoria)
Ingeniería de Ejecución en Electrónica Industrial	TNS Electricidad y Electrónica Industrial TNS Eléctrico Instrumentista Mant. Plantas Mineras.

La Institución desarrolla una política de continuidad de estudios a través de la articulación de carreras, esto permite la movilidad social, lo que permite a las personas de la región realizar una formación completa sin tener que migrar lejos de su región.

Las tablas precedentes muestran como las Facultades de Cs. Empresariales, Ingeniería y Arquitectura y Cs. De la Salud ya cuentan con carreras articuladas que permiten llegar incluso a la Licenciatura y al Postgrado.

5) Equivalencia de los programas.

La Vicerrectoría Académica es responsable del cumplimiento de los procesos relacionados con la Docencia de Pregrado, según normativas institucionales, promoviendo homogeneidad en cada proceso que aplican las diferentes unidades académicas, incluidas Los centros de docencia y vinculación. Para que esto se realice existe una coordinación entre las Vicerrectorías; Académica, Investigación, Innovación y Postgrado y Administración y Finanzas con cada una de las Facultades y DFT, donde radica la tuición académica de cada una de las carreras que se imparte a nivel de Sede y Centro.

Para lograr la equivalencia del programa y la homologación de la docencia impartida la Institución desarrolla programas de admisión homogéneos, coordinados desde la Casa Central, de tal manera de informar a los estudiantes de manera efectiva.

Una vez que el estudiante ingresa a la Institución cuenta con instancias que favorecen su progresión, como son: Semana de Inducción y PNA entre otros.

Los programas ofrecidos en las diferentes Sedes son aprobados a nivel Central y ejecutados en las Sede Victoria y en los Centros Docentes y de Vinculación. Las carreras están a cargo de Jefes de Carreras, los que se vinculan con los Encargados de Docencia en las Sedes, con las diferentes Facultades y con el Director General de Docencia de la Casa Central en Iquique.

Los instrumentos utilizados para hacer equivalente la calidad de los programas entre las diferentes Sedes y Centros son:

- Plan de formación curricular único.
- Programas de estudio únicos.
- Coordinaciones de los jefes de carrera con la Facultad respectiva.
- Existencia de Docente Coordinar en caso de dictarse una asignatura en más de una sede o centro.
- Sistema de capacitación académica homogeneizada.
- Proceso evaluativo es homogéneo en cada sede y Centro vela por el mismo la jefatura de carrera, los instrumentos de evaluación pueden variar de acuerdo al contexto regional.
- Cuerpos colegiados de Facultad, en Casa Central coordinan con Sedes y centros la gestión curricular de los Planes de Formación, de tal forma que operen de manera de homogeneizar la calidad de la docencia.
- La evaluación de la docencia se realiza de manera semestral, con similares instrumentos. La información se analiza en forma centralizada por la Oficina de Evaluación Académica y que tiene a su cargo la evaluación académica, ubicada en Casa Central, donde se sistematiza la información y se clasifica, en virtud a ella, a los Docentes y se entregan los requisitos de capacitación para los profesores que lo necesiten.
- Los recursos asignados a las diferentes Sedes y centros Docentes y de vinculación, tales como recursos humanos, recursos bibliográficos, servicios al estudiante, son planificados a nivel central de acuerdo a las necesidades identificadas por los equipos de gestión de Facultades, Sede y Centros.

Directores de docencia de Facultad coordinan con encargados de docencia de Sedes y Centros, los que a su vez controlan el proceso de formación en el marco del MEI en cada plan de formación curricular (estándares mínimos; resultados de aprendizaje e Indicadores Académicos).

6) Provisión de Carreras:

La Institución garantiza los recursos para el desarrollo adecuado de los Programas de Formación Curricular.

Para lo anterior el comité de Vicerrectores ha avanzado en la definición de estándares e indicadores que permiten monitorear permanentemente la calidad de la docencia impartida en Sedes y Centros y tomar medidas correctivas de manera oportuna.

En cuanto al equipamiento de las carreras se definió el uso, estándar, de cinco estudiantes por equipo de laboratorio (dependiendo del área disciplinar), lo que permite se desarrolle el MEI en condiciones adecuadas.

En cada Sede, Centro Docente y de Vinculación y Campus existe una Biblioteca que se coordina con la Biblioteca de Casa Central para satisfacer las necesidades de las diferentes carreras.

Distribución de Bibliografía en Casa Central, Sede y de los Centros Docentes y de Vinculación del periodo 2011 al 2014:

Tabla N°46. Número de Títulos y Volúmenes a nivel institucional 2013 – 2014

Bibliotecas	2011		2012		2013		2014	
	Títulos	Vols	Títulos	Vols	Títulos	Vols	Títulos	Vols
Biblioteca Antofagasta	286	2.468	913	2.685	914	2.698	914	2.698
Biblioteca Arica	1.992	5.037	2.054	5.292	2.060	5.340	2.060	5.340
Biblioteca Baquedano	1.576	4.590	1.671	4.859	1.691	4.904	1.691	4.904
Biblioteca Calama	1.840	4.411	1.909	4.563	1.916	4.571	1.916	4.571
Biblioteca Huayquique	3.488	6.099	3.682	6.484	3.686	6.494	3.686	6.492
Biblioteca INTE	229	257	251	280	251	280	251	280
Biblioteca Playa Brava	23.563	65.040	24.339	66.735	24.508	67.411	24.508	67.411
Biblioteca San Pablo	2.615	8.863	2.763	9.162	2.842	9.258	2.865	9.350
Biblioteca Victoria	7.518	26.366	7.998	26.846	8.040	26.497	8.148	27.118
Total	43.107	123.131	45.580	126.906	45.908	127.903	46.039	128.164

Fuente: UNICO 2013

Estadísticas de Uso de Bibliotecas a nivel Institucional:

Tabla N°47. Uso de Textos Biblioteca

Sedes y Centros	2011	2012	2013	2014	Total general
Antofagasta	819	424	441	71	1755
Arica	330	238	188	91	847
Calama	257	183	102	51	593
Iquique	20749	26784	23555	7285	78373
Santiago	2045	2770	2670	1096	8581
Victoria	83	13313	14131	6702	34229
Total general	24283	43712	41087	15296	124378

Fuente: Biblioteca / UNICO 2014

Tabla N°48. Uso de Biblioteca Virtual

Sedes y Centros	2010	2011	2012	2013	2014	Total general
Antofagasta	893	2041	1703	2046	1153	7836
Arica	1248	3615	2881	3303	2026	13073
Calama	984	1958	2147	2107	1737	8933
Iquique	10095	19602	19321	21532	11879	82429
Santiago	2033	4207	3878	4477	3752	18347
Victoria	2102	4171	3669	3555	2121	15618
Total general	17355	35594	33599	37020	22668	146236

Fuente: Biblioteca / UNICO 2014

La Biblioteca Institucional, tiene un número de textos y volúmenes considerados adecuados para satisfacer la bibliografía básica de cada plan de formación general. Respecto de la bibliografía a la que no se tiene acceso en Biblioteca tradicional, se puede acceder a Biblioteca Virtual, favoreciendo el uso de artículos actualizados en las diversas disciplinas.

Se debe señalar que el Sistema de Registro de la Información sólo considera el número de veces que la persona realiza una solicitud de préstamo o un ingreso a la Biblioteca Virtual, sin embargo, no permite cuantificar el número de textos, "papers", u otros que fueron referenciados o revisados, tanto virtualmente como físicamente. Si bien hubo un avance en sistematizar esta información al actualizar el sistema "Werken" que administra esta información, una segunda etapa será el perfeccionar estos registros de manera de poder lograr la información detallada que se requiere.

Biblioteca Digital:

Dada la realidad actual en que se tiene la renovación de conocimiento de manera acelerada, es necesario aportar a los estudiantes con una Biblioteca Digital que permita acceder a textos actualizados por quienes están generando conocimiento de punta. La Universidad ha estado desde hace años reforzando sus capacidades. Un esfuerzo institucional en fortalecerla que fue apoyado desde MECESUP a principios de la década del 2000 y que hoy gracias al convenio Cincel de las Universidades del CRUCH y suscripción a textos,

revistas, y bases de datos permite tener una biblioteca de alta capacidad de respuesta tanto para estudiantes TNS, como pregrado y postgrado.

Para poder motivar el uso de dichas instalaciones se han preparado cursos para docente y para estudiantes, estos últimos pueden iniciarse en la capacitación de la semana de inducción, pero también en sus cursos habituales de metodología de la investigación y otros. Esto no es suficiente, puesto que también se debe responder desde lo tecnológico. Es así que se ha realizado una fuerte inversión en tecnología. Contratos en base de datos, aumento ancho de banda de enlace en Casa Central, Sede y Centros Docentes y de Vinculación, actualización plataforma Werken que permite tener registros actualizados y preparar estadísticas, entre los más importantes.

Se tiene entonces, un servicio de punta, que permite acceso remoto a todos los usuarios adscritos por el sólo hecho de ser estudiantes y Académicos de la Universidad. Esto ha facilitado la homogenización de información para los diversos programas y modalidades de formación, al tiempo que mantiene la posibilidad de que los estudiantes puedan revisar información, logrando niveles de autonomía en su aprendizaje. En un comienzo tiende a ser guiado, pero los futuros profesionales logran desarrollar la habilidad de búsqueda de información utilizando las TIC's de manera autónoma.

Se cumple, entonces, con dos objetivos en todas las Sedes y Centros Docentes de Vinculación esto es mantener la homogeneidad de acceso para los estudiantes, al tiempo que ellos pueden desarrollar sus capacidades de uso de tecnologías de la información. Todo lo anterior en el contexto de lograr autonomía de aprendizaje de los estudiantes en los diversos niveles de formación ofertados.

En relación a lo que implica el equipamiento de apoyo docente propio de cada PFC, se tiene que al momento de elaborar, actualizar o informar la continuidad de oferta, cada carrera, en cualquier modalidad y para todas las Sedes y Centros Docentes y de Vinculación deben considerar la actualización, compra, o mantención del material requerido para entregar la docencia comprometida. Es así que se realiza una planificación de inversión tanto en lo que se refiere a composición de cuerpo docente, como del equipamiento.

Las carreras hacen este estudio el que es validado a nivel de la Facultad o Unidad Académica y se presenta a Docencia. Es esta última la que valida contra los informes la compra de dicho material o la adscripción de nuevos Docentes acorde al programa de formación curricular específico. Se debe considerar que el período de reestructuración y cierre de Centros provocó una situación financiera con estrechez de caja, esto a su vez limitó las mejoras a lo estrictamente necesario referido a dichas compras y procesos de mantención.

Hoy se cuenta con un formato que da cuenta de las necesidades contra las competencias de cada PFC lo que hace más sencillo la evaluación de parte de las Facultades y Unidades Académicas correspondientes.

Este plan se ha llevado a cabo en carreras de alto impacto como resultan ser las Ingenierías, programas adscritos al DFT y carreras de la Facultad de Salud, lo que nos permite tener equidad en los recursos que se están utilizando para la formación de los profesionales independiente de la localidad geográfica. En el caso de software, por ejemplo queda alojado en un servidor que permite su uso en tiempo real en cualquier Sede o Centro Docente y de Vinculación.

Si bien se ha logrado mejorar la oferta de equipamiento y de equipos de apoyo a la docencia, es también cierto que en el caso de los Centros Docentes y de Vinculación su uso es aún bajo. Esto tiene que ver con la permanente vinculación con el mundo laboral, ya sea con visita a terreno de las carreras TNS, como la sistematización de las prácticas cotidianas de los estudiantes en el caso de pregrado trabajador. No obstante lo anterior, es a partir de la microplanificación que aparece en el SIGA que se logra fomentar el uso de estos medios.

Respecto del Recurso Docente, las necesidades son definidas en el plan de desarrollo de cada unidad académica. Cada consejo de carreras debe solicitar la contratación de su cuerpo docente, lo que una vez validado por las instancias correspondientes y que se explican en dotación académica, proceden de acuerdo a reglamentación vigente de manera de asegurar la dotación académica adecuada.

5.5.1.3. Evaluación y Aprendizaje

La Institución cuenta con políticas y mecanismos que se aplican de manera sistemática y están permanentemente siendo evaluados por las instancias correspondientes, lo que queda de manifiesto en la evolución de los cuerpos normativos y los resultados de su aplicación, permiten que el diseño y la provisión de carreras este monitoreada y con seguimiento desde las facultades, con la supervisión del equipo de docencia.

Los resultados de la implementación de mecanismos para evaluar la oferta académica, se han obtenido de manera paulatina, lo que se evidencia en las carreras renovadas, articuladas y con cierre de ingresos. Por otro lado existe un mecanismo de evaluación de oferta académica aplicado de manera sistemática, el que permite evaluar el 100% de carreras pregrado PSU y TNS y cuyos resultados han permitido la toma de decisión respecto de la misma.

La asignación de recursos y equipamientos para la provisión de carreras tiene una política en el marco de las restricciones presupuestarias. En el periodo 2008 al 2012 hubo un periodo de restricción presupuestaria, el que se acrecentó entre el 2012 y 2013, lo que llevó a que las inversiones en infraestructura y equipamiento se restringieran a lo mínimo. Naturalmente en un proceso de ajuste presupuestarios no se pudo enfrentar adecuadamente las brechas entre Sedes y centros Docentes y de vinculación, lo que hoy está siendo abordado y resuelto.

Los informantes claves refieren que la Institución tiene propósitos claros con relación a su docencia de pregrado, lo que permite tomar decisiones sobre las carreras que ofrece o la población objetivo de las mismas: Comunidad (78,4%), estudiantes (77%) y Académicos (80,6%).

Respecto a admisión, perfil de egreso, diseño y avance curricular el grado de acuerdo sigue siendo muy positivo, Comunidad (75,3%), estudiantes (74,5%) y Académicos (76,7%). Al consultar si la Institución cuenta con políticas y mecanismos eficaces para asegurar la calidad de las carreras que ofrece el grado de acuerdo positivo: comunidad (67%), estudiantes (68%) y Académicos (72%).

Los empleadores valoran que las capacidades profesionales de los titulados de la UNAP satisfacen los requerimientos de su empresa (89%). También refieren que las líneas formativas que imparte la UNAP, responden a los requerimientos de su empresa (90,1).

Manifiestan la existencia de una adecuada relación entre las carreras que imparten la UNAP y las necesidades regionales (76,9%), además de que los profesionales titulados de la UNAP muestran un destacado desempeño profesional (90,1%), siendo una de las áreas más destacadas.

Los profesionales titulados de la UNAP destacan por su compromiso con la organización (empresa) (89%) y que el desempeño profesional de los titulados es totalmente satisfactorio (88%).

Lo anterior es una clara evidencia de que la Institución, con todas sus limitaciones, es capaz de entregar una sólida formación profesional que es puesta al servicio del desarrollo regional.

5.5.1.4. Fortalezas y Áreas de Mejora

Fortalezas:

- El Plan Estratégico 2014-2020 define y potencia como modelos del quehacer universitario las tres modalidades de formación, permitiendo el desarrollo adecuado de ellos.
- Se da inicio al proceso de decreto de carreras renovadas durante el año 2013. Se decretan como renovadas las carreras de las Facultades de Ingeniería y Arquitectura y Ciencias de la Salud. El mismo año Ingreso al sistema de rediseño curricular las Facultades de Ciencias Empresariales, Ciencias Humanas, Jurídicas y Políticas y Recursos Naturales Renovables.
- Al 100% se ha logrado perfil de egreso renovado para PFC ingreso PSU según lo comprometido, dando respuesta a una debilidad encontrada en el proceso anterior de Autoevaluación. Esto dice relación con el rediseños curriculares que se encuentra avanzando para cumplir la meta establecida.
- Contar con una metodología para el estudio, análisis y definición de la oferta académica y la existencia de mecanismo para el análisis de la oferta académica institucional válido y conocido por las Facultades, lo que permitirá mejorar la toma de decisiones, el que debe entrar en vigencia una vez decretados los Planes de Desarrollo de cada Facultad.
- Proceso de mejoramiento Institucional en desarrollo y con estabilización proyectada al año 2017, a partir del proceso de reestructuración y optimización Institucional, lo que permite que las facultades asuman su responsabilidad con respecto a la oferta académica.
- Existencia de Políticas que fortalecen los procesos que aseguren la calidad de los programas y títulos de pregrado ofrecidos por la Institución en el marco del Modelo Educativo Institucional, lo que se ha visto favorecido a partir de los procesos de innovación curricular lo que conlleva el rediseño curricular y el uso efectivo del MEI.
- La Universidad ha incorporado en sus normativas los lineamientos del Estado y los acuerdos del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas para la formación de

pregrado en lo que se refiere a Rediseño Curricular basado en Competencias y la movilidad estudiantil por medio del Sistema de Créditos Transferibles Chile.

- Se ha constituido una masa crítica de Académicos capacitados en el diseño / rediseño Curricular, Para liderar los procesos de rediseños curriculares, orientados al desarrollo de competencias en las tres modalidades de formación.
- La Institución ha logrado coordinar institucionalmente la consecución de fondos para el fortalecimiento del MEI.
- El Financiamiento otorgado por los proyectos MECESUP, para mejorar la docencia en las carreras de pregrado, ha permitido el perfeccionamiento de Académicos en materias de rediseño curricular, metodologías activo-participativas y formas coherentes de evaluación.
- Informe de estudio de estimación de demanda en todas las Sedes y Centros Docentes y de Vinculación, lo que favorece la toma de decisión respecto de la Oferta Académica Institucional, entregando información técnica válida y homogénea a todas las unidades académicas, con una mirada Institucional y no solo por carrera.

Áreas de Mejora:

- Utilización insuficiente de los sistemas automatizados para la evaluación del uso de recursos y necesidades de materia de apoyo a la docencia, en especial en PTR y TNS.
- Uso insuficiente de los sistemas de indicadores para la gestión por parte de algunos equipos de Gestión Académica, a nivel de unidades académicas.
- Socialización incompleta de los procesos SCT Chile y de la innovación curricular y de definición de oferta académica, en especial por los cambios que han sufrido los equipos de gestión de cada carrera y la incorporación de nuevos académicos al sistema.

5.5.2 Proceso de Enseñanza

5.5.2.1 Propósitos y Fines

Objetivo General

Implementar Planes de Formación Curricular coherentes con el Modelo Educativo Institucional, mediante mecanismos eficientes que permitan el desempeño efectivo del estudiante en cada una de las etapas asociadas al proceso de formación, de acuerdo a la modalidad de estudio.

Resultados Esperados:

- 1) Optimizar el uso de los mecanismos formales y sistemáticos para el proceso de admisión a la Institución.
- 2) Revisión de los Planes de Formación Curricular de acuerdo a los requerimientos del MEI y de aquellos que establece el Sistema de Acreditación de Carreras, potenciando el uso de nuevas metodologías centradas en el aprendizaje, en coherencia con el Modelo Educativo Institucional.
- 3) Fortalecer el apoyo a los estudiantes en las diferentes etapas del proceso enseñanza-aprendizaje, desarrollando mejora e innovación en el uso de tecnologías apropiadas para el apoyo a la gestión docente y actividades centradas en el aprendizaje.

5.5.2.2 Políticas y Mecanismos

La Universidad declara ser una Institución que favorece la inclusión y equidad, a través de sus diversas modalidades educativas que valoran el ingreso a la Educación Superior de estudiantes de perfiles diversos y el desarrollo de trayectorias formativas distintas, cuyo éxito académico requiere de instancias de apoyo académico, financieros, y psicosociales. Para su cumplimiento, la Universidad ha diseñado un conjunto de mecanismos destinados a asumir los distintos Perfiles de Ingreso de sus estudiantes, a través de su proceso de enseñanza.

El desarrollo de este acápite, se ha ordenado sobre los resultados esperados de este aspecto:

1. Optimizar el uso de los mecanismos formales y sistemáticos para el proceso de admisión a la Institución.

A partir de Julio de 2012 con la reestructuración de la Universidad la Unidad de Admisión, Selección y Matrícula se convirtió en Dirección de Admisión, lo que generó una serie de cambios en su organización y procedimientos que tienen por objetivo fortalecer las relaciones entre la Institución, los establecimientos educacionales y las organizaciones públicas y privadas. Lo anterior con el sentido de fortalecer la imagen institucional y hacer más atractiva la oferta académica institucional.

En este sentido, la Dirección de Admisión desarrolla un trabajo más integral de orientación vocacional, con el objeto de que los postulantes puedan adoptar decisiones formativas de manera informada y consistente. Lo anterior tiene por objeto disminuir posteriormente cambios de carrera y deserción a la Educación Superior.

Esta orientación de la Dirección, se ha fortalecido con la participación de una psicóloga educacional, quien permitirá estrechar las relaciones con los orientadores de los distintos establecimientos educacionales y favorecer el trabajo directo con los estudiantes. Parte de esto ha sido también desarrollado por la carrera de Psicología de la UNAP.

Algunas de las actividades que se realizan para apoyar la toma de decisión de los estudiantes son:

- Charla Institucional, tiene por objetivo dar a conocer las características, beneficios y oferta académica de la Universidad, lo que permite al estudiante conocer las diferentes modalidades educativas. También se desarrolla un trabajo coordinado con colegios que permite a la Institución mostrar sus atributos de manera directa en los colegios.
- Conversatorios, instancia en la que se reúne a los estudiantes de enseñanza media con estudiantes o egresados de la UNAP, con el fin de que los alumnos puedan resolver todas las dudas relacionadas a la carrera de su interés.
- Visitas guiadas a la UNAP, su objetivo es que el estudiante conozca “in situ” la Universidad y las carreras de su interés, a través de una experiencia interactiva que permita la adquisición de información y una posterior toma de decisiones.

- Talleres por carrera que permiten conocer de una forma más lúdica y práctica el quehacer de cada profesional, con el objeto que el estudiante visualice el quehacer del área.
- Ferias vocacionales, asistencia a distintas actividades organizadas por los establecimientos educacionales, donde se lleva todo tipo de información de las carreras y de la Institución para que los estudiantes puedan conocerla.
- Talleres de Desarrollo Personal, apoyados por la carrera de Psicología se busca ser una instancia de apoyo práctico en la búsqueda vocacional de los estudiantes; Esto se realiza directamente en los colegios con el apoyo de los orientadores.
- Patios Abiertos, actividad que se realiza durante los recreos de cada establecimiento, con un punto de información donde se proporciona referencias de todas las alternativas académicas.
- Charla para Padres y Apoderados sobre beneficios, tiene por objetivo dar a conocer el sistema de financiamiento a la Educación Superior, enfocándose principalmente en las becas y créditos entregados por el Estado de Chile y en los beneficios propios de la Institución, en las diferentes modalidades educativas.
- Feria Vocacional de la Región de Tarapacá, instancia donde la UNAP organiza un completo programa de orientación y promoción, pero no sólo de su oferta académica, sino que basados en la visión de orientación transversal, también invita a otras Instituciones de Educación Superior y a empresas, para que los estudiantes de Enseñanza Media encuentren en un mismo lugar todas las posibilidades de estudios de la zona norte y también pueda adquirir una visión de las necesidades que tienen las empresas en el mercado laboral.

Asimismo, durante el proceso de matrícula la Dirección se preocupa de informar a los estudiantes nuevos de todas las opciones que tienen al estudiar en la UNAP, con el objeto que los jóvenes tengan todo el conocimiento necesario para enfrentar la vida universitaria, dando a conocer todos los estamentos de la Institución y posibilidades de apoyo como lo es el Programa de Nivelación Académica que lleva a cabo de la Dirección General de Docencia.

Por otra parte, cabe mencionar los mecanismos y políticas emanadas de esta Dirección, respecto a la oferta académica que se sustenta en tres tipos de modalidades de enseñanza de pregrado, cuyas condiciones de ingreso a ellas son diversas para satisfacer los objetivos de inclusión, movilidad y acceso:

- a) Carreras Técnicas de Nivel Superior: Los postulantes requieren ser licenciado de enseñanza media.
- b) Pregrado Trabajadores (Modalidad Continuidad de estudios); En esta modalidad se reconocen dos formas de ingreso, de acuerdo a reglamentación vigente:
 - Pregrado Trabajador en Ejecución, cuyos requisitos de ingreso son: contar con un título de Técnico de Nivel Superior y experiencia en el área del conocimiento.
 - Pregrado Trabajador conducente a un grado de licenciatura requiere contar con título profesional y experiencia en el área de conocimiento.

- c) Carreras ingreso PSU (Conducentes al grado académico de Licenciado y título profesional): La Universidad se encuentra adscrita al Sistema Nacional de Admisión de las Universidades pertenecientes al Consejo de Rectores.

La selección y admisión de estudiantes para carreras de pregrado, está normada en el Reglamento de Régimen General de Estudios.

2. Revisión permanente de los Planes de Formación Curricular de acuerdo a los requerimientos del Modelo Educativo Institucional (MEI) y de aquellos que establece el Sistema de Acreditación de Carreras.

La Institución, por medio del Centro de Innovación y Desarrollo Profesional (CIDEP), creó el “Modelo Metodológico de Diseño Curricular para la UNAP, de la Teoría a la Práctica”, (Anexo N° 9 MMDC) documento que pretende recoger las orientaciones esenciales del MEI, especialmente su sustento constructivista social que conlleve al mejoramiento continuo de la docencia centrada en el estudiante y su aprendizaje, que tiende a la consecución de un Perfil de Egreso por Competencias y que se alcanza por medio de resultados de aprendizajes que son graduales e incrementales.

Este instrumento constituye la base con el que las Facultades deben incorporar el MEI a sus planes de formación.

Todas las carreras de la Universidad deben realizar un estudio de sus Planes de Formación Curricular de manera trienal, de acuerdo a la normativa institucional vigente. Es así como el MEI se operativiza y se instala en las diferentes Facultades y modalidades de enseñanza que imparte la UNAP.

En este proceso el CIDEP y la Oficina de Apoyo a la Gestión Docente (OAGD) han resultado ser actores relevantes en la guía de los procesos de revisión de los Planes de Formación Curricular y en la capacitación de los Académicos en metodologías de diseño curricular coherente con el Modelo Educativo Institucional.

2.1 Capacitación Docente y Fortalecimiento del MEI:

Como parte de la consolidación del MEI se capacitaron 639 Académicos durante el periodo 2012-2013 (Plan de Desarrollo Docente y los Talleres de actualización docente), tanto en Casa Central como en Sede Victoria, y Centros Docentes y de Vinculación.

En este mismo marco, se desarrollan al año, en promedio, 10 proyectos de Innovación Docente, los que anualmente se socializan en el Coloquio del Quehacer Docente, con el fin de exponer estas experiencias a la comunidad universitaria. Paralelo a lo anterior, desde el año 2012 se implementan los Proyectos de Docencia que permiten vincular de manera directa con todas las áreas en que esta impacta. En el acápite de Investigación en Docencia, se entrega en mayor detalle acerca de estos tópicos.

Los equipos de los comités curriculares de cada carrera se están capacitando para desarrollar el trabajo de diseño requerido. A su vez, el MEI incorpora los SCT-Chile, la Universidad los contempla como parte de la política institucional, no obstante, actualmente se encuentra en proceso de implementación Macro y Micro curricular, pudiendo dar cuenta de un reducido número de carreras que lo han implementado efectivamente, mientras que

la mayoría de ellas se encuentran en proceso de implementación y/o diseño y adecuación de éstos, con apoyo de capacitaciones y asesorías.

Es así que los indicadores señalan que el plan de capacitación para aquellas carreras en proceso de innovación y rediseño curricular incorpora talleres de capacitación de SCT-Chile, siendo impartido para Directores de Carrera, Comités Curriculares y Directores de Docencia de cada Facultad. Este programa comienza el año 2011 desarrollándose hasta la fecha con una cobertura de un 77%. Pareeste facto, se han capacitado gracias a proyectos Mecesp, docentes d ela Institución que colaboran directamente con el CIDEP y OAGD.

Es por lo anterior, que la Institución en los últimos cinco años ha invertido recursos considerables para mejorar el presupuesto anual, además de los montos adjudicado por un valor de 1.600 millones de pesos de fondos externos en el fortalecimiento del MEI en las diferentes Sedes, Casa Central y Victoria, y los Centros Docentes y de Vinculación y modalidades educativas.

2.2 Proyectos de Docencia:

Estos proyectos, tendientes al fortalecimiento de MEI, son realizados por las diferentes Unidades Académicas; e incluyen la participación del estudiante en los mismos, con esto se incentiva en el estudiante ser el principal actor de su proceso de aprendizaje, ya que le proporciona nuevas instancias de desarrollo académico a través de la participación en congresos, convenciones y seminarios, entre otros. Lo anterior, posibilita la creación de redes entre las diferentes áreas de conocimiento e instituciones de educación terciaria; lo enriquece el proceso de formación de los futuros profesionales de la Universidad.

3. Fortalecer el apoyo a los estudiantes en las diferentes etapas del proceso enseñanza-aprendizaje.

La Universidad, de acuerdo a su política de mejora continua y de ofrecer un servicio de calidad, ha desarrollado diferentes instancias que apuntan al apoyo efectivo del aprendizaje de los estudiantes, en las diferentes modalidades de estudio, Sede y Centros Docentes y de Vinculación.

3.1 Acompañamiento y Apoyo a los estudiantes en las diferentes etapas del proceso enseñanza-aprendizaje:

La Institución, ha generado un conjunto de mecanismos destinados a asegurar un proceso de enseñanza-aprendizaje, que tiene por objetivo el éxito académico y la titulación oportuna.

Para los efectos de este informe, en esta sección serán tratados los mecanismos tendientes a la reducción de riesgos Académicos:

- a) **Encuesta de Caracterización Estudiantil:** Tiene por finalidad obtener información del estudiante y de su entorno, tales como características familiares, educacionales, económicas y laborales del grupo familiar. Este instrumento se aplica durante el proceso de matrícula de los estudiantes nuevos ingreso PSU y TNS, a contar del año 2013. En

el caso de Pregrado Trabajador dicha encuesta no es aplicada dado el Perfil del Estudiante.

- b) **Semana de Inducción a la Vida Universitaria:** Esta instancia busca familiarizar al estudiante con la cultura UNAP y facilitar su transición a la educación terciaria. En ella se desarrollan actividades tendientes a crear un lazo de identidad y pertenencia con su carrera, Facultad y Universidad.

Durante esta semana, se desarrollan Talleres que apuntan a entregar herramientas básicas, para facilitar su proceso de articulación de Enseñanza Media y Educación Terciaria, dichos talleres son: Métodos de Estudios y Relaciones Interpersonales. Éstos son liderados por Académicos adscritos a la Facultad de Ciencias Humanas.

Paralelamente, los estudiantes asisten a diferentes charlas que son impartidas por diferentes Unidades de la Institución:

- Unidad de Planificación y Registro Académico (UPRA), en ella se informa y explica los requerimientos asociados al registro curricular tales como: agregar o eliminar asignaturas, matrículas fuera de plazo, entre otras.
- Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE): Los profesionales de esta Dirección explican e informan a los estudiantes sobre los beneficios a que pueden acceder y sobre el funcionamiento del Servicio de Salud.
- Biblioteca: Se entrega información sobre los servicios que presta y la base de datos con que cuenta la Universidad.
- Prevención de Riesgos: En esta charla se les entrega a los estudiantes información acerca del Plan de evacuación con que cuenta la Universidad en caso de siniestro natural o humano.
- Programa de Nivelación Académica: A partir del año 2013, se agregó esta charla a objeto de informar a todos los estudiantes los beneficios que presta la participación en el programa.
- ¿Qué es Universidad?, en esta charla se invita a los estudiantes a reflexionar sobre el rol de la Universidad en la sociedad y lo que significa ser estudiante universitario en la mundo actual.

Cabe mencionar que la Sede Victoria realiza la Semana de Inducción a la Vida Universitaria siguiendo los lineamientos de Casa Central, en las carreras PSU.

Para Las modalidades de TNS y Pregrado Trabajador, las actividades de inducción se adaptan al perfil de los estudiantes, de manera concentrada ajustándose a la jornada de estos estudiantes. En el caso de los Centros Docentes y de Vinculación se realizan actividades de Inducción a la Institución en el ámbito académico, curricular, de servicios y sistemas de apoyo, acordes con su planificación y necesidades. En el caso de TNS, esta actividad abarca a todos los estudiantes de las diferentes carreras en una actividad masiva que posteriormente es fortalecida y monitoreada por los respectivos Jefes de Carrera. Para el Pregrado trabajadores la inducción se realiza de manera independiente en cada una de las carreras y es liderada por el Jefe de Carrera.

- c) **Pruebas de Diagnóstico:** Tiene por objeto detectar las Competencias Básicas de Ingreso de los estudiantes que se incorporan a la Institución, a fin de determinar la aplicación de los mecanismos de nivelación que la Universidad ha definido.

Las Pruebas de Diagnóstico se comenzaron a aplicar el año 2007 de manera piloto. Estos instrumentos evaluaban las áreas de conocimiento de Lenguaje y Matemáticas. Durante el año 2010, como resultado del Proyecto MECESUP 0107 se diseñaron y elaboraron nuevos instrumentos bajo la guía y supervisión de un experto internacional en Evaluación de Competencias.

El año 2012, se establece que los estudiantes deben ser evaluados en el nivel de proficiencia del idioma inglés, esto dado a la importancia que tiene el dominio de esta segunda lengua para postular a Becas de Perfeccionamiento o plazas de trabajo.

El año 2013, la UNAP considera que es necesario aplicar a los estudiantes un Instrumento de Evaluación de Razonamiento Lógico, dado el déficit detectado al analizar los resultados de la Prueba de Diagnóstico de Matemáticas en la capacidad de nuestros estudiantes para la solución de problemas, por lo que este nuevo instrumento pretende precisar de mejor manera este aspecto, estas evaluaciones serán aplicada a los estudiantes de ingreso PSU así como TNS.

Estas evaluaciones, se aplican durante el desarrollo de la Semana de Inducción a la Vida Universitaria en los laboratorios de la Universidad. Cabe destacar que la cobertura ha aumentado constantemente, en el año 2008 la cobertura de este instrumento correspondió a un 46%, mientras que en 2014, fue de del 88% del estudiantado. Esta cifra es una que nos permite inferir las condiciones de entrada de cada cohorte. Siendo el 100% lo ideal, hemos considerado el 80% como valor optimo dado que hay un número de estudiantes que no asisten a la semana de inducción o que definitivamente ingresan tardíamente.

Por otro lado, el Departamento de Formación Técnica comienza a aplicar Pruebas de Diagnóstico en las áreas de Lenguaje y Matemáticas en el año 2013. Cabe mencionar, que dichas pruebas son diferenciadas y fueron elaboradas atendiendo al Perfil del Estudiante. La cobertura de ese año fue de 33%, debido a su inicio como marcha blanca, logrando el objetivo de validarlas, mientras que para el 2014 la cobertura aumentó al 50%. La explicación de este porcentaje es la resistencia de los alumnos a rendir dicho instrumento por no comprender su utilidad, y dado que en su mayoría son alumnos de jornada vespertina consideran que su rendición implica una pérdida de clases.

Estos instrumentos se aplicaron en todos los Centros Docentes y de Vinculación y Sede de la Universidad.

En el caso de los programas de modalidad de PTR, durante los años 2010 y 2011 se aplicó este instrumento dando como resultado que en atención al perfil del estudiante no se hacía necesario la aplicación de dicho instrumento, dado que al contar con estudios de nivel terciario no presentaban déficit de ingresos que enfrentar.

3.2 El Programa de Nivelación Académica:

Con el fin de favorecer la permanencia de nuestros estudiantes en la Institución, se creó el Programa de Nivelación Académica, el cual persigue dos grandes objetivos: a) Nivelar competencias básicas de ingreso (razonamiento lógico, hábitos de pensamiento superior, autonomía de estudio, entre otras) y b) Otorgar a los estudiantes apoyo social y psico-educativo:

a) Nivelación de Competencias Académicas:

Para ingresar a este plan la Institución contempla tres vías:

- Estudiantes beneficiarios de la Beca de Nivelación Académica (BNA, sólo en 2012), seleccionados por el Ministerio de Educación;
- Estudiantes seleccionados por la UNAP, a partir de los resultados de las Pruebas de Diagnóstico
- Aquellos que voluntariamente se inscriben en el programa.

Este plan se inicia con el carácter de piloto en el año 2009 con talleres presenciales en las áreas de Lenguaje, Matemáticas y Biología. Dada la positiva evaluación de que fueron objeto por quienes participaron en ellos, el programa fue institucionalizado para las carreras PSU. Con el fin de ampliar su cobertura y facilitar el acceso a ellos, la UNAP optó por realizar el programa en modalidad e-learning. Sin embargo, esta modalidad no tuvo el éxito esperado debido a la falta de autonomía de estudio de los jóvenes, lo que derivó en implementar nuevamente esta actividad como presencial. El año 2011 no se efectuaron dado la paralización de actividades académicas por parte de los estudiantes que adhirieron al movimiento estudiantil de nivel nacional.

A partir del año 2012, se implementa el PNC, el cual tuvo una cobertura del 46% de los estudiantes seleccionados para participar en él. Esta baja tasa de participación, llevó a la Institución a analizar los motivos de ello, pudiendo establecer que ésta se originaba en una resistencia motivada por un sentimiento de menoscabo por haber sido seleccionados para su participación en Tutorías de Nivelación Académica, a ello se agregaba que un alto porcentaje de estudiantes PSU trabaja, así como la resistencia inicial de algunos Docentes a la adopción institucional de prácticas como la indicada.

A raíz de ello la Institución adoptó un conjunto de estrategias destinadas a resolver estas problemáticas, ellas arrojaron como resultado que el porcentaje de participantes aumentara a un 64% del universo de estudiantes que debían participar en 2013.

Si bien este plan es gestionado directamente por la Dirección de Docencia de Docencia, las Facultades se han ido incorporando a este proceso definiendo estrategias complementarias y desarrolladas en el contexto de sus actividades curriculares ordinarias, a través de tutores in situ y el establecimiento de tutores Docentes. Ejemplos destacables de esto, son las iniciativas adoptadas por las Facultades de Ingeniería y Arquitectura y de Ciencias Jurídicas y Sociales, las cuales en conjunto con la Unidad de Apoyo al Aprendizaje Estudiantil dieron respuestas a las necesidades de sus carreras, logrando un alto porcentaje de participación de las tutorías, sobre el 80%.

Por otra parte dada la valoración positiva de este programa por parte de las Facultades, estas solicitaron la implementación de tutorías complementarias sobre contenidos específicos, lo que permitió incrementar la asistencia de 64 estudiantes a 212 estudiantes durante el segundo semestre de 2013.

En la actualidad este plan se está desarrollando en la sede Victoria en atención a la instalación del programa como institucional.

En el caso de los estudiantes PTR de todas las Sedes y Centros Docentes y de Vinculación, dado los requisitos y perfiles de ingreso de los mismos, no requieren un programa de tutorías, sin embargo, en casos calificados se implementan programas de nivelación en ciertas áreas del conocimiento, que incorporan ayudantías vespertinas durante la semana. Este se desarrolla de manera paralela con el plan de formación curricular del estudiante, en la forma de una asignatura complementaria.

Por su parte el Departamento de Formación Técnica (DFT) inició, en todas las Sedes y Centros Docentes y de Vinculación, el 2012 un Plan Piloto, con un programa de nivelación de carácter voluntario en las áreas inglés, Lenguaje y Matemáticas. Al año 2013 se ha implementado un Programa de Nivelación Académicas de ingreso, el que se desarrolla de manera paralela con el plan de formación curricular del estudiante, en la forma de una asignatura complementaria.

3.3 Apoyo Social y Psico-educativo:

La Unidad de Unidad de Apoyo al Aprendizaje Estudiantil (UNIA), ha adoptado una estrategia de capacitación tanto de Docentes como de tutores para que actúen como facilitadores de los procesos de aprendizaje, de tal manera de favorecer el rendimiento académico. En este sentido han sido capacitados en metodologías contemporáneas activo-participativas y en técnicas para la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje.

Paralelamente, la UNIA desarrolla reuniones periódicas con los Docentes de primer año, de tal manera de coordinar esfuerzos tendientes a mejorar las metodologías de enseñanza – aprendizaje en sus asignaturas y módulos. También sostiene periódicamente reuniones con los tutores, a modo de guiarlos y apoyarlos en su acompañamiento de sus tutorados. Adicionalmente, se analizan casos específicos y se adoptan medidas donde se deriva a los estudiantes a otras instancias de la Universidad, tales como: Servicio de Bienestar Estudiantil, Dirección de Finanzas, Servicio de Salud de la UNAP, entre otras.

Paralelamente, una psicóloga participante del proyecto desarrolla talleres de autoestima y de orientación vocacional a estudiantes pertenecientes a las Facultades de Ciencias Jurídicas y Sociales y la Facultad de Ingeniería y Arquitectura. Lo anterior, a solicitud de los Decanos de dichas Facultades.

Asimismo, esta profesional realizó atención personalizada a estudiantes tutorados que presentaron problemas vocacionales y o de alteraciones de salud mental.

3.4 Sistema de Alerta Académica Temprana:

La Universidad a partir del año 2012, ha desarrollado una herramienta que tiene por objetivo realizar un seguimiento académico de los estudiantes que por Pruebas de Diagnóstico, Encuesta de Caracterización Estudiantil o voluntariedad han sido seleccionados para el Programa de Nivelación Académica, dicho monitoreo comprende el rendimiento académico del estudiantes, durante los tres períodos de evaluación.

Este sistema contempla la generación de un reporte por estudiante, tras cada proceso de evaluación, que permite identificar el riesgo de reprobación y/o deserción de cada uno de ellos por motivos Académicos.

La identificación de alto riesgo (reprobación y/o deserción) da inicio a la implementación de acciones de apoyo académico y personal directas al estudiante como son el fortalecimiento metodologías de aprendizaje y monitoreo psicológico.

Los resultados de la aplicación de este sistema permitieron identificar la necesidad de incluir la asistencia y antecedentes socioeconómicos para complementar, en el corto plazo, este sistema.

De igual forma se detectó, la necesidad de fomentar el uso de este instrumento por parte de los Directores/Jefes de Carrera y Ejecutivo Docente.

3.5 Pruebas de Logros:

Tienen por objeto medir los logros esperados en los estudiantes de acuerdo al nivel de avance curricular a efectos de determinar la consecución del perfil de egreso.

Los estudiantes rinden las Pruebas de Logros al término del segundo, sexto y octavo o noveno nivel.

- Prueba de Logros al término del segundo nivel: Prueba de diagnóstico post test.

Su finalidad es evaluar el avance en el desarrollo de las competencias de ingreso que han alcanzado los estudiantes durante su primer año en la Universidad. Por ello, es que se vuelven a aplican las Pruebas de Diagnóstico administradas durante la Semana de Inducción a la Vida Universitaria. Se espera que el avance de los jóvenes alcance al menos un nivel por sobre la categoría preliminar.

- Prueba de Logros al término del sexto nivel:

Al finalizar el tercer año, se asume que los estudiantes han sido expuestos a una serie de actividades curriculares que debiesen redundar en aprendizajes disciplinares suficientes para poder comenzar la etapa de profundización y fijación de saberes, procedimientos, habilidades, destrezas y actitudes que serán la base de su quehacer profesional.

- Prueba de Logro al término del octavo nivel:

Al finalizar el octavo semestre los estudiantes deben haber alcanzado un alto porcentaje de logro en todas las asignaturas que conforman su Plan de Formación Curricular. Deberían haber desarrollado las habilidades, conocimiento, destrezas, actitudes y aptitudes declaradas en su perfil de egreso. Además, deberían ser capaces de evaluar información

referente a su área de conocimiento, así como también de crear nuevos conocimientos en base a los ya adquiridos en la Universidad.

En el marco del diseño de Pruebas de Logro, en la modalidad PSU se alcanzó una cobertura del 84%, equivalente a 24 carreras.

En el caso de las carreras de Técnico de Nivel Superior se han realizado talleres de capacitación a los Jefes de Carrera para guiarlos en el diseño y elaboración de las Pruebas de Logro. Como resultado de estos talleres los TNS ya cuentan con un instrumento aprobado por la Unidad de Apoyo al Aprendizaje Estudiantil, con una cobertura del 100% de las carreras vigentes al año 2013.

En el caso de Pregrado Trabajadores esta iniciativa no es reproducible dado que los programas son construidos con base a módulos, lo que supone la evaluación permanente de las competencias y habilidades que conforman el perfil de egreso.

3.6 Procedimientos de Evaluación de Aprendizaje:

De acuerdo a la reglamentación vigente (Régimen General de Estudios), toda actividad curricular deberá ser sometida a un proceso de evaluación académica, la que se traducirá en una calificación.

La Institución cuenta con un Calendario Académico Anual; el cual considera 18 semanas lectivas por semestre. Dentro de estos períodos se consignan a lo menos 3 períodos de evaluación, los cuales deben ser respetados por las diferentes Unidades Académicas.

El logro de los Resultados de Aprendizaje, por parte de los estudiantes, en cada actividad curricular o asignatura se evalúa a través de diferentes instrumentos, que deben ser acordes a los contenidos y estrategias metodológicas trabajadas durante el período a medir. El Programa de la Actividad Curricular, debe especificar qué instrumento o actividad será considerada como evaluativa y su ponderación.

Se consideran como estrategias evaluativas las pruebas escritas, interrogaciones orales, presentaciones orales, informes de laboratorio, trabajos de taller, trabajos individuales u grupales, realización de videos, informes de prácticas, informes de salidas a terreno, ensayos argumentativos o de opinión, investigaciones bibliográficas, entre otras. Cada una de ellas debe contemplar una rúbrica o pauta de evaluación.

Los Académicos de cada asignatura deben dar a conocer los resultados de las evaluaciones, a más tardar dentro de los 15 días siguientes a su aplicación, y siempre antes de la próxima evaluación. Una vez conocida su calificación, el estudiante tiene derecho a analizar, en conjunto con el docente, el instrumento y de ser informado sobre la pauta de corrección y el procedimiento de cálculo de la calificación utilizado

La Universidad considera la nota 4.0 como mínima de aprobación, considerando una escala de 1,0 a 7,0.

La calificación final de cada estudiante queda registrada en el Acta de Notas de cada actividad curricular. El ingreso de las Actas de Calificaciones en el archivo electrónico lo realiza cada académico y se debe enviar la versión impresa a la Unidad de Planificación y Registro Académico (UPRA), de acuerdo a Calendario Académico.

Si algún estudiante es reprobado en cualquier asignatura, tiene derecho a realizar un examen especial que es coordinado al interior de la carrera.

Si bien la renovación curricular y el MEI promueven el uso de nuevas metodologías evaluativas que permiten la evaluación del saber, el hacer y la actitud del estudiante frente a escenarios cambiantes, con especial énfasis en el trabajo práctico, colaborativo y contextualizado. Su instalación aún presenta resistencia por parte un grupo de Docentes, lo que ha dificultado su adopción.

Sin perjuicio de lo cual, la Universidad ha hecho esfuerzos sostenidos para la introducción de metodologías activas tales como la escenificación de casos, elaboración de proyectos, trabajo en terreno, debates, con sustento en rúbricas, la autoevaluación y evaluación por compañeros o equipo de Docentes lo que busca enriquecer la experiencia evaluativa.

3.7 Plataforma Informática Académica:

Apoya diferentes estrategias metodológicas que se utilizan en el proceso de enseñanza – aprendizaje, con la finalidad de ampliar las posibilidades de lograr aprendizajes efectivos, mediante el uso de foros, chats, ejercicios y pruebas online, entre otras estrategias metodológicas. En la actualidad se está planificando migrar de la actual plataforma al “campus virtual”, con este relanzamiento se espera potencia aún más el uso de estas herramientas para beneficio de los estudiantes.

3.8 Proyecto de Indicadores Basales:

Financiado con fondos provenientes del proyecto basal por desempeño que permite generar un Sistema de Indicadores Institucionales, el que es administrado por la Unidad de Análisis Institucional, permite apoyar la Gestión Académica de las direcciones superiores, Facultades y carreras, en base a un conjunto de indicadores dispuestos por el ministerio de educación. Las diferentes autoridades académicas institucionales y de las Facultades acceden y obtienen reportes de manera sistemática desde la página web, los que son estudiados por consejos de carrera y consejos de directores de docencia de Facultad y la dirección de docencia institucional. Esto aplica para todas las modalidades de formación. Este proceso permite realizar un seguimiento de la progresión del estudiante

3.9 Coordinación con Facultades, Sedes y Centros Docentes y de Vinculación:

En el marco de la instalación de este nuevo sistema de gestión basado en Facultades, los sistemas de comunicación y toma de decisiones se han visto favorecidos. En la actualidad el equipo de gestión de cada Facultad está claramente delimitado y a través del Consejo de Directores de Docencia es más fácil la comunicación de sus necesidades con el equipo de docencia, así como también la transmisión de información desde docencia hacia las Facultades y específicamente el cuerpo académico de cada carrera.

Por ejemplo, el trabajo en cuanto a nivelación académica en los primeros años ha sido muy bien recepcionado por los Consejos de Carrera y en diversas Facultades han diseñado acciones complementarias al proyecto institucional, lo que ha dado buenos resultados.

Por otra parte, a partir del trabajo con las Facultades se facilita el que se desarrolla con la Sede y Centros Docentes y de Vinculación. Esto además es complementado con

videoconferencias y otros mecanismos formales, logrando una muy buena coordinación entre lo requerido como gestión de apoyo administrativo curricular y gestión docente curricular.

Finalmente, es destacable la participación del Ejecutivo Docente de Facultad función creada a partir de la optimización institucional y que tiene por finalidad apoyar la Gestión Académica del director de cada carrera, por medio del seguimiento y control del avance curricular de los estudiantes, en el marco del proceso de progresión estudiantil. (Anexo N°16 ejecutivo docente). En el caso del Técnico de Nivel Superior como para pregrado trabajadores esta labor la realiza la secretaria docente. Con este apoyo, los equipos de gestión de cada carrera, sea Consejo de Carrera o comité curricular logra tener información relevante que permite la toma de decisiones para la mejora continua. Un ejemplo, que ya se mencionó, fue el cambio de una asignatura de primer semestre al segundo y viceversa en el caso del plan común de ingeniería.

4. Potenciar el uso de nuevas metodologías centradas en el aprendizaje, en coherencia con el Modelo Educativo Institucional.

4.1 Aplicación de nuevas metodologías centradas en el aprendizaje, en coherencia con el Modelo Educativo Institucional.

El MEI incentiva el uso de estrategias activo-participativas por parte de los involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, esto con el objeto de estimular en los estudiantes la capacidad de reflexión, aprendizaje autónomo y autoestima. Así se ha promovido el empleo de mecanismos tales como la realización de debates, salidas a terrenos, resolución de problemas, ejecución de proyectos, prácticas tempranas, entre otras.

En el caso del ingreso PSU, se busca una formación teórica disciplinaria del estudiante, guiado permanentemente por el docente, asociado a talleres, laboratorios, práctica temprana, uso de Tic's y metodologías innovadoras (uso de Rúbrica, Ozki y devolución de procedimiento).

En el caso del Pregrado Trabajador, que conlleva un Perfil de Ingreso diferente por tratarse de continuidad de estudios de personas insertas en el medio laboral y con posesión de Título Técnico o Profesional, el proceso de aprendizaje se ve favorecido con la experiencia laboral que poseen los estudiantes, la cual enriquece el proceso enseñanza-aprendizaje; recibiendo formación teórica para fortalecer la práctica diaria de su labor (solución de casos y uso de softwares propios de su disciplina). En ellos también se busca reforzar las competencias de comunicación efectiva, trabajo en equipo, y colaborativas, que son parte del Perfil de Egreso de los profesionales UNAP. Existe, por medio de este grupo de estudiantes una vinculación permanente con empleadores y con el medio laboral/industrial.

En el caso de la modalidad de formación correspondiente a Técnico de Nivel Superior, el proceso de aprendizaje de los estudiantes se ve favorecido por que la formación teórica inicial es impartida por Académicos de la misma Institución, pero esta se complementa con la formación de las asignaturas de especialidad, las que son impartidas por Docentes que provienen del mundo laboral y que también forman parte de los consejos consultivos del DFT. De igual manera, los estudiantes son apoyados permanentemente por el docente con metodologías activo-participativas que propenden al aprendizaje significativo que le permiten desarrollarse como un profesional integral.

Para alcanzar los objetivos declarados se cuenta con el “Sistema de Gestión de la Calidad Docente Institucional”, que es un mecanismo que permite asegurar que el proceso de aprendizaje se está realizando de acuerdo al MEI y en todas las modalidades de enseñanza, así como en sus respectivas Sedes y Centros Docentes y de Vinculación.

En lo pertinente a esta área el sistema precisa que al momento de incorporarse un nuevo docente debe participar del Taller sobre Quehacer Docente, a través del cual se familiariza con el Modelo Educativo Institucional y es capacitado en metodologías contemporáneas, uso de la Plataforma SIGA y Biblioteca, entre otras. La Universidad ha ido generando instancias de capacitación que pretenden dotar a los Docentes de herramientas metodológicas que permitan aplicar e incorporar las estrategias de aprendizaje actuales.

4.2. Desarrollo de Práctica Temprana como Método de Aprendizaje:

Las Prácticas Tempranas permiten al estudiante, quien es el agente de su propio aprendizaje, vincularse desde el inicio de su formación con el área profesional de su futuro desempeño y trabajar de manera directa con venideros colegas, quienes les permiten visualizar claramente su vocación y el sentido de su formación. Estas prácticas forman parte de los Planes de Formación Curricular e incluyen la posibilidad de utilizar tecnologías de servicios y producción, laboratorios y talleres de última generación en instituciones públicas y privadas tales como Hospitales, Clínicas, Corporaciones Municipales, Terminales Portuarios, Empresas Mineras, Agroindustria, Retail y Comercio, entre otras. Esta vinculación con el medio es muy valiosa por cuanto proporciona retroalimentación constante respecto a la gestión de los procesos formativos. Dichas prácticas se realizan desde primero o segundo año en la totalidad de las carreras de ingreso PSU, las cuales no solo implican contacto directo con el mundo laboral, sino que también incluyen actividades como juego de roles, salidas a terreno, entre otras actividades.

Por otra parte, la modalidad de Pregrado Trabajador sistematiza la práctica diaria laboral, lo que enriquece el proceso de enseñanza aprendizaje, dado que los estudiantes vinculan su propia experiencia con los conocimientos disciplinares y profesionales que se trabajan en esta modalidad. Es así, como los Docentes utilizan metodologías que permiten a los estudiantes enlazar ambas experiencias, tales como trabajo colaborativo, aprendizaje basado en proyectos, Osky, entre otras.

5. Desarrollar mejora e innovación en el uso de tecnologías apropiadas para el apoyo a la gestión docente y actividades centradas en el aprendizaje.

5.1 Desarrollo y uso de tecnologías apropiadas para el apoyo a la Gestión Docente y actividades centradas en el aprendizaje, de acuerdo a las directrices emanadas del MEI:

El sistema de Apoyo a la Docencia y el aprendizaje estudiantil, se han potenciado estos últimos años, en dos ámbitos; capacitación académica y uso de tecnologías de la información, como herramientas de apoyo al aprendizaje. Acorde a la política de docencia, se ha desarrollado un plan en forma progresiva desde Casa Central y Sede Victoria hacia los Centros Docentes y de Vinculación. Esto último responde a la reestructuración de las Facultades, la que potencia la directa relación entre las Direcciones de Carrera en cada una de las Facultades y los respectivos Jefes de Carrera en la Sede de Victoria y los Centros Docentes y de Vinculación.

A pesar de las dificultades que la Institución ha enfrentado, ésta se ha propuesto desarrollar habilidades y competencias en sus estudiantes en el uso de tecnologías en el proceso de enseñanza aprendizaje. Se debe mencionar entre otras, el uso de la Plataforma Informática Institucional, que incluye herramientas tales como: el SIGA, UNAP Online, el naciente Campus Virtual, pizarras electrónicas, software especializados, bibliotecas virtuales, entre otros, lo que permite el desarrollo de esta competencia transversal declarada en el MEI. Cabe destacar, que la Institución ha realizado esfuerzos significativos, lo que se ha traducido en el aumento de la cobertura de la banda ancha con acceso restringido mejorando así la seguridad del sistema, capacitación a Académicos en el uso de las nuevas tecnologías. Es así como se ha visto favorecido, el uso y ampliación de laboratorios computacionales fijos y móviles, talleres, instrumentos y equipamiento especializado por área del conocimiento, se adquirieron licencias de software para el aprendizaje, se renovaron equipos y se fortalecieron laboratorios de biblioteca.

5.5.2.3 Resultados

1- Admisión:

La Dirección de Admisión ha constituido un aporte desde el momento de su creación logrando la estandarización de los procesos entre la Casa Central, Sede Victoria y los Centros Docentes y de Vinculación y su conocimiento por parte de la comunidad universitaria.

Producto de las estrategias de difusión y vinculación implementadas por la dirección se logró revertir un periodo de baja en la postulación y matrícula efectiva,

Tabla N°49. Cobertura de Vacantes a nivel Institucional, período 2009-2012

Nivel	Ratio de Ocupación														
	2009			2010			2011			2012			2013		
Vacantes	Oc.	Of.	% Cob	Oc.	Of.	% Cob	Oc.	Of.	% Cob	Oc.	Of.	% Cob	Oc.	Of.	% Cob
Pregrado PSU	1135	1250	91%	972	1250	78%	808	1075	75%	832	1110	75%	826	935	88%
Pregrado Trabajador	2252	2252	100%	2335	2335	100%	2398	2398	100%	2170	2170	100%	2136	2136	100%
Carreras Técnicas	1217	1217	100%	1385	1385	100%	1643	1643	100%	1832	1832	100%	2265	2265	100%
Programas Postgrado	123	123	100%	182	182	100%	224	224	100%	178	178	100%	195	195	100%
Programas Postítulo	47	47	100%	198	198	100%	71	71	100%	0	0		11	11	100%

Fuente: UAI UNAP 2013

Al observar el porcentaje de cobertura de vacantes, tanto a nivel de PTR y TNS, mantiene 100% de cobertura en las vacantes ofertadas, durante el período observado

Tabla N°50. Número Total de matriculados por modalidad educativa

Nivel De Formación	2009	2010	2011	2012	2013
Ingreso Psu	4.645	4.488	4.203	3.984	3.963
Pregrado Trabajadores	5.505	7.007	6.624	5.810	5.728
Carrera Técnica	2.103	2.581	3.088	3.276	4.107
Total	12.253	14.076	13.915	13.070	13.798

Fuente: UAI UNAP 2013

Al observar la tabla anterior, se aprecia que la matrícula en las diversas modalidades de ingreso de la UNAP tiende a estabilizarse en el periodo observado, lo que se explica por los cambios demográficos experimentados en la región que se traducen en una disminución de la población joven. También y especialmente a los bajos puntajes PSU obtenidos en la región, lo que alienta un aumento sostenido en el TNS al ser vista como una real opción de empleabilidad y mejores remuneraciones, especialmente en el área servicios y minería. El fenómeno observado (PSU y PTR) es coherente con las demás Instituciones de Educación Superior, (IES); Instituciones de Similar Número de Estudiantes (INSA) e Instituciones y de Similar Naturaleza, INS. Respecto de matrícula total la UNAP, se encuentra sobre el promedio de las INSA e INS que asciende a 10.381 estudiantes en el año 2012. Cabe señalar que el 55% de la matrícula de la UNAP, corresponde a estudiantes que provienen de colegios municipales, 43% de colegios particulares subvencionados y sólo un 1,5% de un colegio particular. Esto se condice con la situación Regional de estos grupos de interés.

Estas diferencias difieren de INSA e INS en tanto que en estas instituciones prevalecen los estudiantes provenientes de colegios particulares subvencionados, 56,4% en el año 2012. También la declaración de carreras como cíclicas o sin ingreso, como se menciona el párrafo de diseño y provisión de carreras: TNS (12), PSU (5) Y PTR (15)

Tabla N°51. Evolución puntajes PSU de matriculados

Evolución de Puntajes Promedio PSU						
SEDE	FACULTAD	2009	2010	2011	2012	2013
IQUIQUE	Facultad de Ciencias de la Salud	563	572	569	563	558
	Facultad de Ciencias Empresariales	541	549	535	542	560
	Facultad de Ciencias Humanas	540	537	547	554	564
	Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas	545	546	549	561	565
	Facultad de Ingeniería y Arquitectura	551	559	560	564	572
	Facultad de Recursos Naturales Renovables	550	555	551	530	590
Total IQUIQUE		551	556	556	558	565
VICTORIA	Facultad de Ciencias de la Salud	569	576	571	559	570
	Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas	553	529	563	537	
	Facultad de Ingeniería y Arquitectura	531	524			
Total VICTORIA		561	564	570	557	570
Total Institucional		553	558	559	558	566

Fuente: UAI UNAP 2013

Los puntajes de ingreso PSU se han mantenido relativamente y con un ligero aumento de 8 puntos promedio a nivel institucional. Se aprecia un leve aumento en la Facultad de Cs. Humanas, tal vez motivado por las Becas Vocación de Profesor. Debemos resaltar que nuestro promedio de puntaje PSU de estudiantes seleccionados es menor que la de las INSA e INS, en este sentido es importante mencionar que los puntajes regionales, tanto SIMCE como PSU, son los más bajos del país.

2- Mecanismos de control de los procesos de aprendizaje:

Tabla N°52. Cobertura de la Semana de Inducción a la Vida Universitaria

Modalidad Educativa	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PSU	63%	68,40%	76%	77,60%	85,20%	84,5
DFT	90%	95%	95%	95%	95%	95%
PTR	70%	84%	86%	82%	87%	87%
Promedio Institucional	74%	82,47%	86%	84,87%	89,07%	88,83%

Fuente: UNIA, UNAP 2013

La cobertura de la Semana de Inducción a la Vida Universitaria, ha aumentado permanentemente en el tiempo y se observan mejoras en sus respectivos indicadores. Tanto para Técnico de Nivel superior, así como para Pregrado de Trabajadores, se aprecian coberturas que se han mantenido en el tiempo, probablemente debido a la modalidad de realizarse en una sesión el primer día de clases.

Tabla N°53. Cobertura de la prueba de diagnóstico en ingreso tipo PSU

Año	Porcentaje Matemáticas	Porcentaje Lenguaje	Porcentaje Inglés	Razonamiento Lógico
2009	37,2	46,9	N/A	N/A
2010	50,1	28	N/A	N/A
2011	56,7	47	N/A	N/A
2012	73,8	72,7	58,4	N/A
2013	85,6	83,3	81,4	N/A
2014	84	83,9	80,5	84

Fuente: UNIA, UNAP 2013

La participación en las Pruebas de Diagnóstico, se ha incrementado con el pasar de los años y se aprecian coberturas por sobre el 80% promedio, lo que se ha establecido como una muestra suficiente para la toma de decisiones. También se ha integrado una nueva prueba de diagnóstico que permite tener una visión más acabada de las competencias de ingreso de los estudiantes.

Al realizar encuesta de satisfacción de la Semana de Inducción a la Vida Universitaria, destaca la visión positiva de los estudiantes, lo que se expresa grado de satisfacción; El Taller de Relaciones Interpersonales, logra evaluación óptima (entre buena a muy buena) en el 89% de los casos. La segunda actividad que presenta mejor evaluación es la Recepción por parte del Director de Carrera (Primer día de clases), con un 83% de evaluación óptima.

Tabla N°54. Diseño de Prueba de Logro por modalidad educativa

Modalidad Educativa	2013	2014
PSU	50%	84%
DFT	N/A	100%
PTR	N/A	30%

Fuente: UNIA UNAP 2013

La prueba de logro ha sido aplicada al 100% de las carreras ingreso PSU al año 2014, y si bien este fue un proceso de lento desarrollo, se han logrado elaborar informes a partir de la información generada. En el Técnico de Nivel Superior durante el año 2014 se logró el 100% de diseño y se espera comenzar la aplicación durante el año 2014. En Pregrado Trabajadores las pruebas de logro estarán diseñadas en un 100% durante el año 2014 y se espera su aplicación durante el año 2015.

Tabla N°55. Cobertura del Programa de Nivelación Académica para estudiantes de 1er año

Modalidad Educativa	2012	2013
PSU	46%	64%

Fuente: UNIA UNAP 2013

El Programa de Nivelación Académica, que se inicia el 2012 tuvo una serie de dificultades en su inicio lo que redujo la asistencia a talleres de nivelación debido a que los estudiantes se sentían discriminados, sin embargo esto no dista de las demás instituciones del CRUCH. Posteriormente y con el cambio de estrategias se ha aumentado paulatinamente la asistencia, esperando alcanzar sobre el 80% a partir del 2014.

Tabla N°56. Cobertura Encuesta de Caracterización de Estudiantes

Sede	2013		2014	
	Estudiantes Matriculados	N° de estudiantes Encuestados	Estudiantes Matriculados	N° de Estudiantes Encuestados
Iquique	693	521	869	859
Victoria	104	80	119	114

Fuente: Dirección General de Asuntos Estudiantiles, 2014

Durante el año 2013, la cobertura de la Encuesta de Caracterización Estudiantil alcanzó una cobertura del 75,2% de un universo de 693 jóvenes, lo que corresponde a 521 estudiantes de ingreso PSU en Casa Central.

5.5.2.4 Evaluación y Aprendizaje

El Sistema de Gestión de Calidad de la Docencia, opera de manera más eficiente al alero de las Facultades debido a que el Director de Carrera, asesorado por el Consejo de Carrera y los Directores de Docencia de Facultad, coordinan los asuntos Académico Curriculares de sus respectivas Carreras de manera directa con Dirección General de Docencia para velar por el cumplimiento de las políticas institucionales.

Ciertamente que los avances en la instalación del MEI e innovación curricular han implicado aprendizajes. Por lo anterior contar con el CIDEP, ha significado la aplicación de una guía metodológica para el proceso de diseño y rediseño curricular, el acompañamiento de las carreras y asistencia técnica para capacitación de los Académicos. Esto se transforma en un cambio compartido por los Docentes y no en una imposición externa.

Siendo el estudiante quien está al centro de los procesos institucionales, la Universidad diseñó un Programa de Nivelación de Académica propio, como una manera de ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades de pensamiento superior y estrategias cognitivas, el que hoy se encuentra institucionalizado y permite mejorar los procesos de Enseñanza Aprendizaje. Cabe destacar que actualmente se encuentran en pleno funcionamiento las Pruebas de Diagnóstico de Lenguaje, Matemáticas, Razonamiento Lógico e inglés. En el año 2012, se incorpora un tercer taller correspondiente a la dimensión de Autonomía de Estudio y Liderazgo; como una forma de enriquecer este modelo de intervención se agregan dos talleres de fortalecimiento académico en el área de Ciencias Básicas (Química y Biología).

Los Métodos Pedagógicos, se ven reflejados en la planificación y publicación de las Actividades Académico Curriculares en la plataforma SIGA, a través de la misma, el académico y la dirección de carrera puede realizar un seguimiento permanente del estado de avance de la calendarización académica y los resultados de las evaluaciones de los estudiantes. Los Directores de Carrera, deben tener y mantener un archivo actualizado de las evaluaciones con sus respectivas pautas de evaluación y las Actas de Calificaciones de las asignaturas que imparte su unidad. El Consejo de Carrera, es el organismo encargado de velar por el normal desarrollo de los procesos pedagógicos y evaluativos.

El MEI, favorece la introducción a la práctica docente de herramientas evaluativas coherente con las estrategias activos participativos tales como: estudio de casos, elaboración de proyectos, entre otros. En este sentido la Institución ha hecho esfuerzos significativos para promover el empleo de estas prácticas. El SIGA, ha habilitado un conjunto de herramientas evaluativas a la cual pueden acceder los Docentes.

La plataforma intranet de la Universidad, a su vez, permite efectuar un seguimiento permanente de los resultados de las evaluaciones de los estudiantes.

Los Directores de Carrera deben tener y mantener un archivo actualizado de las evaluaciones con sus respectivas pautas y las Actas de Calificaciones de las asignaturas que imparte su unidad.

La práctica docente tradicional se ha mantenido, por lo que aún la evaluación sumativa sigue siendo preponderante. Las metodologías evaluativas innovadoras, se han estado incorporando progresivamente al proceso de formación.

Lo más relevante ha sido que cada carrera y cada PFC ha podido mejorar sus prácticas evaluativas conforme a las estrategias metodológicas empleadas, al tiempo que los Directores de carrera cuentan con un registro de las pautas de corrección de las actividades evaluativas, permitiendo procesos de transparencia y formación para el estudiantado.

Otro aspecto relevante en la autorregulación institucional lo constituye el seguimiento de los PFC, y la gestión curricular incentivada por los procesos de innovación curricular. Esto ha permitido ajustes significativos en diferentes ámbitos. Ejemplos a destacar es la: semestralización de la carrera de Derecho, con la incorporación de una línea metodológica que permite al estudiante finalizar trabajo de titulación en su período formal de formación; acortamiento de todas las carreras de Ingeniería Civil a 5 años, con incorporación de nuevas metodologías, plan común, fortaleciendo el desarrollo personal y profesional en el transcurso de diversas actividades de formación; rediseño de la carrera de pedagogía básica con incorporación de módulos integrados que favorecen el desarrollo personal y profesional mejorando niveles de desempeño del estudiante. En el área de salud, incorporación de nuevos campos clínicos y tecnología de punta a nivel de laboratorios y talleres, en especial en el programa de enfermería, lo que da cuenta del nuevo enfoque con que se forma al estudiante, acorde a la Reglamentación Internacional y Nacional de promoción de salud, entre otras.

La Institución cuenta con políticas y mecanismos eficaces para asegurar la calidad del proceso de enseñanza, en este sentido, el 78% de los estudiantes está de acuerdo que el Modelo Educativo Institucional, es coherente con los programa de estudio de las carreras y programas. Los académicos, también se adscriben en este concepto en un promedio de 76,7%. Considerando métodos pedagógicos y de evaluación del aprendizaje. El 72,7% del cuerpo de académicos lo valora de esa forma, mientras que los estudiantes lo hacen con un 78,3%.

El proceso de optimización institucional nace de la necesidad de hacer sinergia entre las diferentes carreras, fortaleciendo la formación integral y transdisciplinaria del estudiante. Este proceso entrega autonomía a las facultades para el desarrollo de estrategias pedagógicas conjuntas, favoreciendo en los estudiantes la responsabilidad y el trabajo autónomo respecto de sus actividades curriculares.

Por otra parte, cabe destacar la visión de los empleadores tienen acerca de la formación de los profesionales egresados de la Universidad Arturo Prat, quienes opinan que su formación profesional es adecuada (90,1%), de la misma manera el 87,9% está de acuerdo con que los egresados de la UNAP combinan, adecuadamente, en su desempeño, conocimiento teóricos y prácticos. También destacan que los profesionales de la Institución muestran una adecuada expresión oral y escrita en relación a su formación.

5.5.2.5 Fortalezas y Áreas de Mejora

Fortalezas:

- Existencia de procedimientos y normativas que regula la postulación y admisión especial de estudiantes, considerando características artísticas, deportivas, étnicas, laborales, entre otras.
- Diseño y Aplicación de Encuesta de Caracterización Estudiantil, de reciente data.
- Existencia de una Unidad de Apoyo al Aprendizaje Estudiantil (UNIA) que coordina el apoyo, acompañamiento y seguimiento del aprendizaje en PSU y Programa de Nivelación Académica para favorecer los métodos pedagógicos activo participativos, y que también se articula con DFT.
- La existencia de una Unidad Institucional de Innovación Docente (UNIDO) que aporta con fondos de manera anual, para la Innovación Académica, apuntando a mejorar el proceso de aprendizaje estudiantil y considerando la innovación como estimulante del quehacer docente.
- Existencia de normativas claras y de amplia difusión de los mecanismos que regulan tanto la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, como la función docente.
- Existencia de sistema de monitoreo y alerta temprana del rendimiento académico de los estudiantes de los tres primeros niveles en modalidad PSU como primera etapa de validación, pero con extensión a corto plazo a Pregrado Trabajador y Técnicos de Nivel Superior durante el año 2014.
- Implementación de las Pruebas de Diagnóstico en todas las modalidades educativas, las cuales permiten medir las competencias básicas y determinar estrategias para abordar los procesos de aprendizaje de los estudiantes.
- Existencia de un sistema informático que facilita a la comunidad universitaria La capacitación de Académicos en metodologías innovadoras, estrategias activo participativas, aprendizaje colaborativo y uso de Tics y a realizar seguimiento a los indicadores institucionales y por lo tanto, disponer de información válida y confiable para la toma de decisiones.
- Existencia de un Centro de Innovación y Desarrollo Profesional (CIDEP), el cual favorece la renovación curricular, la innovación y así como la capacitación docente y la estimulación de investigación en docencia universitaria. Esto ha permitido avanzar en la renovación curricular.

Áreas de Mejora:

- Falta difundir con mayor efectividad en la comunidad universitaria, los resultados y productos de los proyectos de docencia.
- Necesidad de promover entre el cuerpo académico la publicación de sus experiencias, para posicionar la innovación académica de la UNAP tanto a nivel nacional como internacional, fortaleciendo la investigación en docencia universitaria.
- Dificultad en la instalación e implementación del Programa de Nivelación Académica dada la resistencia al cambio por parte de estudiantes y Docentes.
- Falta sistematización resultados de prueba logros.

5.5.3 Dotación Académica

Uno de los focos del proceso de reestructuración institucional iniciado en el año 2011 fue la optimización de la planta académica y el aumento de la productividad del personal tanto administrativo como docente. En el ámbito de la dotación académica este proceso significó revisar las funciones que se desempeñaban para detectar dos cosas: la existencia de duplicidad y/o la falta de ejecución de las mismas. Este análisis concluyó con la detección y desvinculación de Docentes Jornadas Completa.

En este punto, se debe recordar que los Docentes Jornada Completa no sólo cumplen funciones de docencia, sino que también deben desempeñar labores de investigación, vinculación y gestión académico-administrativas, los ámbitos donde se detectó la duplicidad fue en estos últimos tres aspectos.

Junto a lo anterior, debe tenerse presente que la UNAP tiene por naturaleza ser un organismo público, el que como tal, reconoce sólo tres modalidades contractuales, tanto en Docentes como en administrativos: planta, contrata (contrato anual) y honorarios (contrato semestral o anual).

Junto a las limitaciones expresadas anteriormente, se debe recordar que la Universidad imparte tres modalidades formativas diferentes: a) Carreras Ingreso PSU, que se ejecutan en jornada diurna, de lunes a viernes mayoritariamente; b) Carreras de pregrado trabajador (continuidad de estudios), que se desarrollan semanalmente en jornada vespertina los días viernes y jornada diurna los días sábados. Estos programas también consideran la jornada vespertina durante la semana para realizar ayudantías, pruebas y consultas; c) Carreras técnicas de nivel superior, que se imparten preferentemente en jornada vespertina (3.106 estudiantes) de lunes a jueves con actividades prácticas los días sábados. Dadas las necesidades de contexto se ha incorporado la jornada diurna (1.055 estudiantes).

Cada uno de estos niveles formativos tiene requerimientos específicos respecto del perfil docente, dado que debe responder al perfil de egreso de los futuros profesionales. De esta forma, los Docentes de carreras de ingreso PSU presentan un fuerte énfasis en el conocimiento disciplinario teórico que sustenta los grados de licenciatura, sin dejar de lado el contacto con el mundo laboral real. En el caso de pregrado trabajador este énfasis es

complementado con la experiencia laboral en el área de especialidad, lo que permite lograr de mejor forma la sistematización del conocimiento disciplinario teórico a partir de la praxis. Finalmente, en las carreras técnicas se privilegia la contratación de profesionales o técnicos con alta trayectoria laboral en mercados dinámicos y altamente competitivos que puedan transferir los conocimientos y experiencia que el desempeño técnico requiere.

De esta forma si se analiza la dotación docente por tipo de modalidad formativa se puede concluir que a nivel de PSU las características del cuerpo docente que participa en él no difieren sustancialmente de lo que ocurre en otras instituciones del CRUCH. En el caso de Pregrado Trabajador, por su distribución horaria (viernes y sábados) no es posible contar con Docentes Jornada Completa o Media Jornada, dado que la carga académica semanal es de 12 horas, suma inferior que las 22 horas semanales que posee un Media Jornada o a las 44 (o 36 como mínimo) de un Jornada Completa. En lo que respecta a las carreras Técnicas de Nivel Superior, la situación es similar, ya que la carga académica de cada curso semanalmente es sólo de 16 horas.

Además, se debe tener presente que la cantidad de profesionales y técnicos en las regiones y zonas donde la Institución se emplaza es baja y su demanda es alta, lo que provoca que la Institución no esté en condiciones de ofrecer alternativas de remuneración que permita la dedicación horaria exclusiva.

Los cuestionamientos que en general se hacen a la contratación de Docentes por hora apuntan a la no existencia del pago de horas destinadas a la docencia indirecta (principalmente para el apoyo de los estudiantes) y su falta de vínculo y permanencia con la Institución. En el caso de la UNAP, este déficit ha sido remediado incorporando una hora de docencia indirecta semanal para esta función, inicialmente en aquellos programas cuyos estudiantes en su mayoría no son trabajadores (DE N°0074 2013), asimismo, cada vez se potencia más la comunicación asincrónica a través de la plataforma institucional para estudiantes trabajadores y de nivel técnico. Por otra parte, el hecho de que un número importante de Docentes esté contratado a través de modalidad a honorarios, no significa que exista una alta rotación, ya que en promedio el 70% de los Docentes contratados a través de esta modalidad permanece al menos por dos años en la Institución.

La falta de permanencia del 30% de honorarios restantes, se debe mayoritariamente a que son Docentes que dictan asignaturas específicas, las cuales además se imparten en periodos que no son continuos o que su evaluación docente ha estado por debajo del estándar institucional.

5.5.3.1 Propósitos y Fines

Objetivo

La gestión del cuerpo académico tiene como objetivo regular la vinculación, desvinculación, perfeccionamiento y evaluación de los Académicos, promoviendo su mejora permanente a nivel docente y disciplinario.

Resultados esperado:

- a. Necesidades de dotación académica detectada y gestionada de acuerdo a las políticas y reglamentación vigente.

- b. Mecanismos de evaluación elaborados, validados y aplicados sistematizadamente, de acuerdo a reglamentación vigente.

5.5.3.2 Políticas y Mecanismos

La Universidad Arturo Prat vela por la existencia de un cuerpo académico de excelencia, que posea las competencias en el ámbito docente y disciplinario que los perfiles Docentes definen, según el nivel formativo correspondiente.

Este aspecto se encuentra regulado en la normativa para el diseño y rediseño de PFC, los que deben presentar las provisiones necesarias respecto a posibles contrataciones.

- Gestionar un procedimiento de contratación y desvinculación que da garantías respecto de la idoneidad de los Docentes que se contratan.
- Cualificación académica y actualización de los conocimientos disciplinares y pedagógicos del cuerpo académico, en el marco de la innovación y renovación curricular e incorporación del sistema de créditos transferibles.
- Consolidar el proceso de Evaluación Académica a partir de la aplicación de la política de evaluación académica.
- Aseguramiento de una dotación académica a partir de las necesidades de las carreras.

1.- Gestionar un procedimiento de contratación y desvinculación que dé garantías respecto de la idoneidad de los Docentes que se contratan:

Vinculación Académicos Jornada Completa y Media Jornada (Planta y Contrata)

La contratación de nuevos Académicos se genera al interior de los Consejos de Carrera, en función de las necesidades de cada una de ellas, situación que luego es propuesta y discutida en el Consejo de Facultad de acuerdo a su Plan de Desarrollo. Posteriormente, cada Facultad solicita a la Vicerrectoría Académica la autorización para iniciar el proceso de dichas contrataciones, las cuales se concretan previo concurso público. Cabe señalar que la dotación académica está definida en el proyecto de formación curricular y tiene, por tanto, el presupuesto asociado.

Las postulaciones son revisadas por una comisión idónea, según se indica en el Reglamento de Vinculación Académica (DE N°941 del año 2004), quien formula una propuesta al Vicerrector Académico, quien sanciona el concurso y procede a enviar los antecedentes del académico seleccionado a la Dirección de Recursos Humanos, quien debe solicitar la documentación pertinente para ser enviada a la Comisión de Jerarquización y la Comisión de Encasillamiento para la asignación de jerarquía y definición de renta, respectivamente.

Este procedimiento se aplica tanto en Casa Central como en Sede y los Centros Docentes y de Vinculación. En el caso del Departamento de Formación Técnica el proceso inicial lo desarrolla el Director, quien propone a la Vicerrectoría Académica, instancia que finalmente sanciona.

Vinculación de Docentes a Honorarios

Para el caso de las carreras de ingreso PSU la incorporación de los Docentes a honorarios se realiza de acuerdo a la necesidad de las carreras para cubrir aquellas horas que los Académicos Jornada Completa o Media Jornada (planta y contrata) no pueden realizar en docencia, dada sus funciones académicas.

La incorporación de este tipo de Docentes busca cautelar la política institucional de mantener un estándar de 45 estudiantes por paralelo, de tal forma que la calidad de servicio no se vea afectada, a menos que el plan de formación postule algo diferente por la naturaleza de la actividad curricular a desarrollar.

El perfil de los Docentes contratados a honorarios debe responder a los requerimientos específicos de cada nivel formativo, es decir, poseer las competencias e idoneidad para impartir clases a PSU, pregrado trabajador o Técnico de Nivel Superior.

El procedimiento para la contratación de los Docentes hora, tanto en la Casa Central como en la Sede y los Centros Docentes y de Vinculación, se inicia en la Facultad o respectiva Unidad Académica, a través del Decano o Director, quien envía el requerimiento a la Unidad de Presupuesto, posteriormente es derivado a la Dirección General de Docencia para su sanción. Tras la aprobación de esta Dirección, los antecedentes se remiten a RRHH para la gestión del Convenio.

Los posibles candidatos a participar en el proceso anterior, necesariamente deben estar registrados en la base de datos Dewey, plataforma institucional que mantiene un registro de Académicos clasificados por área del conocimiento, con el objetivo de facilitar la búsqueda de los postulantes y asegurar la idoneidad de las competencias que éste debe poseer con el cargo. Esta plataforma abre su proceso de postulación una vez al año (enero) a través de la página web de la Institución.

Vinculación de los Jefes de Carrera, Directores de Sede y Centros Docentes y de Vinculación

La Institución establece que para los programas de estudio Pregrado Trabajadores y Departamento de Formación Técnica, tanto en la Casa Central como en la Sede y los Centros Docentes y de Vinculación, los Directores y Jefes de Carrera deben ser contratados como Académicos.

En el caso de los Directores de Sede, además éstos deben ser contratados como un cargo de confianza. (DE N°0074, del año 2013)

Desvinculación de los Académicos

Para estos efectos se consideran los resultados que se obtienen a través de los mecanismos formales de evaluación que posee la Institución y son específicos de acuerdo a la modalidad contractual que posee cada académico, los cuales se detallan en el punto "Procedimiento de Evaluación Académica".

Sólo para el caso de los Académicos contratados como planta se deben considerar también las disposiciones que establece la normativa legal vigente, que rige al personal de la administración pública chilena.

2.- Cualificación académica y actualización de los conocimientos disciplinares y pedagógicos del cuerpo académico, en el marco de la innovación y renovación curricular e incorporación del sistema de créditos transferibles e innovación curricular.

Ámbito Docente.

La Institución favorece el perfeccionamiento docente permanente tanto para sus Académicos contratados como a los profesores horas. Es en este marco que existen diferentes instancias de capacitación a cargo de las unidades de apoyo a la Docencia, a continuación se detallan los programas que existen actualmente y su dependencia. Desde 2013, la oferta formativa en docencia fue reestructurada de tal forma de alinear y sistematizar distintas acciones que desarrollaba la Universidad. Para estos efectos se ha generado una Oferta Formativa Diferenciada acorde a las necesidades que han sido detectadas.

En esta oferta diferenciada se distinguen las siguientes iniciativas:

Plan de Desarrollo Profesional Docente (PDPD). Programa desarrollado por el Centro de Innovación y Desarrollo Profesional (CIDEP) que ofrece a los Académicos que están en proceso de rediseño curricular capacitación en planificación de cursos y didáctica.

Talleres “Habilidades Informacionales; uso de Recursos de información electrónica disponibles en Biblioteca de la Universidad Arturo Prat”, están a cargo de la sección de Biblioteca Digital del Núcleo Central de Información Regional.

Micro talleres de actualización docente (MTAD): Cursos de actualización permanente en determinadas temáticas para satisfacer las necesidades y requerimientos de los Académicos que quieran mejorar la docencia. El objetivo es brindar una oportunidad para mejorar las prácticas Docentes en aspectos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje.

Programa de fortalecimiento de los cuerpos Docentes a cargo de la Dirección General de Docencia. Definido en el Reglamento de Docencia - DE N° 1.069 del 2010.

Tanto en Casa Central como en Sede y Centros Docentes y de Vinculación, se desarrollan talleres de apoyo al quehacer docente, los cuales se dictan al menos dos veces en el año, para mejorar aspectos relativos al Modelo Educativo, optimización de la gestión académico administrativa, uso e incorporación de TIC's en las asignaturas y fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre Docentes-estudiantes. Dichos talleres están dirigidos a todos los Docentes que dictan clases en la Universidad.

Hasta el 2012 este programa incluía la formación disciplinar ámbito de perfeccionamiento que hoy depende de la Vicerrectoría de Investigación Innovación y Postgrado.

Programa de Inducción:

Es requisito obligatorio para todos los Académicos que se incorporan por primera vez a la docencia en la Universidad, en las distintas modalidades formativas, realizar el Programa de Inducción a cargo del CIDEP en la Casa Central, Encargado de Docencia en la Sede y Centros Docentes y de Vinculación y homólogo en DFT. Actividad que tiene como objetivo entregar los lineamientos institucionales, socializar el MEI, y capacitar en metodologías activo-participativas, uso de sistemas informáticos de apoyo al aprendizaje (Plataforma institucional SIGA, biblioteca digital) y uso de sistemas de gestión (GEDO convenios, servicios online).

Ámbito Disciplinar

En este ámbito, se puede mencionar la política de perfeccionamiento interno que involucra financiamiento de los estudios para participar en programas fuera de la región o país, liderada por la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado.

En este caso la Institución se compromete a mantener la remuneración, el pago de arancel y los pasajes. Además, se financia la participación en programas de Postgrado semi-presencial, en los cuales el académico sigue impartiendo sus clases y sólo se ausenta en periodos previamente determinados.

Otro aspecto importante en esta línea es la existencia de políticas destinadas a mejorar las capacidades investigativas del cuerpo académico institucional en las distintas áreas, con el fin de integrar nuevas capacidades externas, tales como: Proyectos internos destinado al fomento de nuevas iniciativas, Formación de Centros e Institutos asociados a la incorporación de personal altamente capacitado, Programas de Postgrado de Especialidad, Jornadas de Investigación Internas y apoyo a la participación en Congresos, entre otras actividades.

El detalle de las líneas de perfeccionamiento y los resultados se especifican en el informe de "Autoevaluación Investigación".

3.- Consolidar el proceso de Evaluación Académica a partir de la aplicación de la política de evaluación académica

La Institución cuenta con un proceso de evaluación de desempeño académico que se lleva a cabo en forma semestral, pero difiere de acuerdo a la modalidad contractual que posee cada docente, ya que si el académico es de planta o contrata (Jornada Completa o Media Jornada) debe ser evaluado a través del Compromiso de Desempeño (DE N° 650), el cual a su vez considera la Evaluación Docente, sin embargo, los Académicos a Honorarios sólo son evaluados considerando este último instrumento.

Evaluación a través del Compromiso de Desempeño

El Compromiso de Desempeño es un instrumento de planificación y control regulado por el Reglamento de Compromiso de Desempeño Académico (DE N° 650), que tiene por objeto definir el conjunto de actividades que los Académicos se comprometen a realizar durante el semestre, indicando el detalle y la cantidad de horas semanales que se destinarán para realizar las actividades de docencia, investigación, vinculación y gestión académico-administrativas.

Es importante indicar que hasta el año 2012 este instrumento sólo tuvo un fin declarativo, es decir, sólo se desarrolló para que existiera un registro de las actividades planificadas, sin embargo, los propios requerimientos de la Institución exigieron complementar y mejorar el desarrollo de esta aplicación, es por eso que el mes de junio de ese año, se creó la Oficina de Evaluación Académica, dependiente directamente de la Vicerrectoría Académica, para que como parte de sus funciones abordara el tema.

El diagnóstico que esta oficina desarrolló durante sus primeros meses de funcionamiento dejó en evidencia que esta herramienta de planificación y control no lograba su objetivo, ya que sólo la etapa de ingreso estaba sistematizada, no así la de evaluación, lo que dificultaba el procesamiento de los datos. No obstante lo anterior, la cultura académica ya validaba el uso de este instrumento.

Al mismo tiempo, se detectó que el formulario de ingreso de las actividades de investigación, vinculación y gestión académico-administrativa no tenía ningún tipo de filtro, validación o restricción al momento de ingresar la cantidad de horas que se iban a destinar a cada área, situación que daba la libertad para que el académico ingresara la cantidad de horas que estimara conveniente, sin vincularlo al plan de desarrollo de su unidad.

Para dar respuestas a este déficit el procedimiento de elaboración existente fue transformado de tal forma de permitir su seguimiento y la valoración del tiempo empleado en ello, en cada una de las etapas correspondientes. El equipo de gestión de cada Facultad o Unidad Académica se hace responsable de la aprobación de su área.

Paralelamente, la Dirección General de Docencia y la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado precisó y estandarizó la cantidad de horas que podían declarar en cada una de las funciones que los Académicos se comprometían a realizar en directa relación a su jerarquía, con el fin de optimizar el uso del tiempo. Las cuales posteriormente fueron validadas tanto por los Vicerrectores como por los respectivos equipos de gestión de las Facultades.

Para finalizar la primera etapa de este considerable cambio en el Compromiso de Desempeño, se habilitó una aplicación para que los equipos de gestión de cada Facultad pudieran evaluar por sistema el cumplimiento de las actividades realizada por cada uno de los Académicos. En estos momentos se cuenta con la primera fase de validación del nuevo modelo y se está implementando de forma regular en todas las unidades académicas a partir del año 2014.

Evaluación de Desempeño Docente

Este tipo de evaluación, que se realiza a través de los instrumentos “Evaluación Docente” es complementaria al Compromiso de Desempeño y se aplica a todos los Académicos, incluso a los contratados bajo la modalidad de Honorarios, ya que busca medir el nivel de calidad con la cual se están impartiendo las clases en los distintos tipos de modalidades formativas de la Institución. Actualmente, según el reglamento este procedimiento se lleva a cabo en forma semestral, de manera formativa, y cada tres años, de manera sumativa, momento en el cual los resultados dan lugar a decisiones administrativas relacionadas con incentivos o desvinculación de los Docentes evaluados (Estatuto Administrativo). Es importante especificar que la Evaluación Docente se realiza por tres actores: Estudiantes, Directores de Carrera y la Autoevaluación.

Evaluación Docente de Estudiantes.

Los estudiantes evalúan semestralmente a sus Docentes en siete dimensiones: Conocimiento y Dominio del Tema, Organización del Programa de Asignatura y del Curso, Didáctica y Comunicación Intracurso, Evaluación de los Estudiantes, Relaciones Interpersonales, Responsabilidades Profesionales y Apreciación General, las que se han decidido reagrupar en el nuevo instrumento de evaluación sólo en cuatro dimensiones que facilita la evaluación por parte del estudiantado (Anexo N°10 Reglamento de evaluación y calificación académica). Hasta 2013 la evaluación se realizaba completando una encuesta online. Esta modalidad presentó bajas tasas de participación, fundado en que los alumnos planteaban cierta desconfianza respecto del anonimato de este instrumento. Por este motivo, a partir del año 2014 se retomará el formato físico (en papel), pero con el software que permite sistematización de la información en tiempo real.

Es así que las modificaciones en el enfoque del instrumento, el cual está orientado a evidenciar la aplicación del modelo educativo en las prácticas Docentes, a diferencia del instrumento anterior que medía principalmente aspectos formales y no pedagógicos.

Evaluación Docente del Director/Jefe de Carrera

La evaluación que realiza el Director de Carrera, se efectúa al final de cada semestre y considera evaluar el desempeño del académico en su quehacer de la gestión docente. Se evalúa la participación tanto en actividades curriculares como extracurriculares de la carrera.

Autoevaluación del Docente

En la Autoevaluación de la asignatura, el docente evalúa las condiciones con las cuales realiza la función de docencia, las que consideran la aplicación del modelo educativo y la creación de ambientes de aprendizaje apropiados, así como también la reflexión sobre estrategias de acercamiento al mundo laboral, motivación de los estudiantes y trabajo colaborativo.

Una vez concluido el Proceso de Evaluación Docente, los resultados que se obtienen en forma semestral, permiten detectar claramente quiénes son los Docentes que presentan déficit con respecto a la Evaluación, Técnicas y Estrategias Didácticas y/o Relaciones Interpersonales. De esta forma, si el académico es contratado a honorarios no debería volver a dictar la asignatura en la que fue mal evaluado, a no ser que sea el único especialista en la ciudad, en este caso tendrá la obligación de asistir a los talleres remediales, al igual que los Docentes mal evaluados cuya modalidad contractual sea planta o contrata (Jornada completa o Media Jornada), ya que en este último caso, después de asistir a estos talleres, deben demostrar una mejora en la evaluación del período siguiente, en caso contrario se restarán de su Compromiso de Desempeño las horas de docencia para ser reemplazadas a otra tarea asociada a la función de investigación o vinculación, según el área que demuestre mayor especialización. Esto queda a cargo de la Unidad Académica respectiva, la que deberá dar cuenta de dicha gestión.

Los cambios que actualmente se están llevando a cabo con el Nuevo Sistema de Compromiso de Desempeño, a partir del segundo semestre de 2013, pretenden mejorar la situación diagnosticada. Los resultados de la evaluación asociada al Compromiso de

Desempeño, que permite medir la productividad de aquellos Académicos que son contratados bajo la modalidad planta o contrata (Jornada Completa y Media Jornada), no se puede revisar con la rapidez y validez requerida.

Proceso de Jerarquización y Encasillamiento

Actualmente, en la Institución existen dos criterios de clasificación para los Académicos que son el encasillamiento y la jerarquización.

El proceso de encasillamiento consiste en asignar un puntaje al docente, según su nivel de formación y experiencia, para otorgar una categoría que establece el rango de renta que le corresponde recibir. Esta categoría puede cambiar en la medida que el académico se vaya perfeccionando, para lo cual debe presentar los antecedentes requeridos para ser evaluados y aprobados por la respectiva comisión.

Por otro lado, la jerarquización se asocia a la carrera académica y determina la categorización que se asigna al cuerpo académico de planta y contrata (jornada completa y media jornada) de la Institución en función de las labores Docentes, de investigación, y de vinculación con el medio que desarrollan. Esta se inició formalmente el año 2006 (según DE N°650, del 8 julio del año 2005) asociando el encasillamiento que tenían en ese entonces los Académicos para asignarles una jerarquización inicial. En adelante, cada año el vicerrector académico inicia el proceso de Promoción de la Jerarquización, para lo cual se solicitan los antecedentes necesarios, los cuales deben ser analizados y aprobados por una comisión conformada para tal efecto.

Sin embargo, es necesario indicar que aún no se ha podido evidenciar cambios significativos en el Proceso de Promoción de la Jerarquización anual, ya que los Académicos que ingresaron al Programa de Desarrollo Académico implementado por la Institución de perfeccionamiento de magister y doctorado, recién se están reincorporando. Otra razón que explica el bajo incremento es que los cambios de jerarquía se esperan cada tres años, periodo que no se ha cumplido desde el último proceso de autoevaluación institucional.

En este mismo aspecto es importante señalar que las nuevas contrataciones han permitido homologar jerarquías perdidas por retiro voluntario, jubilación o desvinculación.

Una medida de mejora del instrumento (Anexo N°11 instrumento de jerarquización) para aumentar la participación de los Académicos en el Proceso de Promoción de la Jerarquización está dada por un proyecto de mejora trabajado por una Comisión de Titulares, el cual se encuentra listo para iniciar el proceso de socialización con los Académicos.

Autorregulación

La Universidad está preocupada de mejorar sus procesos de gestión asociados a la dotación académica, para lo cual permanentemente realiza diagnósticos que permiten efectuar las correcciones necesarias para lograr una mejor calidad de la docencia. Lo anterior, ha permitido detectar la diferencia que existe entre la dotación académica de la Casa Central, la Sede y los Centros Docentes y de Vinculación, esto ha obligado a las unidades responsables: Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Administración y Finanzas, Equipos de Gestión de Sede, Centros Docentes y de Vinculación, Facultades,

Dirección de Recursos Humanos, a tomar decisiones que buscan disminuir estas diferencias.

Como una forma de transparentar la dotación académica en la Sede y los Centros Docentes y de Vinculación de la Universidad, la Institución establece que a partir de 2014, en cada una de estas Unidades Académicas, los Jefes de Carrera para los programas de estudio Pregrado Trabajadores y Departamento de Formación Técnica deben ser contratados en el estamento Académicos y no administrativo, pues ellos son los que gestionan el plan de formación curricular y atienden las necesidades del estudiantado. Además en el caso de los Directores de Sede y los Centros de Docencia y Vinculación, éstos deben ser contratados en planta de confianza.

En cuanto al Desarrollo del Cuerpo Académico en el Ámbito Docente, el CIDEP se encuentra abocado a transformar los cursos que componen el Plan de Desarrollo Profesional (PDPD) en un Diplomado. Con esta iniciativa se pretende entregar especialización a los Docentes y Académicos que realizan labores en aula. La Institución se ha puesto como meta en un plazo de cinco años alcanzar una cobertura del 90% de sus Académicos perfeccionados con dicho postítulo, parte del cual ya se está impartiendo.

Para fortalecer el MEI y a partir de la detección de las necesidades de las unidades académicas, se adoptó la medida de aumentar en una hora, la contratación de los Docentes horas para Pregrado PSU, con el fin de integrar al docente en todos los procesos que dicen relación con el ejercicio de la gestión curricular, lo cual comenzó a regir desde el año 2013, cuyo impacto ha sido incipiente pero positivo y se espera vaya en aumento.

Con respecto a la evaluación docente, las modificaciones de los nuevos instrumentos se comenzaron a trabajar durante el segundo semestre del año 2013 y se validaron el presente año, por lo que el proceso en sí comenzaría a evidenciar cambios a partir del primer semestre del año 2014, ya que tal como se mencionó anteriormente se aplicarán los nuevos instrumentos de evaluación docente que deben responder los Estudiantes, Directores de Carrera y los propios Docentes (Autoevaluación).

En cuanto a la Evaluación Docente de los Estudiantes, es importante señalar que en el marco del modelo de mejora continua, se trabajó en la revisión del instrumento existente, llegando a la conclusión de debía ser se modificado con el objetivo de orientarlo a la implementación del MEI en aula. Estas mejoras son reflejo del sentir de la comunidad educativa, especialmente del estudiantado.

En cuanto a la Evaluación Docente de los Directores de Carrera y la Autoevaluación, también sufrieron cambios, los cuales se concentraron principalmente en el modelo educativo y al mismo tiempo disminuyeron su cantidad de preguntas a 11 y 10, respectivamente. Es importante indicar que estos dos instrumentos de evaluación se seguirán aplicando al término de cada semestre y de manera online, ya que en este caso no hay problemas desconfianza como en el caso de los estudiantes.

Finalmente, los cambios que se están realizando en el Sistema de Compromiso de Desempeño pretenden incorporar, el año 2015, indicadores que permitirán hacer un seguimiento permanente al cumplimiento de las tareas comprometidas por los Académicos, incluso con los plazos en que se deben cumplir, con el objetivo de medir objetivamente su productividad. De esta manera, se podrían establecer incentivos más atractivos para

validar e incentivar la Promoción de categoría de la Jerarquización, ya que se tendería a un sistema de medición más transparente y automatizada.

5.5.3.3 Resultados

Tabla N° 57. Cantidad de Académicos según Tipo de Jornada

Tipo de Jornada	2009	2010	2011	2012	2013
JC	258	243	229	190	173
MJ	105	102	98	79	96
H	1.258	1.216	1.096	934	957
Total	1.621	1.561	1.423	1.203	1.226

En cuanto al número total de Académicos con los que cuenta la Universidad para asumir labores de docencia, se puede observar que han ido disminuyendo, esto se puede explicar por cuatro razones importantes: a), el cierre de centros proceso que concluyó en su mayoría el 2010; b) el proceso de reestructuración que se llevó a cabo en la Institución, a partir del año 2011, lo que derivó en la eliminación de los cargos que implicaban duplicidad de funciones, c) Los programas de incentivo al retiro voluntario y jubilación de Docentes, d) La declaración de algunas carreras como cíclicas, cuyos antecedentes se encuentran en provisión de carreras.

Adicionalmente, la Universidad ha dispuesto que las nuevas contrataciones de planta y contrata (Jornada Completa y Media Jornada) deben estar justificados en los Planes de Desarrollo de las Facultades y asociados a proyectos curriculares concretos que justifiquen y sustenten la contratación. Esta medida, que se orienta a mejorar la eficacia de las nuevas contrataciones, ha tenido dificultades de implementación, ya que toda modificación específica de planta debe ser autorizada y aprobada por la Contraloría.

Tabla N° 58. Cantidad de Académicos en Pregrado PSU, según Tipo de Jornada

Tipo de Jornada	2009	2010	2011	2012	2013
JC	258	243	229	190	173
MJ	105	102	98	79	96
H	337	261	248	247	266
Total	700	606	575	516	535

Este cuadro muestra que, al igual que los datos institucionales, también se puede observar una disminución de la cantidad de Académicos, acorde a lo ya mencionado.

Tabla N° 59. Estudiantes por Jornada Completa Equivalente (JCE) en Pregrado PSU

	2009	2010	2011	2012	2013
Matriculados	4.654	4.498	4.241	4.105	4.459
JCE	370	339	314	270	262
Estudiantes/JCE	12,6	13,3	13,5	15,2	17,0

Al considerar la cantidad de JCE, en la modalidad de estudio Pregrado PSU, se puede observar que la Institución muestra cantidades similares a las que informa la Universidad de Tarapacá, Universidad de Antofagasta, la Universidad Católica del Norte y la Universidad de La Serena, que son directamente comparables.

Con respecto a la cantidad de estudiantes por JCE se puede ver que, a pesar de la disminución de los JCE, los resultados son favorables, ya que están por debajo del promedio objetivo de la Institución, el que debiese bordear 25 estudiantes por JCE.

Tabla N° 60. Estabilidad de los Docentes con Contrato a Honorarios

Contratos a Honorarios	2010		2011		2012		2013	
Se Mantienen	1.047	75,9%	881	69,9%	760	69,4%	741	66,5%
Son Nuevos	332	24,1%	380	30,1%	335	30,1%	373	33,5%
Total	1.379	100,0%	1.261	100,0%	1.095	100,0%	1.114	100,0%

Este cuadro muestra claramente que, en promedio, el 70,0% de los Docentes contratados a Honorarios en la Institución se mantienen de un año a otro, incluso se sabe que 372 de ellos han permanecido desde el año 2009 al 2013. Sin duda, esta situación es bastante positiva, dado que también responde al modelo de gestión de calidad docente, puesto que permanecen por obtener una evaluación docente que cumple con los estándares institucionales.

Tabla N° 61. Retiros de Académicos

Año	2009	2010	2011	2012	2013
Retiro Voluntario	2	14	8	9	2
Desvinculados	0	0	2	16	0
Total	2	14	10	25	2

El cuadro anterior muestra que el proceso de reestructuración provocó la desvinculación de 18 Académicos, lo que sumado al retiro voluntario de otros 35 Académicos sumen 53 los que ya no se encuentran en la Institución, lo que equivale al 16,9% del total de los Académicos del período estudiado.

Tabla N° 62. Cantidad de Talleres realizados en el Ámbito Docente

Sede / Centro Docente y de Vinculación	2009	2010	2011	2012	2013
Arica	3	3	0	6	11
Iquique	13	14	20	23	30
Calama	3	3	1	0	3
Antofagasta	1	2	0	0	3
Santiago	3	9	9	0	6
Victoria	5	4	0	0	3
Total	28	35	30	29	56

Respecto a los talleres realizados en el ámbito docente, se puede mencionar que a partir de 2011 el Centro de Innovación y Desarrollo Profesional (CIDEP) comenzó a aplicar un programa sistemático de capacitaciones orientadas a instalar el Modelo Educativo Institucional (MEI), las cuales se enmarcan en el proceso de Rediseño Curricular, sin embargo, una de las debilidades detectadas es la imposibilidad de extender este trabajo a la Sede y los Centros Docentes y de Vinculación de forma presencial, sólo se ha trabajado por video conferencia y con los comités curriculares quienes deben transmitir la información a los Docentes de cada carrera, actualmente los talleres presenciales se ha concentrado principalmente en la Casa Central.

Tabla N° 63. Cantidad de Académicos Capacitados en el Ámbito Docente

Sede/ Centro Docente y de Vinculación	2009	2010	2011	2012	2013
Arica	17	42	0	52	53
Iquique	488	103	235	207	262
Antofagasta	25	26	0	0	1
Calama	15	21	0	0	1
Santiago	37	58	51	0	61
Victoria	38	95	0	0	2
Total	620	345	286	259	380

En cuanto a la cantidad de Académicos que han recibido perfeccionamiento en el ámbito docente, se puede observar en el cuadro que el alto número que se registró durante el año 2009 comenzó a bajar los años siguientes, debido a que después haber capacitado a ese número la Dirección General de Docencia optó por rediseñar los cursos, tarea que posteriormente fue abordada por el Centro de Innovación y Desarrollo Profesional (CIDEP), quien comenzó a operar el año 2011. Esto ha provocado los nuevos efectos de aumento en el número de los Docentes capacitados recién se comience a ver nuevamente a partir del año 2013.

Tabla N° 64. Resultados de la Evaluación Docente

Concepto	2009		2010		2011		2012		2013	
Muy Bueno	111	38,8%	94	42,2%	123	27,6%	238	28,3%	239	34,3%
Bueno	160	55,9%	121	54,3%	306	68,6%	577	68,6%	428	61,5%
Regular	11	3,8%	8	3,6%	14	3,1%	22	2,6%	27	3,9%
Malo	4	1,4%	0	0,0%	3	0,7%	4	0,5%	2	0,3%
Muy Malo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	286	100,0%	223	100,0%	446	100,0%	841	100,0%	696	100,0%

Los resultados muestran claramente que durante los cinco años los Docentes mal evaluados representan un bajo porcentaje de la muestra, ya que nunca han superado el 5% del total de los Docentes evaluados. Es importante recalcar que para la Institución un docente mal evaluado es aquél que obtiene finalmente el concepto “Regular”, “Malo” o “Muy Malo”. Esto se condice con los esfuerzos realizados en instalar el MEI y trabajar con cada unidad académica para fortalecer el cuerpo docente.

5.5.3.4 Evaluación y Aprendizaje

A partir del proceso de optimización Institucional se ha logrado que las unidades académicas asuman de forma más directa la responsabilidad respecto a sus cuerpos docentes. Es así que haciendo uso de las políticas Institucional de vinculación y capacitación se ha logrado definir actividades tendientes a la mejora permanente de los cuerpos académicos. Esto se ha visto también favorecido con la creación de la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado, la que promueve la especialización disciplinar, al tiempo que fomenta el desarrollo de las áreas de Investigación que a su vez impacta en la docencia.

5.5.3.5 Fortalezas y Áreas de Mejora

Fortalezas:

- Optimización de las funciones que realizan los Académicos en la Casa Central, Sede y Centros Docentes y de Vinculación a partir de la nueva estructura organizacional basada en Facultades.
- Poseer mecanismos específicos para contratación de nuevos Académicos, asociados al cumplimiento de los planes estratégicos de Unidades académicas e institucionales.
- Contar con una oferta formativa diferenciada de talleres de Formación Docente, acorde a las necesidades detectadas, la cual está a cargo del CIDEP, organismo especializado en el tema.
- Tener un alto número de Docentes capacitados en metodologías activo participativas que permiten implementar el MEI y llevar a cabo los rediseños curriculares.

Áreas de Mejora:

- Se requiere equiparar la relación existente entre la cantidad de Docentes JC y/o media jornada y el número de estudiantes en Centros Docentes y de Vinculación.
- Falta fortalecer el uso de la capacitación en modalidad cascada (utilizar a las personas capacitadas como monitores) para complementar los talleres de capacitación que se realizan a través de video conferencia para la Sede y los Centros Docentes y de Vinculación.
- Baja participación de los Estudiantes, Directores de Carrera y Docentes en el Proceso de Evaluación Docente, debido a la falta de confianza que tienen los primeros sobre el anonimato del instrumento, y la extensión y poca validez que se tiene de los instrumentos utilizados por los segundos.
- Falta de automatización de la etapa de control y seguimiento del Sistema de Compromiso de Desempeño, lo que dificulta y retrasa la obtención de los medios de verificación para medir el grado de cumplimiento de las actividades.

5.5.4 Estudiantes

Consistente con el Modelo Educativo declarado por la Institución se han implementado procesos de mejora en la gestión docente especialmente en lo que refiere a progresión estudiantil, seguimiento de egresados y servicios de apoyo a los estudiantes.

Este aspecto comprende tres dimensiones: a) el determinar cómo nuestros estudiantes desarrollan su proceso formativo, lo que se evidencia a través de datos de progresión académica que constituye el principal mecanismo de evaluación del desempeño institucional en una de las áreas prioritarias del su quehacer; b) Los servicios de los estudiantes, y como ellos se constituyen en un mecanismo de apoyo a la permanencia del estudiante en la Institución; c) El seguimiento de Egresados como mecanismo para la mejora continua de los PFC.

Los mecanismos para la progresión estudiantil se presentan en detalle en el aspecto Proceso de Enseñanza, por lo anterior en esta sección se revisa los resultados derivados de ese proceso.

Dada la relevancia de los aspectos que en esta sección se tratan; Progresión Estudiantil, Servicios Estudiantiles y Egresados, se presentan por separado en términos Objetivos, política, mecanismos y resultados. Con respecto a Evaluación y Aprendizaje se presentan de manera de enfrentar las debilidades de manera integral a nivel institucional.

5.5.4.1 Progresión Estudiantil

5.5.4.1.1 Propósitos y Fines

El objetivo general:

Mejorar la progresión estudiantil a través del aumento de la aprobación y retención de los estudiantes de primeros años, por medio del apoyo integral, especialmente académico en las diferentes áreas de conocimiento, guiando y acompañando al estudiante en el proceso de desarrollo personal y de aprendizaje, con el fin de lograr el éxito académico.

Resultados esperados:

- Desarrollar mecanismos para favorecer la progresión estudiantil
- Mejora de indicadores Académicos: Aprobación de primer año, Retención de primer año, progresión, egreso, titulación y titulación oportuna.
- Fortalecer el sistema de acceso a Becas y Beneficios en todas las modalidades educativas y fortalecer el seguimiento de egresados a nivel institucional.
(Aspectos se tratan en secciones separadas.

5.5.4.1.2 Políticas y Mecanismos

Política:

Consecuente con la política institucional de inclusión y movilidad social, la UNAP implementa acciones de fortalecimiento académico para los estudiantes que ingresan a primer año en sus diferentes modalidades de formación y en sus Sedes y centros Docentes y de Vinculación, con el objetivo de asegurar la progresión estudiantil desde un enfoque académico - docente, de servicios estudiantiles y de seguimiento de egresados.

Mecanismos:

La Institución implementó una serie de mecanismos que se detallan en el aspecto denominado Proceso de Enseñanza, en consecuencia a continuación se analizarán los resultados de Progresión Estudiantil.

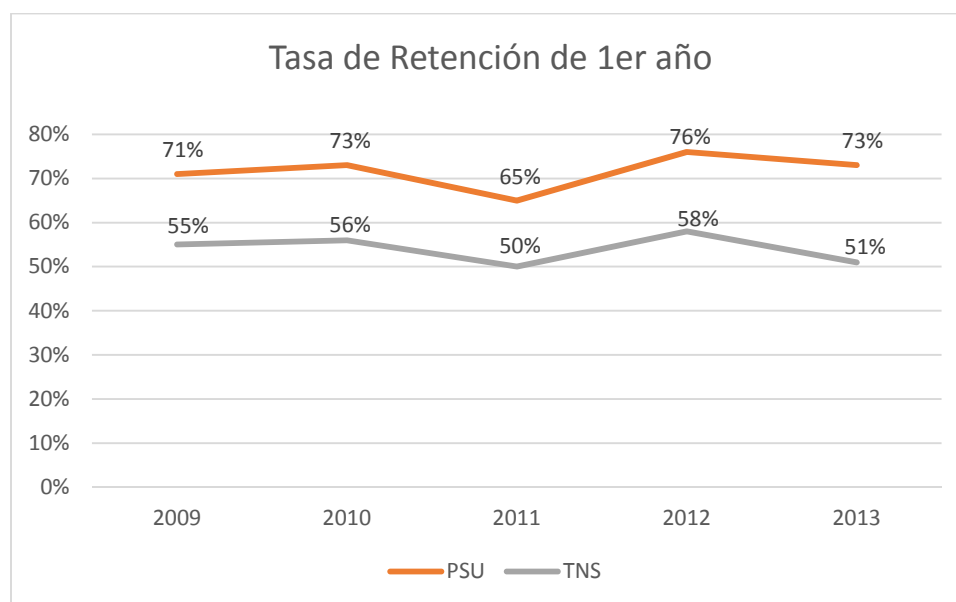
5.5.4.1.3 Resultados

1- Deserción Institucional: A continuación se presentan los datos que dicen relación con Retención y deserción institucional.

Tabla N° 65. Tasa de Retención Institucional en el 1er. año por modalidad de ingreso

Nivel	2009	2010	2011	2012	2013
PSU	71%	73%	65%	76%	73%
TNS	55%	56%	50%	58%	51%

Figura N° 47. Tasa de Retención Institucional en el 1er. año por modalidad de ingreso



Fuente: UAI UNAP 2013

Respecto del Pregrado Trabajadores, éstos no se incluyen por tratarse de programas de continuidad de estudios.

Podemos apreciar que la retención de primer año en las Carreras Técnicas se ha mantenido estable con un aumento de tres puntos porcentuales en el periodo observado (55% a 58%), mientras que para carreras ingreso PSU se observa claramente un aumento en la retención de cinco puntos porcentuales (71% a 76%) en cuatro años (deserción de 29% a 23%). Cabe señalar que durante el año 2011 se producen numerosas movilizaciones estudiantiles que explican la alteración en los resultados de dicho año. Debemos señalar que la Retención en PSU y TNS, disminuyen para la Cohorte 2013, respectivamente en tres puntos porcentuales y 7 puntos respectivamente, lo que se explica por la ocurrencia del Terremoto en la región de Tarapacá en el mes de Abril de 2014, lo que provocó que muchos estudiantes volvieran a sus ciudades de origen y por las pérdidas materiales optaran por no continuar con sus estudios.

Revisados los resultados de los informes de deserción, desde una perspectiva causal podemos observar que las principales causas de deserción en pregrado PSU son: Académicas en un 45%, económica en un 17% y motivacional en un 13%. En el caso de TNS la principal causa de la deserción es económica en un 62%. El porcentaje de 38% restante se divide entre vocacionales, insatisfacción, académicas y otras.

Al comparar los resultados institucionales con los informados por SIES, el año 2013 estos se encuentran por sobre Universidades como la UDA (70,7%) y UTEM (73,3%). En un rango similar con UTA (78,1%), UCN (77,2%), USACH (79,6%) o UPLA (77,8%). Estos datos demuestran una mejora sostenida en el tiempo, cuya mejora requiere cambio cultural y metodológico para obtener resultados acordes a los requerimientos del país.

Respecto del promedio nacional, SIES informa que el 68,7% de los estudiantes que ingresaron a una carrera en 2012 se mantuvieron en ese programa de estudios al año siguiente. Otro 31,3% desertó del sistema.

Junto al análisis causal antes referido, la Institución he hecho estudios tendientes a caracterizar al estudiante desertor. Estos informes muestran que las variables que mostraron mayor incidencia en la deserción institucional (mayor diferencia porcentual en comparación a los otros grupos), fueron: 1) el tipo de ingreso, 2) tipo de establecimiento, 3) trabajo actual, y, 4) Nivel educacional del/a jefe/a de familia.

Las variables que se comportaron de forma neutral en las causales de deserción fueron, 1) sexo, 2) ingreso socioeconómico, 3) tramo PSU, 4) tramo NEM.

Las variables que generan interés para un análisis más detallado son: 1) Establecimiento educacional de origen, ya que se pensaba que en su mayoría desertarían quienes asistieron a colegios municipales, y los resultados mostraron que los estudiantes que asistieron a colegios particular subvencionados fueron quienes desertaron en su gran mayoría (69,8%), 2) Área de establecimiento, ya que, quienes desertaron en su mayoría fueron aquellos que estudiaron en colegios humanistas científicos y no quienes estudiaron en colegios técnicos, y, 3) estudios de nivel terciario anteriores, ya que, se pensaba que en su mayoría desertarían quienes si tenían estudios anteriores, y los resultados mostraron que los estudiantes que no tenían estudios anteriores fueron quienes desertaron de la Universidad (91,2%), se puede inferir de ello que al ingresar a la Universidad por primera vez, los estudiantes no se encontraban totalmente comprometidos con la Institución, no tenían claro que estudiar, no se acostumbraron al ambiente universitario, no se integraron a su grupo etario, entre otros, lo que determinó implementar una unidad de apoyo socioemocional, a cargo de una profesional psicóloga que trabaja con la UNIA en el programa de nivelación académica.

El sistema de educación superior en general analiza el fenómeno de la deserción en una dimensión temporal anual, lo que a juicio de esta Institución no permite diferenciar entre situaciones de retiro transitorias y de abandono efectivo. En este sentido la UNAP siguiendo las líneas de análisis de Vincent Tinto (1989) y Erika Himmel (2002), quienes han efectuado un análisis para estudiar este fenómeno, que da como resultado la distinción entre deserción permanente y temporal.

La Universidad Arturo Prat, ha considerado pertinente de acuerdo al perfil de ingreso del estudiante y a la trayectoria que siguen un número importante de ellos, que incluye el realizar retiros temporales, para luego de uno o dos años retornar a su carrera, distinguir en el sentido señalado, de tal manera de identificar la realidad del estudiante UNAP.

La deserción Permanente considera aquel estudiante que por diferentes razones no tuvo continuidad en el Plan de Formación Curricular después de dos años calendario y no registra ningún otro tipo de ingreso a la Institución.

La deserción temporal considera aquel estudiante que por diferentes razones no tuvo continuidad en el Plan de Formación Curricular y se reintegró oficialmente en un periodo menor a dos años calendario.

Tabla N° 66. Deserción Diferenciada Ingreso PSU

	2009	2010	2011	2012
Deserción Permanente	59%	63%	44%	56%
Deserción Temporal	41%	37%	56%	44%
Total Deserción PSU	100%	100%	100%	100%

Fuente: UAI UNAP 2013

Tabla N° 67. Deserción Diferenciada Técnicos de Nivel Superior

	2009	2010	2011	2012
Deserción Permanente	16%	9%	14%	12%
Deserción Temporal	84%	91%	86%	88%
Total Deserción DFT	100%	100%	100%	100%

Fuente: UAI UNAP 2013

En el caso de los programas PSU y respecto a la deserción temporal, se parecía que en promedio el 45%. Lo anterior se explica fundamentalmente en atención dificultades económicas, de salud y familiares, las que una vez resueltas permiten el retorno del estudiante a su carrera en aproximadamente un 80%.

Para los programas TNS, el promedio de deserción observado corresponde a 87%, lo cual se explica en parte debido al cambio de carrera interna que se produce por temas laborales y vocacionales. Se suma a lo anterior temas fundamentalmente financieros y el hecho de que estos estudiantes en su mayoría estudian y trabajan.

Respecto de la deserción de en carreras de TNS, se han realizado esfuerzos para incluir en la oferta académica y admisión el sistema de Becas y Beneficios a los que puede acceder el estudiante que ingresa a primer año.

Para favorecer la permanencia de los Estudiantes de TNS, el DFT cuenta con las siguientes Becas y Beneficios que están disponibles para sus estudiantes, las cuales son:

1.- Becas Nuevo Milenio; Beca para hijos de Profesionales de la Educación; Beca Excelencia Técnica; Beca de Articulación; Beca Juan Gómez Milla; Beca Discapacidad; Beca Reparación; Beca Excelencia Académica; y, Beca Juan Gómez Milla para extranjeros.

2.- Beneficios JUNAEB; Beca Presidente de la República; y Beca Indígena.

3.- Beneficios DFT-UNAP; Atención de Salud; Atención Médica, Dental y Gineco – Obstétrica; y, Atención de Enfermería.

Cabe señalar también, que existe la “Beca Departamento”, la que se entrega a estudiantes que cursen segundo año o superior con avance curricular completo y nota promedio mínima de 5,0.

2- Progresión o avance curricular

Tabla N° 68. Tasa de Deserción Institucional en 3er. año Ingreso PSU por Cohorte

Deserción 3er Año	2007	2008	2009	2010
Ingreso PSU	43%	38%	45%	44%

Fuente: UAI UNAP 2013

La Tasa de Deserción de Tercer año de los ingresos PSU se ha mantenido estable. La Institución ha generado acciones correctivas tendientes a mejorar la progresión estudiantil. El impacto de las estrategias implementadas, presentará resultados a partir del año 2014.

En Carrera TNS sólo tienen una duración de dos años y medio, por lo que no es posible obtener este indicador.

Tabla N° 69. Tasa Aprobación institucional de 1er año por modalidad de ingreso.

PSU	2009	2010	2011	2012	2013
Aprobación	71%	75%	87%	80%	82%
Reprobación	29%	25%	13%	20%	18%

TNS	2009	2010	2011	2012	2013
Aprobación	77%	81%	83%	84%	83%
Reprobación	23%	19%	17%	16%	17%

Fuente: UAI UNAP 2013

Las diferentes modalidades educativas reflejan una mejora permanente en la aprobación de asignaturas de primer año de acuerdo a la modalidad de ingreso. En Técnicos de nivel superior la mejora es en 6 puntos porcentuales y significativa resulta la mejora en ingreso PSU donde se mejora en 10 puntos porcentuales en el periodo observado.

Tabla N° 70. Tasa de Titulados Institucional por cohorte

Tasa de Titulación por Cohorte				
Nivel	Cohorte	Matriculados	Titulados	Tasa Titulación
PSU	2005	1131	346	31%
	2006	848	247	29%
	2007	827	186	22%
	2008	720	112	16%
	2009	540	49	9%
PTR	2007	2192	1058	48%
	2008	1848	836	45%
	2009	1978	878	44%
	2010	1818	713	39%
	2011	1670	516	31%
TNS	2007	761	181	24%
	2008	996	243	24%
	2009	1043	196	19%
	2010	1201	192	16%
	2011	888	112	13%
Institucional	2005	1131	346	31%
	2006	848	247	29%
	2007	3780	1425	38%
	2008	3564	1191	33%
	2009	3561	1123	32%
	2010	3019	905	30%
	2011	2558	628	25%

Fuente: UAI UNAP 2013

La Tabla 70, muestra como la Tasa de Titulados ha mantenido una tendencia estable con una baja durante el año 2012, que es producto directo de las movilizaciones estudiantiles durante el año 2009 que significaron la pérdida casi completa del primer semestre. A esto se suma las movilizaciones nacionales durante el año 2011, que tuvieron similar impacto.

También se reconoce carreras con egresados pero aún sin titulación como Pedagogía en Educación Física, Trabajo Social, Psicológica entre otras. También la declaración de carreras como cíclicas o sin ingreso, como se menciona el párrafo de diseño y provisión de carreras. Lo anterior tenderá a mejorar implementando las mejoras ya mencionadas en párrafos anteriores, así como el ajuste y renovación de los planes curriculares (SCT-Chile). Tanto la tasa de egresados, así como la tasa de titulación por cohorte no difiere significativamente entre las instituciones de educación superior con similar naturaleza (INS) e instituciones con similar número de estudiantes (INSA).

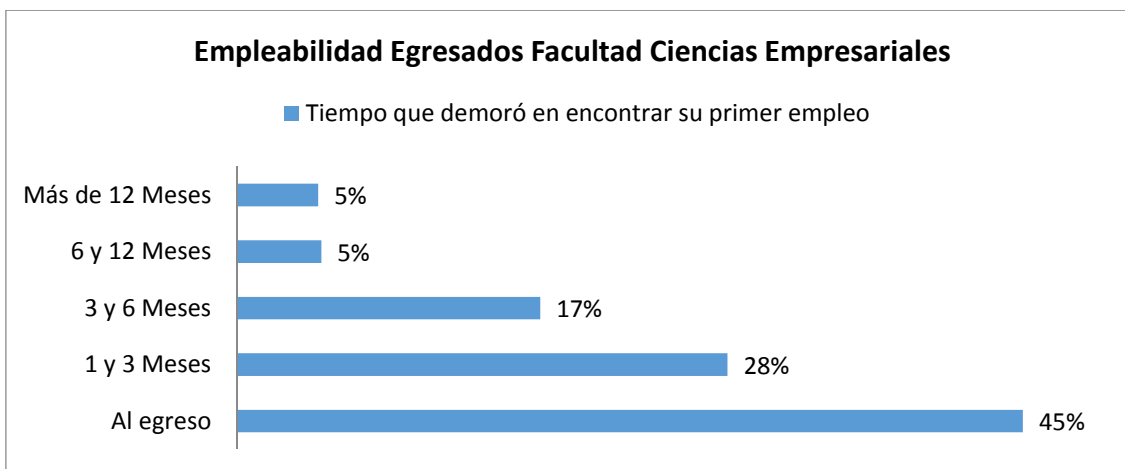
Resultados de la Retroalimentación con Egresados

La Oficina de Egresados, en su informe 2013, reporta antecedentes de Empleabilidad de los Egresados PSU y TNS. Respecto del Pregrado Trabajadores, su observación comenzará a partir del 2015.

En relación a los estudiantes provenientes de Pregrado PSU, a continuación se presenta información referente al tiempo de demora que tienen los Egresados para encontrar trabajo en el área relacionada con su Profesión. Esta información se analizará para las siguientes Facultades de Ciencias Empresariales, Ciencias de la Salud y de Ingeniería y Arquitectura,

producto que en su conjunto, concentran el 60% de los estudiantes egresados de la Universidad, de acuerdo a la modalidad PSU.

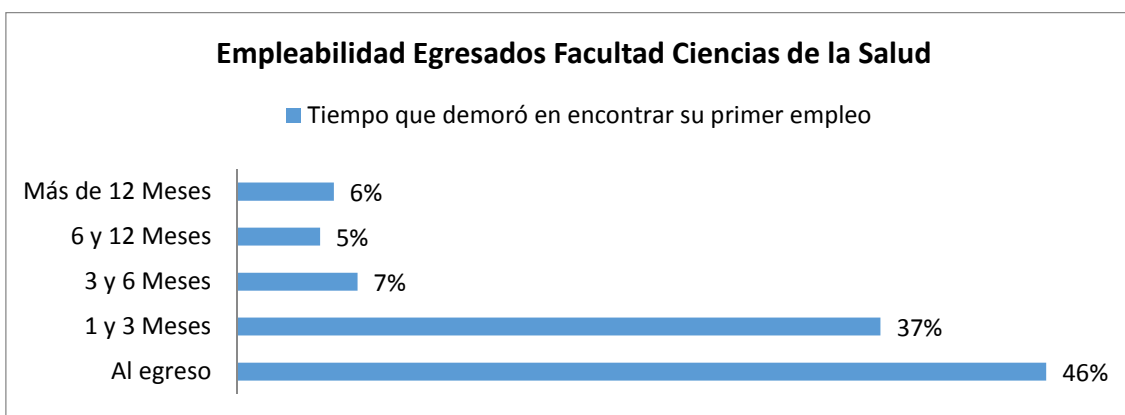
Figura N° 48. Empleabilidad de los Egresados de la Facultad de Ciencias Empresariales



Fuente Oficina de Egresados

Al analizar los resultados entregados por la Oficina de Egresados, se observa que en la Facultad de Ciencias Empresariales, un 45% de los Egresados, encontró trabajo al momento del egreso, un 45% entre 1 y 6 meses y el resto más de 6 meses.

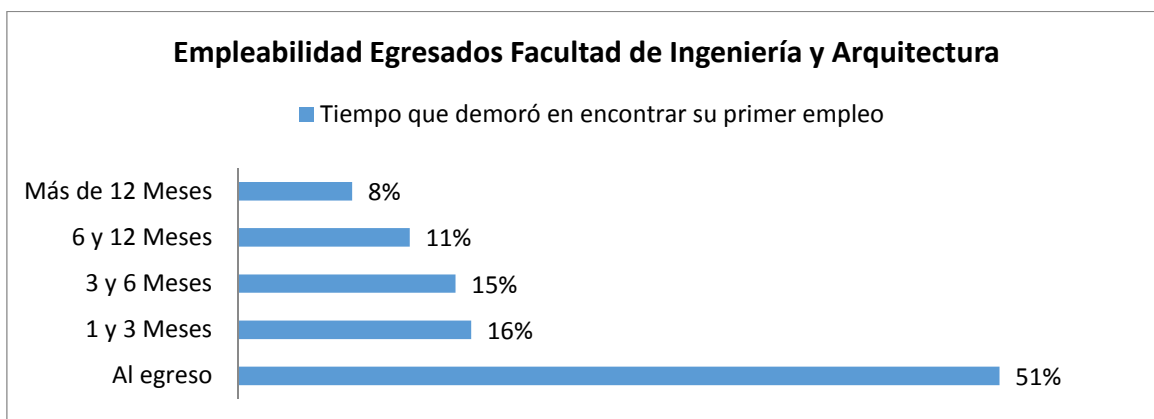
Figura N° 49. Empleabilidad de los Egresados de la Facultad de Ciencias de la Salud



Fuente Oficina de Egresados

Situación similar a lo observado en la figura anterior, es la presentada por el Facultad de Ciencias de la Salud, puesto que un 46% de sus Egresados, encuentra trabajo al momento de salir de Universidad. Un 44% lo hace, al cabo de 1 y 6 meses. En tanto que el resto, encuentra trabajo entre 6 y más meses, después de egresados.

Figura N° 50. Empleabilidad de los Egresados de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

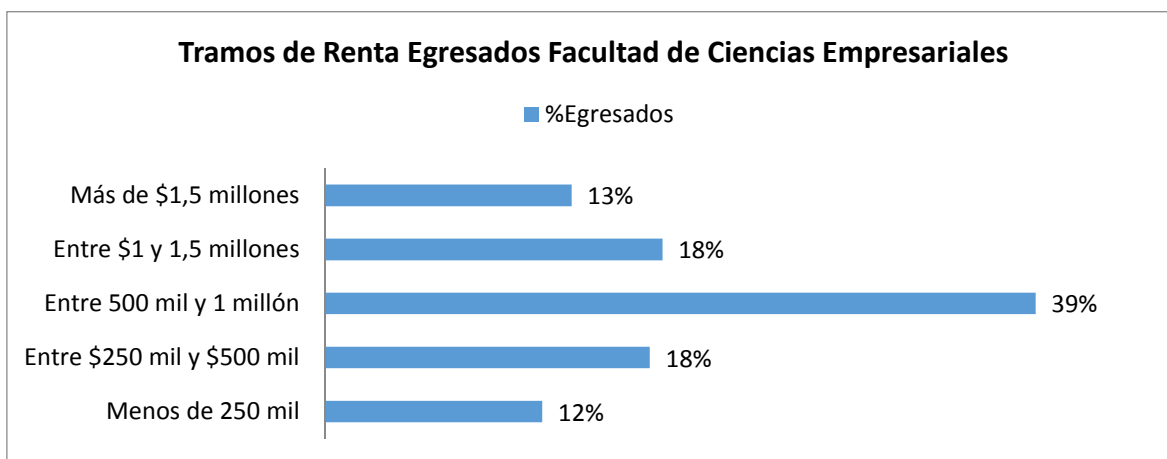


Fuente Oficina de Egresados

Al contrario de las Facultades presentadas anteriormente, en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, un 51% de sus Egresados, encuentra trabajo al momento de terminar su carrera. Un 31% lo logra entre 1 y 6 meses, en tanto que el 19% restante, demora más de 6 meses. A nivel agregado, se observa que en la Empleabilidad de nuestros Egresados, el 47% de ellos, encontró trabajo al momento de egresar, mientras que el 53% restante, lo encuentra mayormente entre 1 a 3 meses.

Rentas de los Egresados

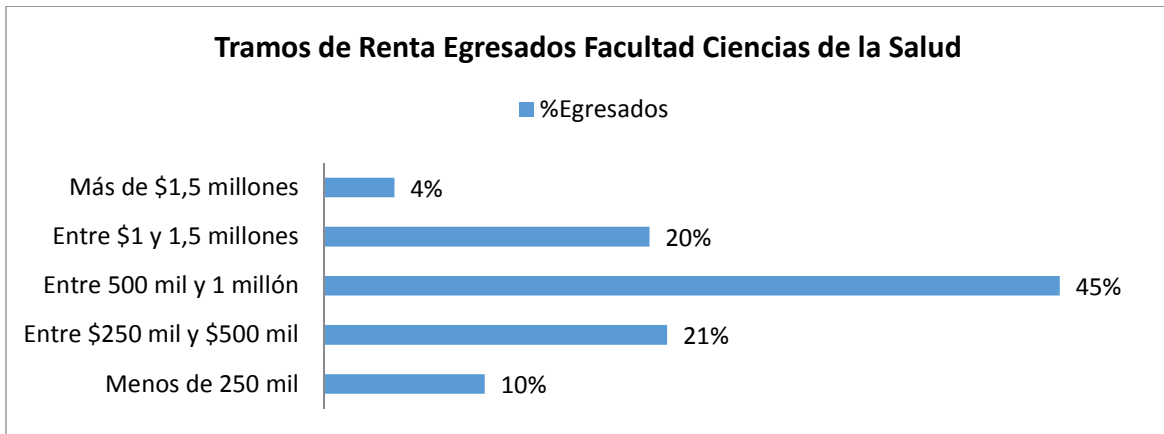
Figura N° 51. Remuneraciones de los Egresados de la Facultad de Ciencias Empresariales



Fuente Oficina de Egresados

Respecto a las rentas percibidas por los egresados de la Facultad de Ciencias Empresariales, el 39% obtiene rentas entre \$500.000 y \$1.000.000 por su trabajo, el 31% percibe rentas superiores a \$1.000.000. No obstante lo anterior, cabe señalar que existe un 30% de los egresados que percibe menos de \$500.000 mensualmente.

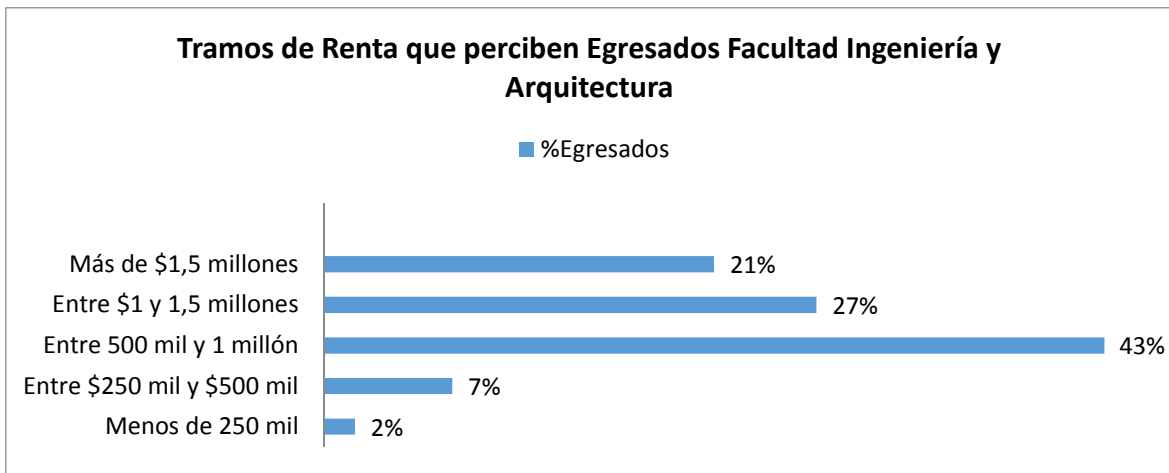
Figura N° 52. Remuneraciones de los Egresados de la Facultad de Ciencias de la Salud



Fuente Oficina de Egresados

La Facultad de Ciencias de la Salud, presenta una situación similar a la Facultad de Ciencias Empresariales, con un 45% de los egresados con rentas entre \$500.000 y \$1.000.000. 21% percibe rentas inferiores a \$500.000

Figura N° 53. Remuneraciones de los Egresados de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura



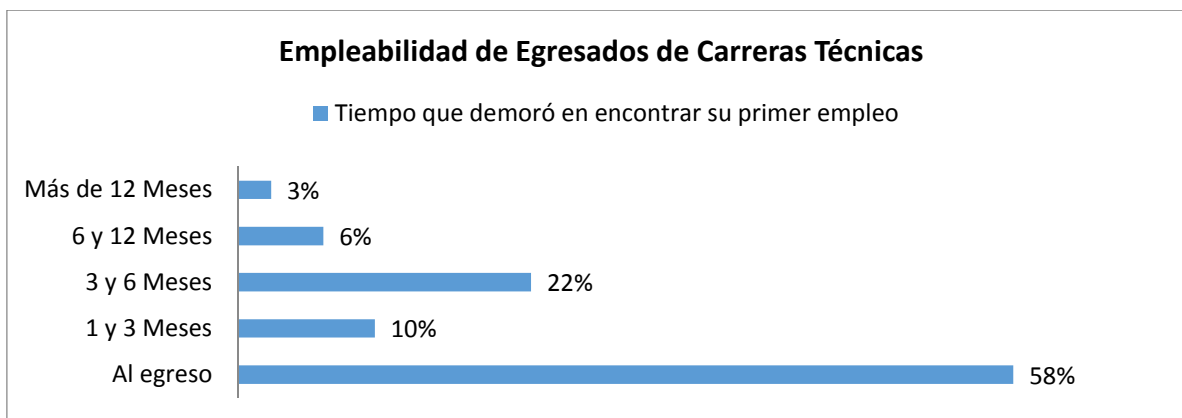
Fuente Oficina de Egresados

Respecto a las rentas percibidas, en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, un 43% de los egresados, percibe rentas entre \$500.000 y \$1.000.000, destacando que sólo un 9% de sus egresados, tiene una renta inferior a los \$500.000.

En general se observa que en las Facultades analizadas, el 42% de sus Egresados percibe rentas entre \$500.000 y \$1.000.000, en tanto que el 34% recibe remuneraciones superiores a dichos montos.

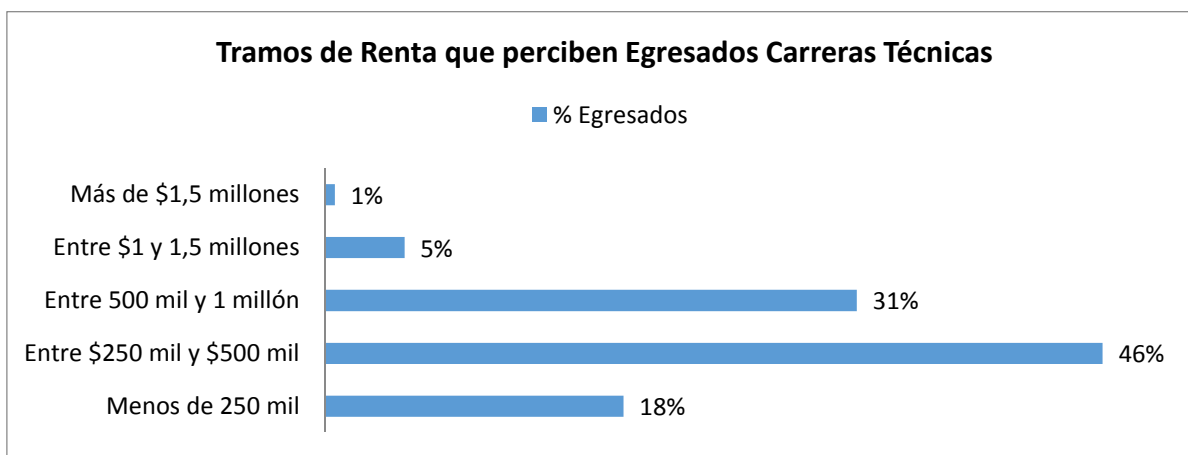
Respecto del Departamento de Formación técnica, podemos observar lo siguiente:

Figura N° 54. Empleabilidad de Egresados de Carreras Técnicas



Al observar la empleabilidad, podemos identificar que el 58% de los egresados del DFT encuentra trabajo al momento de su egreso, lo que dice relación con la necesidad de profesionales técnicos que tiene la región en las diferentes áreas de su desarrollo.

Figura N° 55. Tramos de Renta que perciben Egresados de Carreras Técnicas



A este respecto podemos mencionar que el 37% de los egresados recibe sueldos sobre los 500 mil pesos y un 46% entre 250 y 500 mil pesos. Lo anterior está en relación con la alta empleabilidad y niveles de renta que alcanzan los técnicos en la región de Tarapacá.

Los resultados que a continuación se muestran, corresponden a datos de empleabilidad y renta obtenidos desde las plataformas informáticas, que utiliza el seguimiento de egresados para obtener información:

1- Empleabilidad y renta de los egresados

Figura N° 56. Empleabilidad al año de titulación por nivel

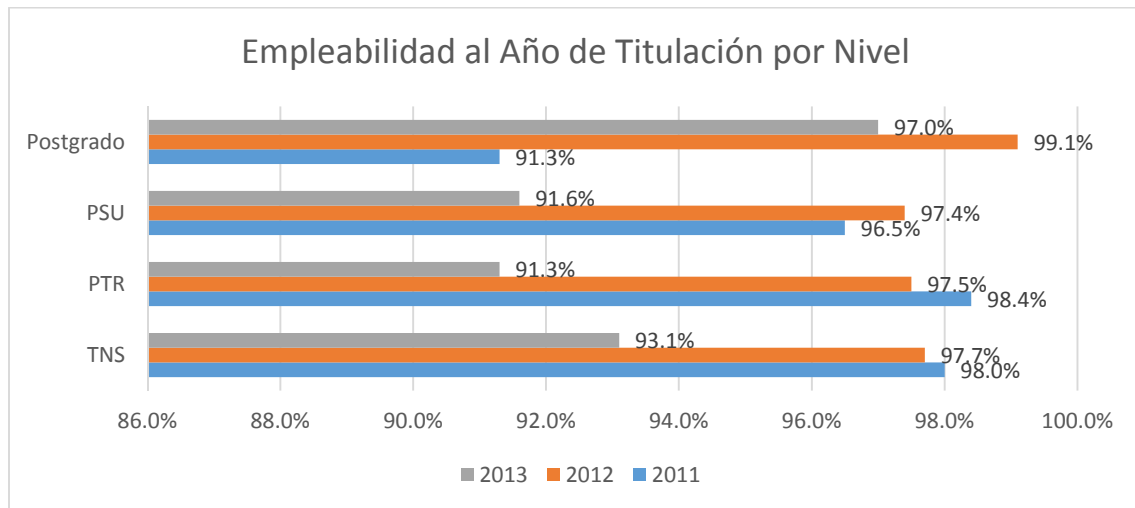


Figura N° 57. Tramos de Renta que perciben los Egresados al año de titulación de Carreras PSU

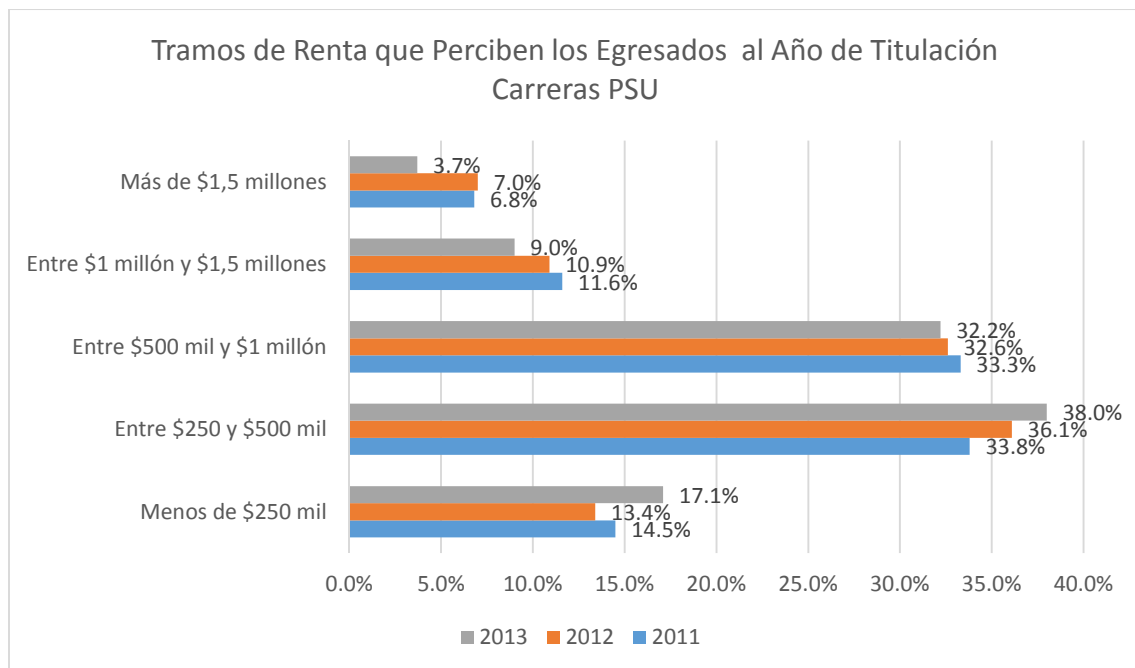


Figura N° 58. Tramos de Renta que perciben los Egresados al año de titulación de Carreras PTR

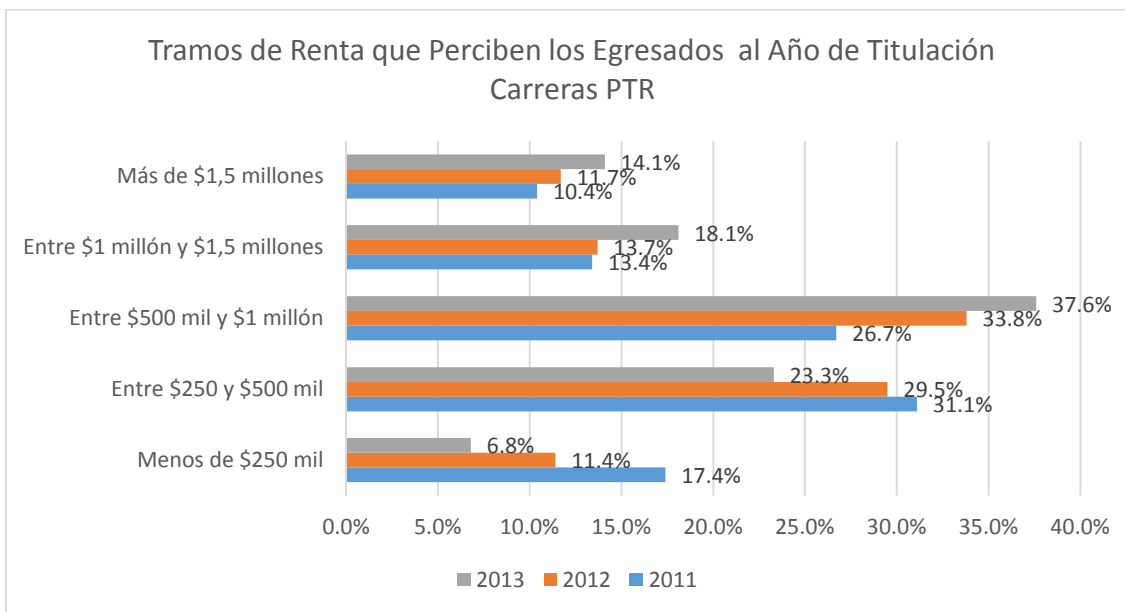


Figura N° 59. Tramos de Renta que perciben los Egresados al año de titulación de Carreras TNS

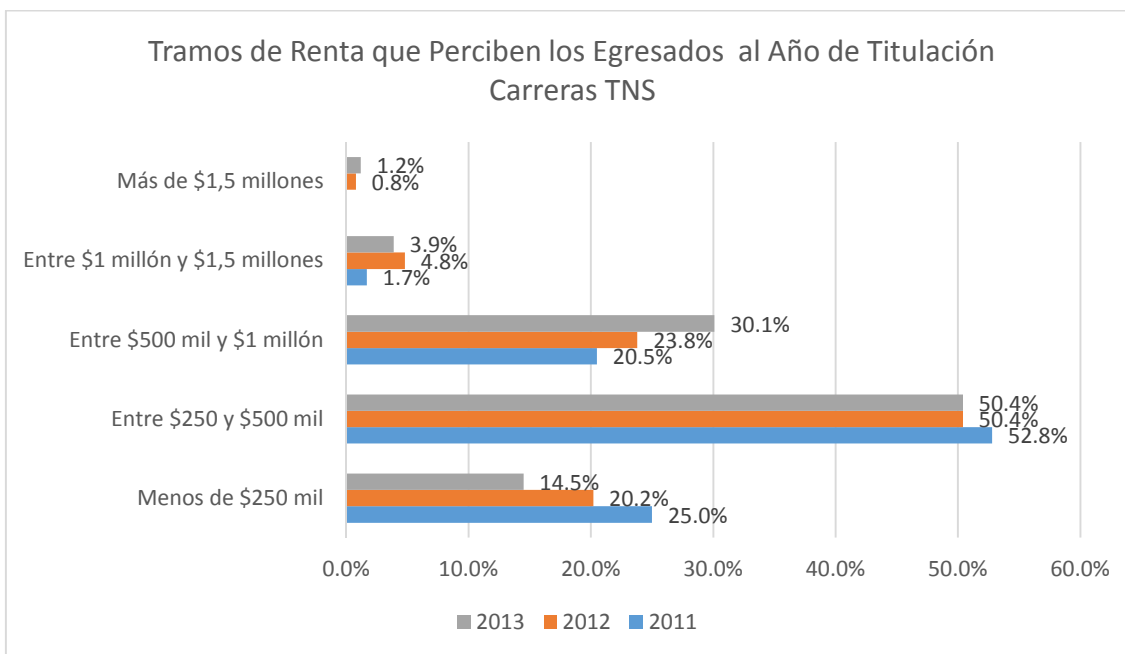
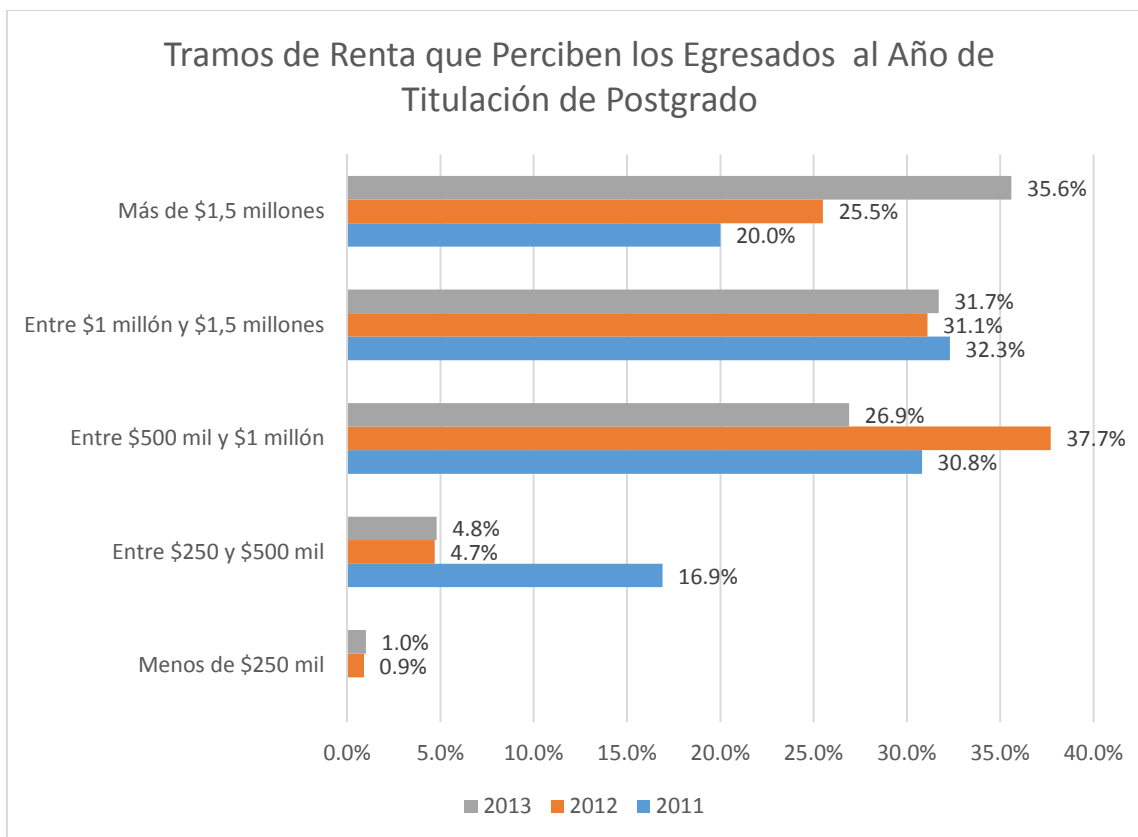


Figura N° 60. Tramos de Renta que perciben los Egresados al año de titulación de Postgrado



Los indicadores demuestran altos porcentajes de empleabilidad y renta a un año de ocurrida la titulación. Tanto en Carreras de Pregrado Trabajador, TNS y Programas de Postgrado, los índices de empleabilidad son más altos en comparación al Pregrado PSU, esto por cuanto la mayoría de sus estudiantes al momento de titularse ya se encontraba trabajando. En los tramos de Renta se puede destacar lo siguiente:

Carreras Pregrado PSU: Han aumentado los indicadores de rentas que posicionan a los Egresados al año de titulación con rentas sobre \$1.000.000.- de un 12,7% el año 2011 a un 18,4% el año 2013.

Carreras Pregrado Trabajador: El año 2013 aumentaron los egresados que perciben una renta superior al \$1.000.000.- a un año de su titulación.

Carreras TNS: Aumentó el porcentaje de egresados que perciben rentas sobre \$1.000.000.- desde el año 2011 al 2013 de un 1,7% a un 5,1% respectivamente.

Programas Postgrado: En un 15,6% aumentaron los Profesionales titulados del Programa de Postgrado que perciben sobre el \$1.500.000.-, entre los años 2011 y el 2013. Lo anterior demuestra que la formación entregada por la Institución es valorada por los empleadores y por ende demuestran una formación profesional de calidad.

5.5.4.1.4 Evaluación y Aprendizaje

En el ámbito de la progresión estudiantil la Institución cuenta con políticas y mecanismos que se expresan en reglamentos y procedimientos, los que se aplican de manera sistemática y que son supervisados por autoridades unipersonales, así como cuerpos colegiados del gobierno universitario, de las Facultades y de las carreras.

El programa de retención estudiantil tiene una serie de instancias de evaluación que a continuación se detallan:

Los resultados de procesos de admisión (uso de vacantes y puntajes PSU) se evalúan por el comité de Vicerrectores y el director de admisión, posteriormente estos resultados son socializados con los consejos de carrera.

La Semana de inducción a la vida universitaria es evaluada anualmente en conjunto con las Facultades y las respectivas carreras, a partir de ello se toma la decisión de incluir un proceso informativo en la matrícula, incluir los servicios de apoyo académico (finanzas) y también respecto de los contenidos, los conferencistas y las metodologías para el desarrollo de las actividades. También se aplica una encuesta de satisfacción de manera anual que permite incluir la percepción estudiantil en las actividades. Esto se puede apreciar en la mejora de la cobertura de la semana de inducción llegando a un 87% el año 2013 y 2014.

En el ámbito de la progresión estudiantil, la Institución ha sido capaz de obtener y evaluar sus indicadores Académicos, para hacerlos válidos y confiables, para lo que ha fortalecido la unidad de análisis institucional. Estos indicadores favorecen la toma de decisiones en las diversas unidades académicas; Estas decisiones han permitido revisar los Planes de Formación Curricular y generar un programa de renovación curricular, capacitar a Académicos, instalar el programa de nivelación de competencias, apoyar en lo psico pedagógico a los estudiantes, lo que ha permitido mejorar los indicadores Académicos en un periodo de tan sólo dos años en 5 puntos porcentuales; Deserción de primer año al 2009 es de 29%, mientras que en 2012 alcanza al 24%. La Retención de tercer año se ha mantenido estable en un 57% hasta el 2011, esperando mejoras posterior al impacto de los programas de nivelación académica en los estudiantes de primer y segundo año, es decir al 2017.

Para los programas técnicos de nivel superior se requiere fortalecer el apoyo económico de ellos, dado que este es el principal motivo de deserción. En este sentido se avanzó en poner una oficina (Admisión) para favorecer el acceso a Becas para estudiantes de Carreras técnicas, Beneficios internos DFT – UNAP, Beneficios JUNAEB, Beneficios UNAP (Salud), Servicios Académicos.

Respecto de la retención estudiantil la Institución evalúa año a año sus resultados para fortalecer las estrategias remediales y así impactar los indicadores Académicos. A partir del año 2013 se cuenta con el Sistema de Alerta Temprana (SAT) el que ha sido desarrollado en conjunto con UNICO, UPRA y los Directores de Carrera. El SAT permite monitorear el rendimiento académico del estudiante a través del semestre lectivo. En cada periodo de evaluación (3) el Director de Carrera y el encargado de Proyecto de Nivelación Académica pueden revisar los resultados y tomar medidas integrales; psicoeducativas, de salud, académicas, financieras, de apoyo, entre otras, de acuerdo a la necesidad. Este sistema ha permitido mejorar la reprobación de primer año, aunque los resultados aún son incipientes, esperando mejores resultados a partir del 2014.

Al consultar a la comunidad (estudiantes de pregrado, administrativos y Académicos) como un conjunto, respecto de los servicios prestados a los estudiantes en los ámbitos de “mecanismos que le permiten atender de manera eficaz a sus estudiantes, incluso su progresión en el plan de estudios” consideran encontrarse de acuerdo en un 68%, lo que evidencia el impacto en la comunidad estudiantil que han tenido las estrategias institucionales implementadas en el periodo evaluado.

Al evaluar los resultados obtenidos por el programa de Nivelación Académica observamos mejoras en indicadores tales como Retención de primer año, por lo que los sistemas y mecanismos implementados a nivel institucional, han presentado resultados positivos en estos indicadores.

Por otro lado debemos mencionar que el tiempo de observación de los mismos nos permite concluir que existe una tendencia al aumento de la retención en estudiantes ingreso PSU y para el TNS se esperan resultados a partir de 2015 debido a que su instalación se ha hecho una vez aprendidas las lecciones que quedaron de la instalación en PSU.

Debido a lo anterior los cambios estructurales que permitan asegurar una retención acorde al promedio nacional, sólo podrá observarse a partir de 2017.

Respecto de retención de tercer año, se espera que los cambios implementados durante los dos años precedentes impacten en este indicador sólo a partir de 2017 y que por lo tanto se requiere un mayor tiempo de gestión, aprendizaje y fortalecimiento, de tal manera de que resultados finales los podamos observar a partir de 2018. La misma situación se observa para los indicadores de titulación, tanto para pregrado trabajadores como para técnicos de nivel superior.

La Universidad Arturo Prat consciente de que los procesos de cambio en educación son de largo plazo se ha propuesto disminuir la deserción en primer año en un promedio de dos puntos porcentuales, de tal manera de llegar al promedio nacional al año 2016, mientras que los indicadores de retención de tercer año sólo esperamos llegar a promedios nacionales al año 2018. Por otro lado los indicadores de titulación esperamos lleguen a promedios nacionales al año 2017.

El nuevo plan de desarrollo de la dirección de docencia considera estas metas de gestión para el periodo 2013 – 2018 y lograr fortalecer sus procesos y resultados considerando el Plan Estratégico Institucional que lo establece para el año 2020.

Al ser consultados los estudiantes respecto de su nivel de satisfacción con la semana de inducción, ellos refieren están satisfechos en un 85% (informe encuesta de satisfacción). Respecto del PNC los estudiantes refieren que este programa les ha permitido aprobar sus asignaturas en un 100% (informe evaluación PNA).

Al consultar a los informantes claves respecto de si la Institución cuenta con mecanismos que le permiten atender de manera eficaz a sus estudiantes, incluso su progresión en el plan de estudios, los estudiantes refieren estar de acuerdo en un 70,2%, egresados y titulados en un 74,7% y Académicos, igualmente con un 74,7%. Lo anterior pone de manifiesto que se ha hecho un buen trabajo, pero que sin embargo se deben profundizar las estrategias para mejorar el aprendizaje estudiantil.

5.5.4.2 Servicios Estudiantiles

5.5.4.2.1 Propósitos y Fines

Objetivo:

Propender que los recursos que se encuentran en las diversas líneas de beneficios, internos o externos, sean otorgados en función de criterios de focalización y de acuerdo al perfil del estudiante, en cuanto a su situación socioeconómica y académica.

Resultados Esperados:

- Aumentar la cobertura de estudiantes con beneficios
- Contribuir en la disminución de la deserción estudiantil por medio de la aplicación de beneficios.
- Generar espacios de participación entre estudiantes y autoridades universitarias
- Favorecer la formación integral del estudiante por medio de la ejecución de actividades extracurriculares.

5.5.4.2.2 Políticas y Mecanismos

Políticas:

- Mantener tanto en Casa Central como en Sede y Centros Docentes y de Vinculación la presencia de profesionales de la Dirección de Asuntos Estudiantiles.
- Procurar que los estudiantes, potenciales beneficiarios, tengan apoyo integral por parte de la Institución, por medio de la aplicación de tres líneas de acción: beneficios; salud y actividad física y deportes.
- Mantener una comunicación fluida con los estudiantes por medio de sus respectivas dirigencias.
- Fortalecer la existencia de organizaciones estudiantiles.
-

Mecanismos:

Es importante indicar que la Institución cuenta con un programa de ayudas estudiantiles, regulado por mecanismos establecidos en el Reglamento Orgánico de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles, DE N° 1552 del 12 de Noviembre del 2007, y por el Reglamento de Becas, decreto Exento N° 001. En función de la normativa señalada, se definen los diferentes tipos de becas, su naturaleza y requisitos para su otorgamiento. Asimismo, se administran beneficios de arancel y becas de mantención, otorgados por instituciones tanto gubernamentales como privadas, que cuentan con sus respectivos reglamentos y mecanismos para su aplicación.

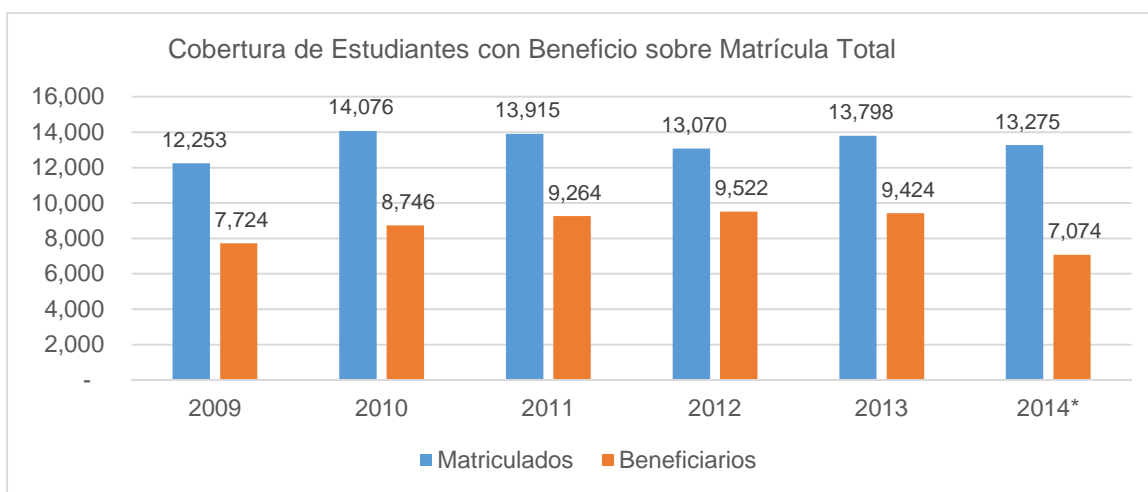
Respecto de la estructura funcional, la Universidad, coherente con la política de beneficios establecida, mantiene, tanto en la Casa Central como en las Sedes y centros Docentes y de vinculación, un equipo de Trabajadores Sociales, liderados por la Unidad de Bienestar Estudiantil, quienes se relacionan con nuestros estudiantes. Asimismo, se ha desarrollado una plataforma de servicios para la Dirección de Asuntos Estudiantiles, que entrega una solución integral a la gestión de los beneficios.

Esta Plataforma tiene por objetivo mejorar la gestión, aumentar la eficiencia y simplificar los actos y procedimientos administrativos, mediante el uso de Tecnologías de Información, disminuyendo la carga administrativa de los funcionarios de la Dirección, permitiendo la asignación y aplicación oportuna de los beneficios a los estudiantes. Esta herramienta fue financiada por el proyecto Basal UAP 1298

5.5.4.2.3 Resultados

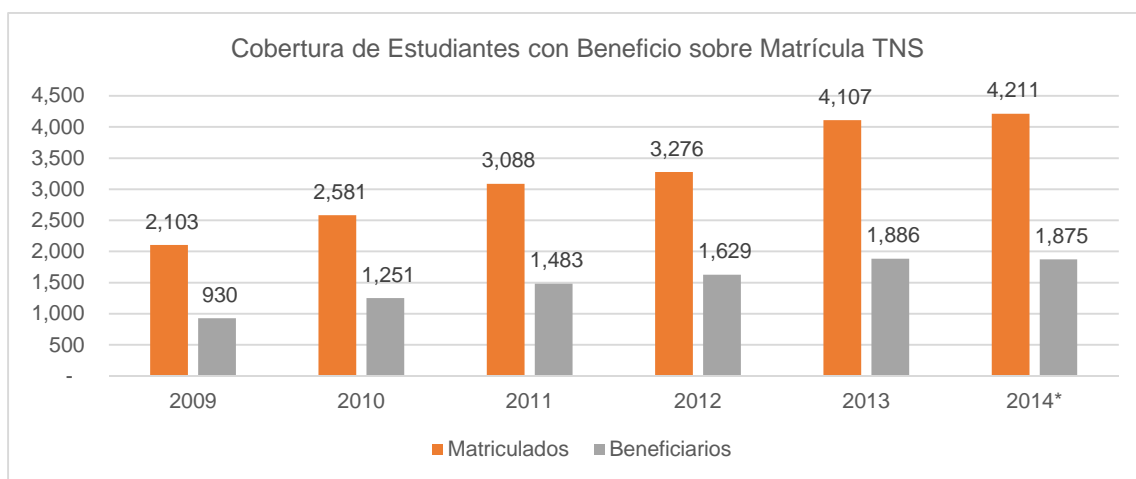
Para medir el impacto de la política de beneficios, se ha definido el indicador **“Cobertura de estudiantes con beneficios sobre matrícula total”** (Comprende estudiantes: carreras técnicas, PSU y pregrado Trabajadores) y que se refleja en las figuras N° 49, 50 y 51. La Universidad presenta una tendencia positiva y creciente, entre los años 2009 al 2013, de estudiantes con beneficio. De esta forma, el año 2009, se contabilizaban 7.724 estudiantes con algún tipo beneficio de un total de 12.253 matriculados. El año 2013, la cifra de estudiantes con beneficio creció a 9.424, respecto del año 2009, siendo que la matrícula de estudiantes se ubica en 13.798.

Figura N° 61. Cobertura de Estudiantes con Beneficio sobre Matrícula Total



Respecto de los estudiantes que ingresan a TNS, la gráfica presenta un aumento desde 930 beneficiados en el año 2009 a 1.886 en el año 2013. Este aumento se refleja producto a un aumento de la información entregada a los estudiantes, apoderados e instituciones educativas, quienes poseen mayor conocimiento de estos beneficios y pueden hacer uso de ellos en la toma de decisiones.

Figura N°62. Cobertura de Estudiantes con Beneficio sobre Matrícula TNS

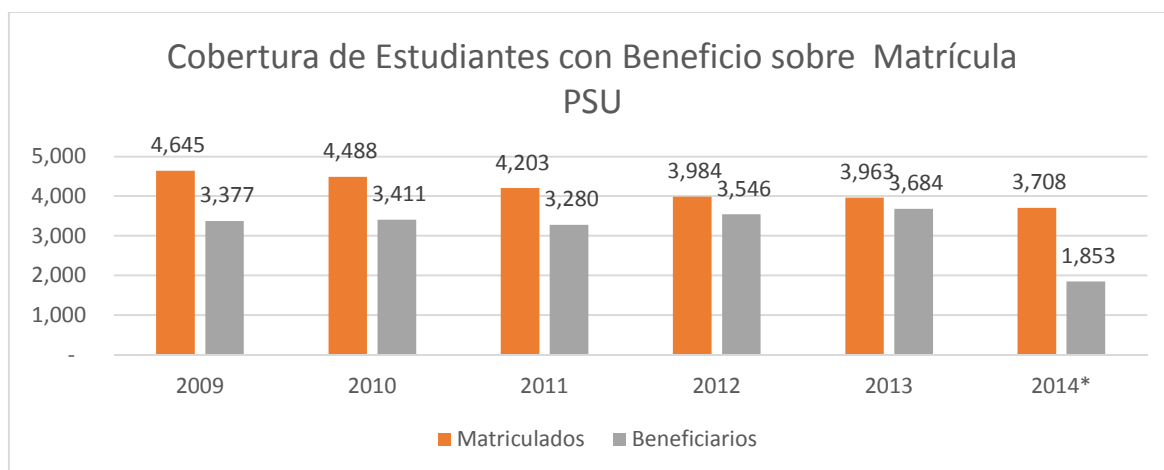


Fuente: UAI, Elaboración Propia * Matrícula sólo incluye primer semestre año 2014.

Para los estudiantes que ingresan a carreras PSU, se muestra que la cobertura de beneficios ha aumentado, alcanzando a 3.684 estudiantes beneficiados, de los 3.963 matriculados.

Lo cual está en directa relación con la Política Institucional de facilitar el acceso a estos beneficios a toda la comunidad estudiantil.

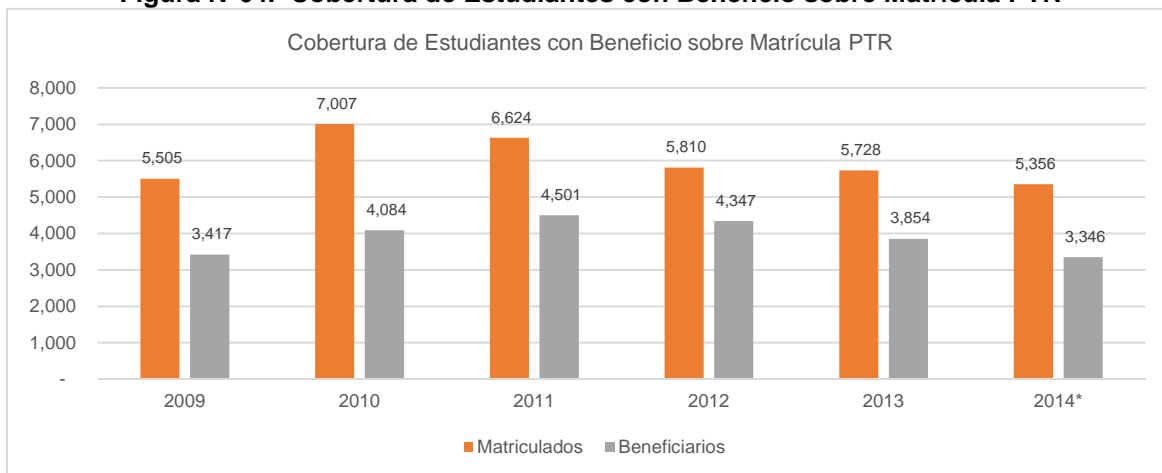
Figura N° 63. Cobertura de Estudiantes con Beneficio sobre Matrícula PSU



Fuente: UAI, Elaboración Propia * Matrícula sólo incluye primer semestre año 2014 **No incluye modalidades de Postítulo y Postgrado.

Finalmente, respecto de los estudiantes que ingresan a carreras Pregrado Trabajador, este refleja que en el año 2013 ha cubierto a 3.854 estudiantes de los 5.728 matriculados.

Figura N°64. Cobertura de Estudiantes con Beneficio sobre Matrícula PTR



Fuente: UAI, Elaboración Propia * Matrícula sólo incluye primer semestre año 2014

Para el cálculo de este indicador se consideraron los beneficios externos e internos:

Beneficios externos: Fondo Solidario de Crédito Universitario, Crédito con Garantía Estatal, Beca Bicentenario, Beca Excelencia Académica, Beca Hijos de Profesionales de la Educación, Beca Juan Gómez Milla, Beca para estudiantes destacados que ingresan a Pedagogía, Beca Nuevo Milenio, Beca Excelencia Técnica, Beca Vocación de Profesor, Beca Discapacidad, Beca puntaje PSU, Beca Articulación, Beca Reparación, Beca Indígena, Beca Residencia Indígena, Beca Presidente de la República, Beca Mantención para la Educación Superior, Beca de Alimentación para la Educación Superior.

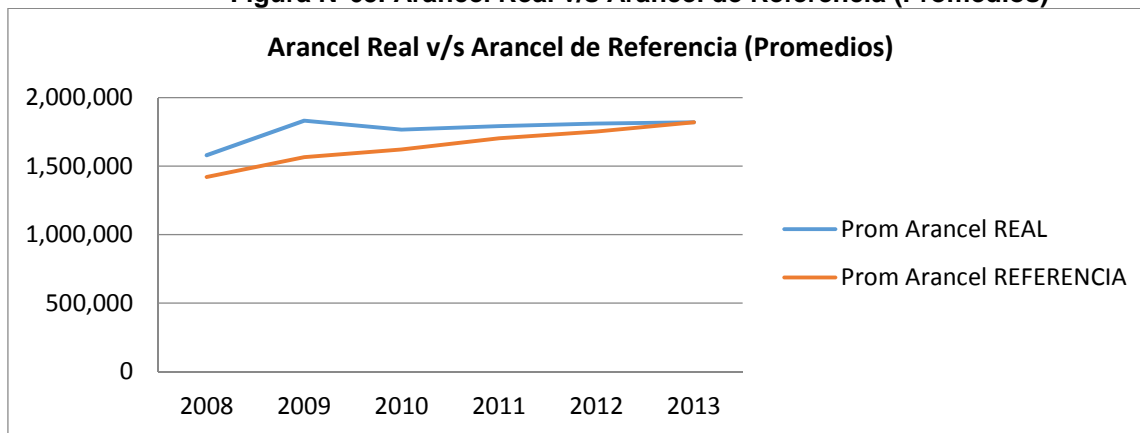
Beneficios internos: Alimentación, Residencias Estudiantiles, Beca económica para Residencia, Convenios con organismos externos, Beca de Apoyo a Padres, Beca Hijos de Iquique, Beca Rectoría, Becas Convenio Gobierno Regional, Beca Convenio Luis Cruz Martínez, Beca Excelencia Deportiva y de Deportista Destacado, Beca Departamento, Beca Funcionario Universidad Arturo Prat, Beca Matrícula Primera Preferencia, Descuento Hermanos y Matrimonio, Descuento de Arancel por Convenios Institucional.

Aranceles para ingreso PSU: La Universidad, a partir del año 2009, inició un proceso gradual de homologación de arancel real con el arancel referencial, para todas las carreras (29) ingreso PSU, finalizando el año 2013, ver Figura N°52. Este proceso es un resultado del trabajo acordado con los estudiantes, a través de la Federación de Estudiantes, y que ha significado, entre otros beneficios, lo siguiente:

- El estudiante y sus familias ya no tienen que buscar financiamiento adicional para cubrir el diferencial en el arancel de carrera. Dando así cumplimiento al compromiso institucional de dar oportunidad de estudios superiores a personas que provienen, principalmente, de los tres primeros quintiles.
- Los estudiantes tienen la claridad que el reajuste de sus aranceles está en función del reajuste indicado por el Ministerio de Educación para los aranceles de referencia.
- En el marco de las Universidades del CRUCH, la UNAP es la primera Institución que ha homologado sus aranceles con los aranceles de referencia.

- Disminución en la morosidad estudiantil, se evidencia una disminución de un 4% durante el período 2009 - 2012, como se aprecia en el Figura N° 78

Figura N°65. Arancel Real v/s Arancel de Referencia (Promedios)



Fuente: Unidad de Análisis Institucional, UNAP.

Servicios de Apoyo al Estudiante TNS

Infraestructura

Los alumnos de Carreras Técnicas de Nivel Superior cuentan con la misma infraestructura de cada uno de los Centros Docentes y de Vinculación, Sede y Casa Central, donde pueden hacer uso de laboratorios, equipos, simuladores, etc. pertenecientes a carreras de pregrado tradicional.

También en cada Centro Docente y de Vinculación, Sede y Casa Central nuestros alumnos cuentan con cafeterías donde pueden descansar y compartir con sus pares, además de áreas de estudio.

Determinación de aranceles

Los aranceles correspondientes a toda carrera Técnica de Nivel Superior se reajustan en base al IPC, este reajuste es generado por la unidad de Aranceles y Cobranzas.

Aranceles de Referencia SIES y Aranceles DFT UNAP

De acuerdo a la información entregada por el Servicio de Información de Educación Superior, se puede apreciar que en la mayoría de las carreras las diferencias entre los aranceles referencial y aranceles DFT-UNAP es mínima, como se detalla en los siguientes gráficos:

Figura N°66. Comparativo Aranceles Referencia TNS UNAP Centro Docente y de Vinculación de Arica

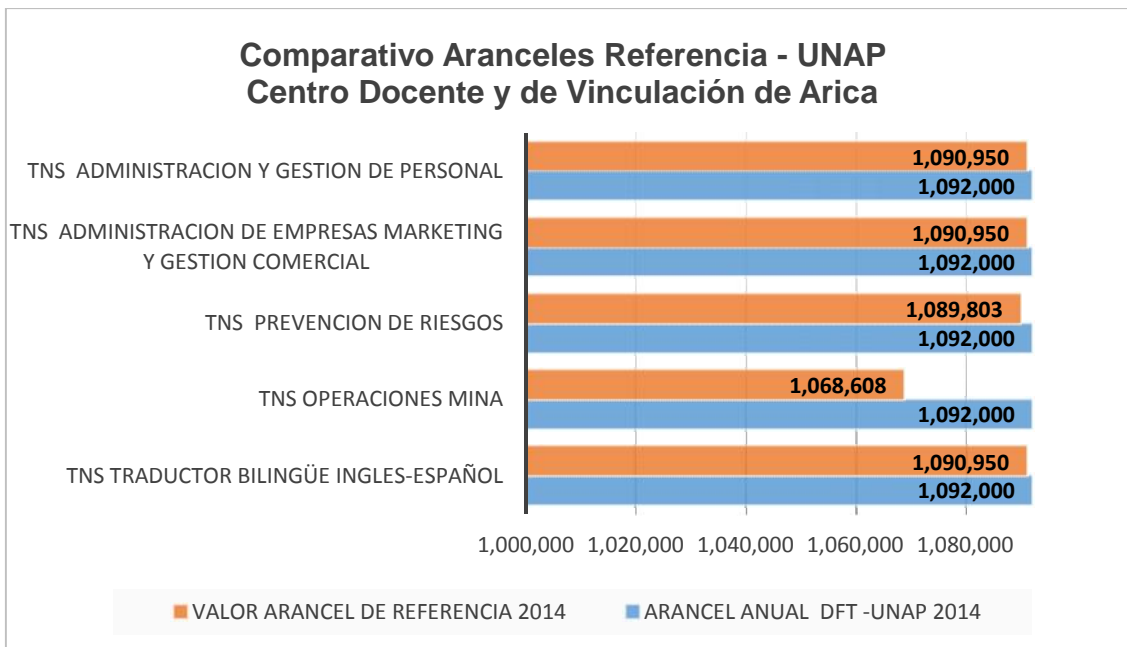


Figura N°67. Comparativo Aranceles Referencia TNS UNAP Centro Docente y de Vinculación de Calama

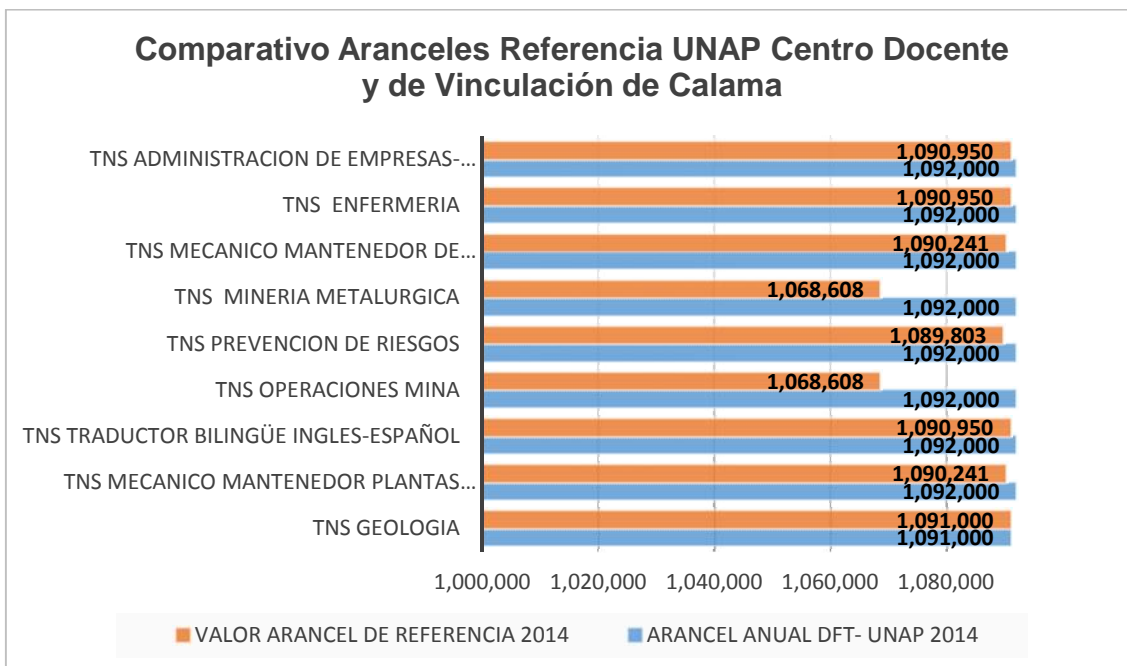


Figura N°68. Comparativo Aranceles Referencia TNS UNAP Centro Docente y de Vinculación de Antofagasta

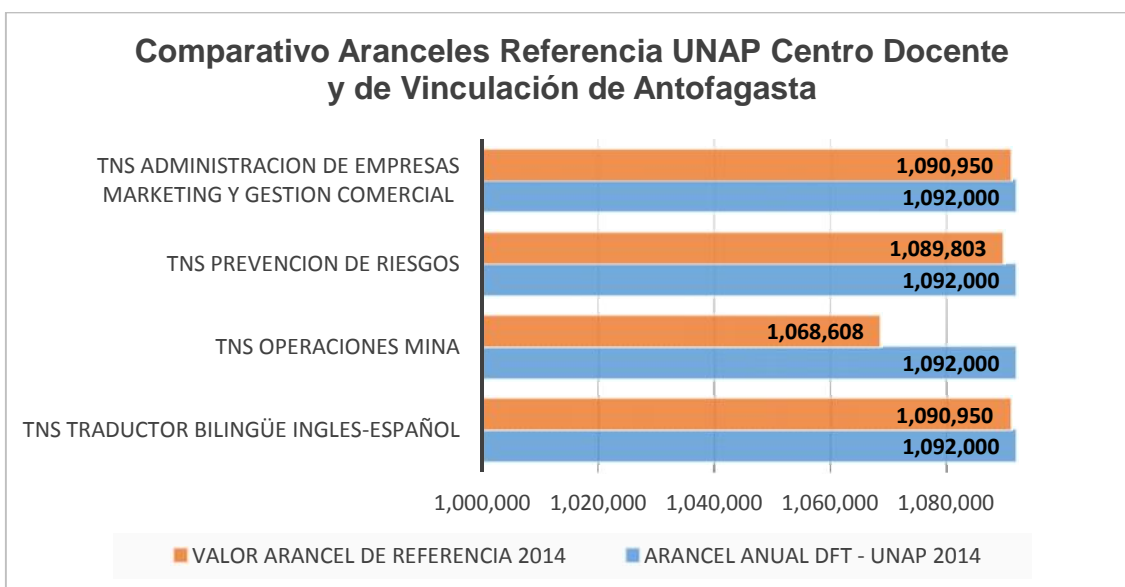


Figura N°69. Comparativo Aranceles Referencia TNS UNAP Centro Docente y de Vinculación de Santiago

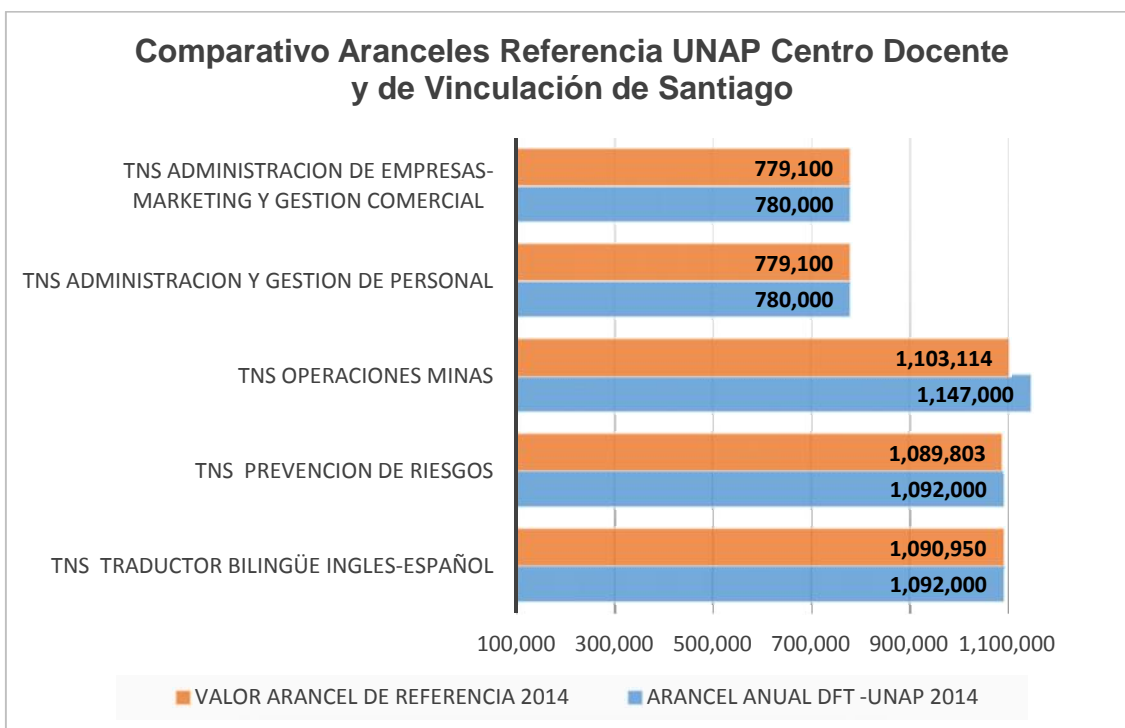
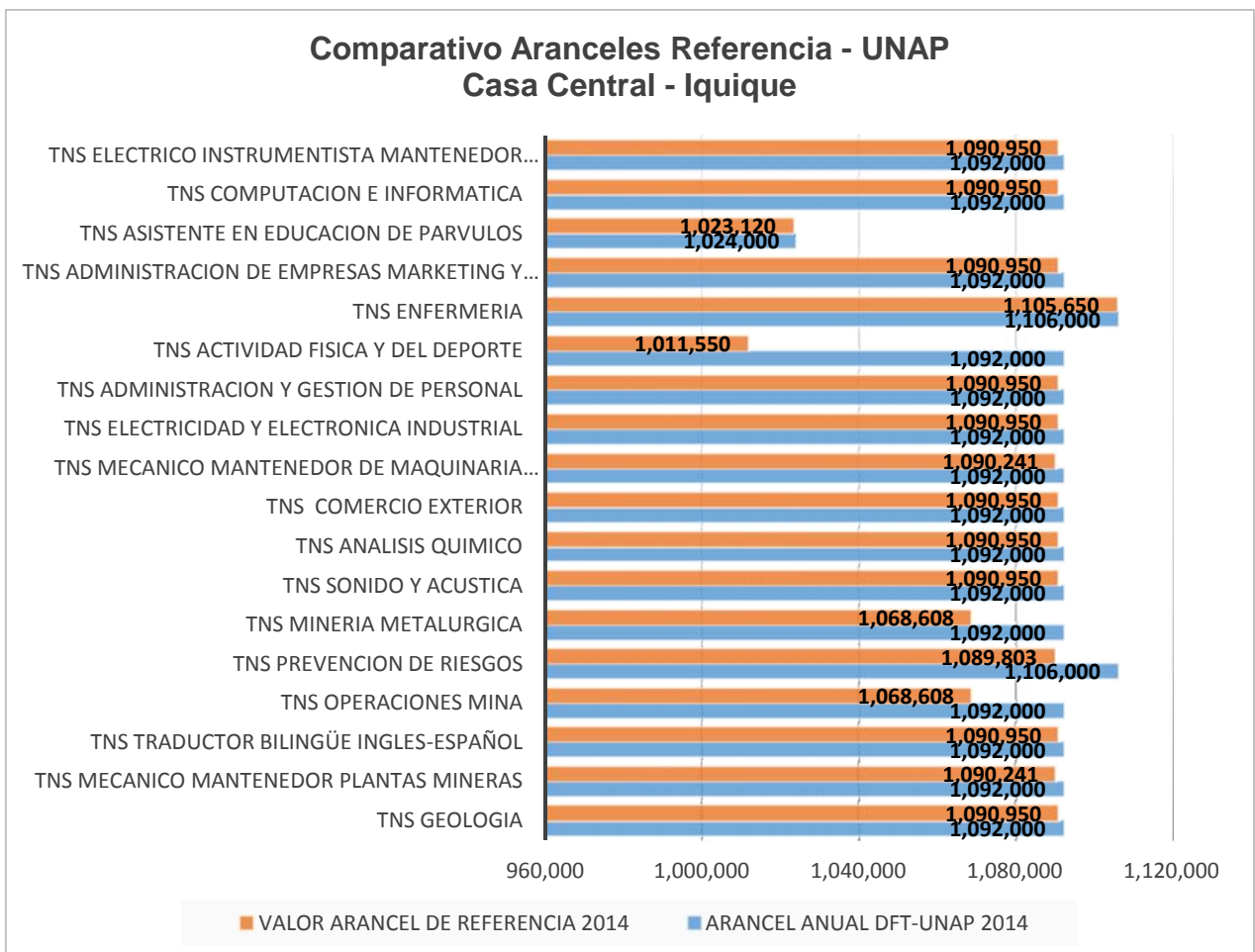


Figura N°70. Comparativo Aranceles Referencia TNS UNAP Sede Victoria



Figura N°71. Comparativo Aranceles Referencia TNS UNAP Casa Central Iquique



Aranceles Pregrado Trabajador

Estos son fijados por la Vicerrectoría de Administración y finanzas de acuerdo al programa de formación curricular. Estos valores son informados al SIES, el que fija el arancel de referencia a partir del cual la Institución fija el arancel real.

Infraestructura

Los estudiantes de Carreras de Pregrado Trabajador cuentan con infraestructura de calidad, en ambientes cómodos y seguros, cada uno de los centros Docentes y de vinculación al igual que la casa central y sede Victoria están equipados con los laboratorios, aulas y material necesario para brindar al estudiante las herramientas necesarias para su aprendizaje.

Es importante mencionar que cada centro de docencia y vinculación, casa central y sede victoria cuentan con cafeterías y espacios libres para un cómodo desarrollo con sus pares. Los aranceles correspondientes a toda la carrera de Pregrado trabajador se reajustan en base al IPC, este reajuste es generado por la unidad de Aranceles y Cobranzas.

De acuerdo a la información entregada por el Servicio de Información de Educación Superior, se puede apreciar que en la mayoría de las carreras las diferencias entre los aranceles referencial y aranceles reales de PREGRADO TRABAJADOR-UNAP en algunas hay variación significativa y en otras variación mínima, como se detalla en los siguientes gráficos:

Figura N°72. Comparativo Aranceles Referencia PTR UNAP Casa Central Iquique

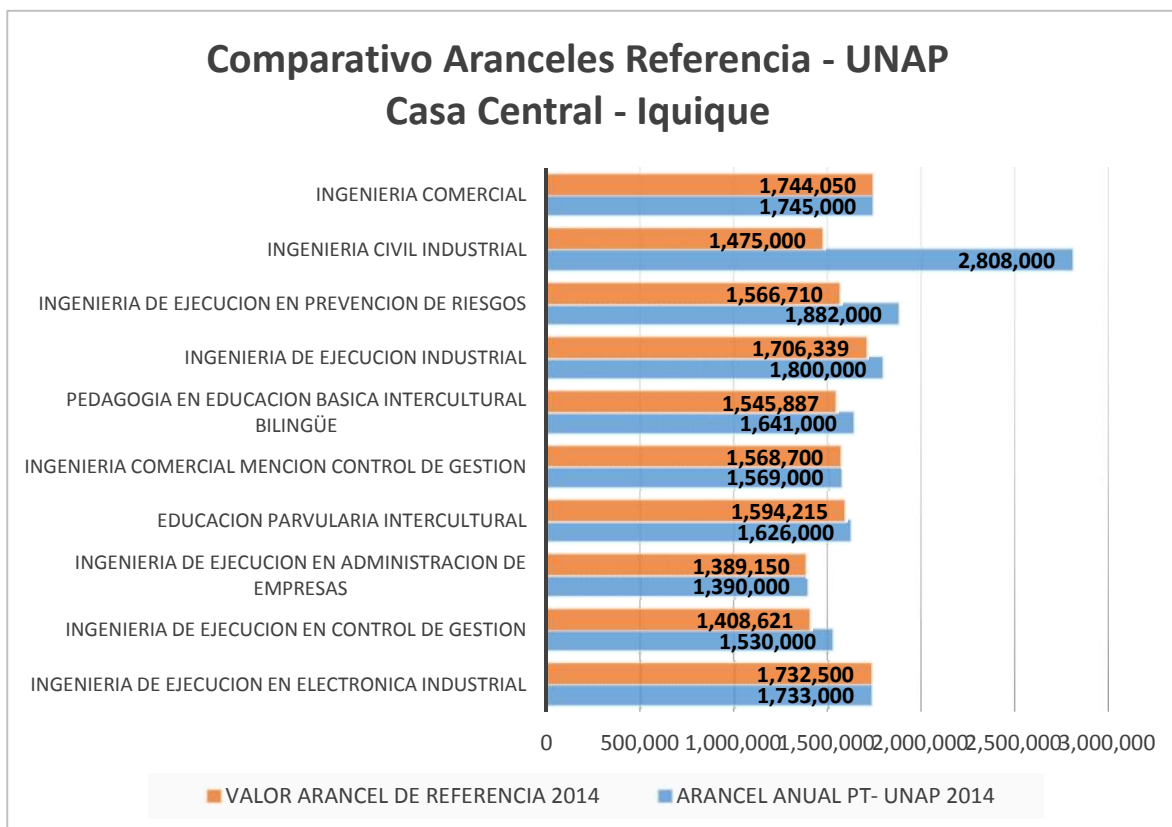


Figura N°73. Comparativo Aranceles Referencia PTR UNAP Centro Docente y de Vinculación de Arica

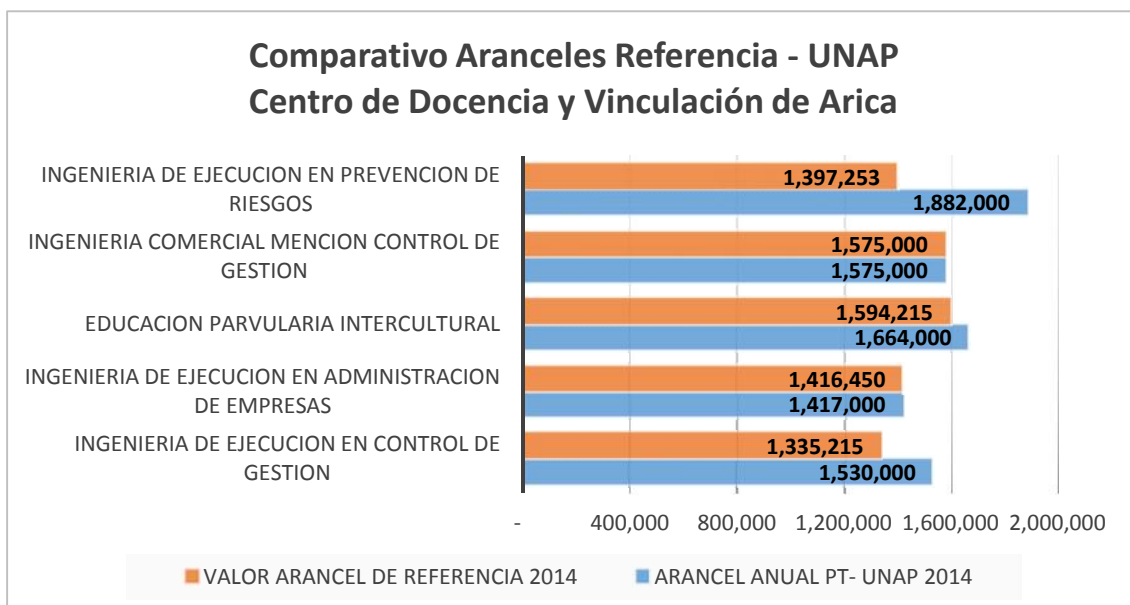


Figura N°74. Comparativo Aranceles Referencia PTR UNAP Centro Docente y de Vinculación de Calama

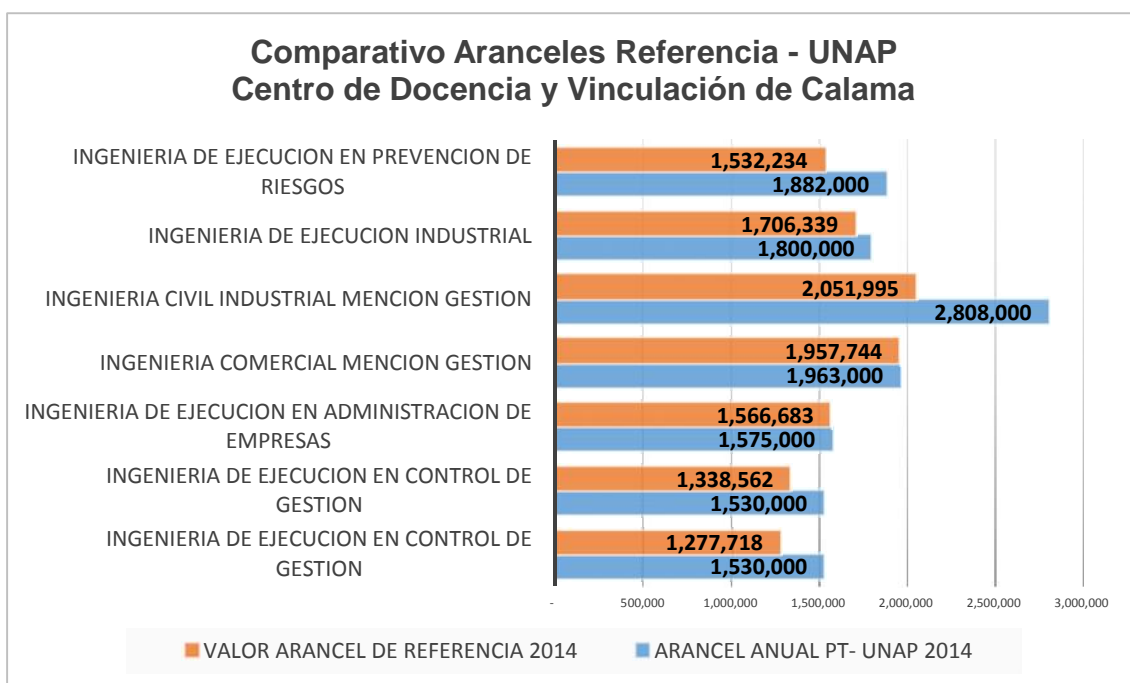


Figura N°75. Comparativo Aranceles Referencia PTR UNAP Centro Docente y de Vinculación de Antofagasta

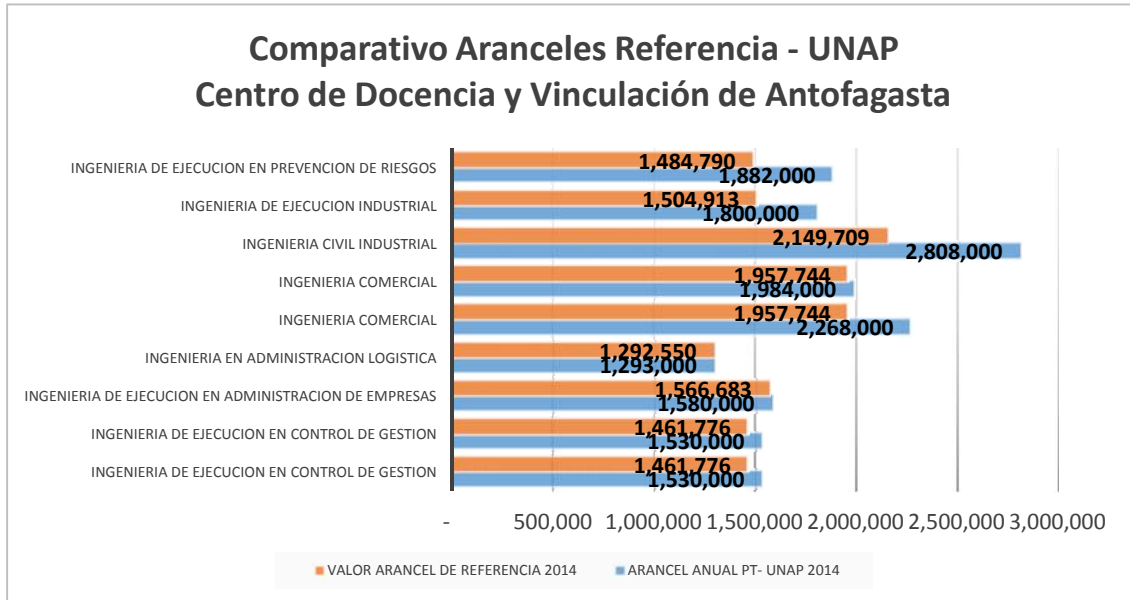


Figura N°76. Comparativo Aranceles Referencia PTR UNAP Centro Docente y de Vinculación de Santiago

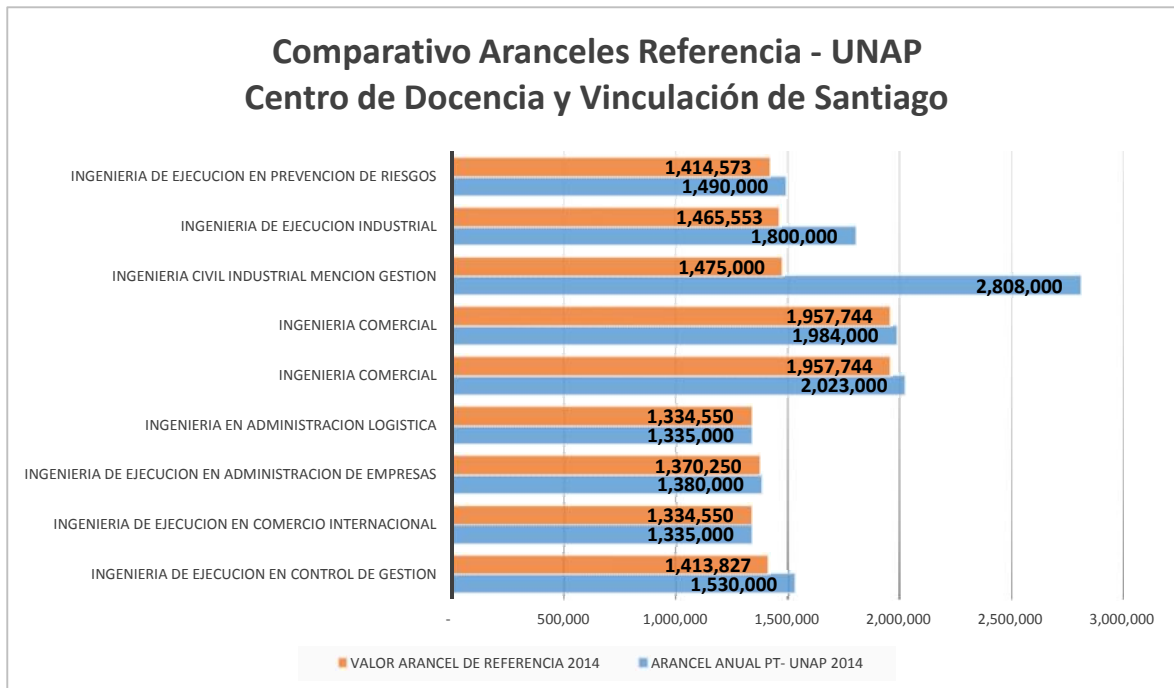


Figura N°77. Comparativo Aranceles Referencia PTR UNAP Sede Victoria

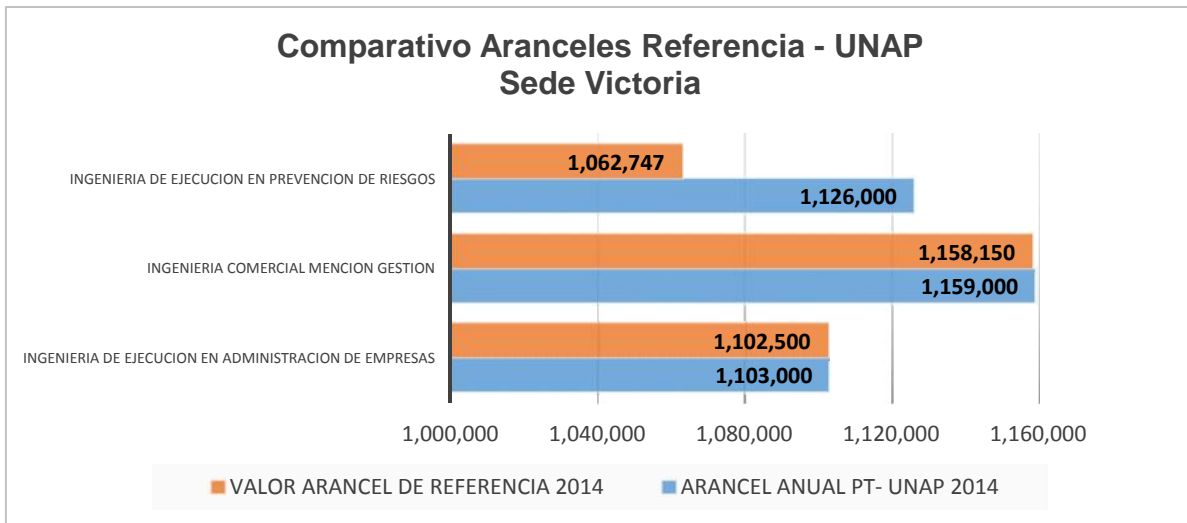
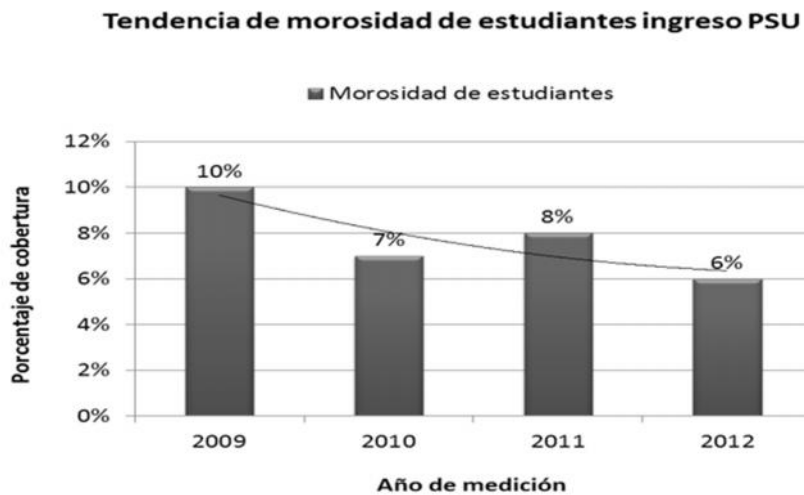


Figura N°78. Tendencia de Morosidad de estudiantes Ingreso PSU



Organización Estudiantil

La organización estudiantil, expresada en la Federación de Estudiantes de la Casa Central Iquique y de la sede Victoria cuentan con estatutos que regulan su funcionamiento, en cuanto a: estructura, sistema y período de elecciones y financiamiento propio para el desarrollo de sus actividades. Asimismo, cada carrera cuenta con un centro de estudiantes en ambas Sedes.

Los estudiantes, por medio de la Federación de Estudiantes, participan del consejo académico, el que está definido como un organismo colegiado y que trata diversas materias que afectan el desarrollo de la Institución. Por su parte, los centros de estudiantes participan de los consejos de carrera, instancia, también colegiada, que trata materias atinentes a la carrera.

La Federación de Estudiantes administra los siguientes beneficios: a) Becas de alimentación: almuerzos y cenas; b) Beca de Residencia; c) Beca apoyo a padres. De igual forma, estos beneficios también se aplican en la sede de Victoria.

Por la cantidad de beneficiarios, la Universidad ha incorporado un profesional Trabajador Social, con personal de apoyo, quienes han definido reglamentos de mantención y postulación de beneficios, a objeto de dar tranquilidad al estudiante en los respectivos procesos de postulación y adjudicación de los mismos.

Los centros de estudiantes cuentan con dos tipos de financiamiento para el desarrollo de sus actividades:

1. Financiamiento para diversas actividades que se realizan al interior de la carrera y el presupuesto contempla \$1.000 por estudiante matriculado. Se considera un mínimo de 100 estudiantes para aquellas carreras que tienen baja matrícula.
2. Financiamiento para actividades estudiantiles de extensión y vinculación. Se considera un aporte de \$500.000 por cada carrera para organizar o asistir a congresos, seminarios, charlas, entre otros.

En función de los lineamientos señalados en el modelo educativo, se destaca que entre los años 2012 y 2013 la Universidad apoyó la organización y ejecución de 04 congresos nacionales de estudiantes en las siguientes carreras: Ingeniería Civil Industrial, Enfermería, Trabajo Social y Sociología. Estos encuentros fueron organizados y ejecutados exclusivamente por estudiantes y las Direcciones y Unidades de la Institución cumplieron labores de apoyo.

Dentro de los servicios estudiantiles, se encuentra el servicio on-line, que permite al estudiante obtener información relevante relacionada con su vida universitaria; Portal de pago en línea, es un servicio que entrega facilidades a los estudiantes quienes pueden gestionar sus trámites desde su hogar u oficina; stand de auto-atención, obedece a la necesidad de optimizar el nivel de atención al estudiante, mediante la mejor utilización de información, disminución de los tiempos de servicio, permitiendo canalizar de una mejor manera los requerimientos de los usuarios.

De igual manera, se encuentran los siguientes servicios:

Matrícula on-line: La matrícula on-line permite a los estudiantes realizar su proceso de matrícula en forma simple y cómoda. En el siguiente cuadro se presenta la evolución de este proceso, desde sus inicios:

Tabla N° 71. Estudiantes Matriculados On-Line

Matrícula on-line	2009	2010	2011	2012	2013
Estudiantes matriculados	53	292	3.027	12.024	14.349

Biblioteca virtual: Se cuenta con una gran cantidad de Recursos Electrónicos a disposición de toda la comunidad Universitaria reflejados en nuestras Bases de Datos Suscritas de la BEIC y suscritas por la Universidad, como son ISI Web of Science, ScienceDirect, Nature, EbscoHost entre otras. Brindando apoyo en la ejecución de proyectos de investigación, a los Académicos en sus aulas y es un medio permanente de colaboración con el estudiante para el cumplimiento de sus deberes estudiantiles.

Tabla N° 72. Visita Estudiantes a Biblioteca Virtual

Biblioteca Virtual	2010	2011	2012	2013	Total
Visitas Estudiantes	13.097	28.316	27.715	26.674	95.802

- Fotocopiadora y servicio de impresión

Servicio de impresión y fotocopiado conectado en red a los laboratorios de computación ubicados en la Universidad. Los estudiantes de primer año cuentan con un número determinado de hojas que se abonan en su cuenta. Los estudiantes de cursos superiores deben depositar hojas para continuar usando este servicio.

Tabla N° 73. Fotocopiadora y Servicio de Impresión

Foto copiadora	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cantidad de hojas impresas	2.486.775	1.244.293	1.716.777	910.441	1.204.616	1.122.066
Costo en \$	17.407.425	8.710.051	12.017.439	6.373.087	8.432.312	7.854.462

- Programa de Movilidad Estudiantil

La oficina de movilidad estudiantil es una unidad que tiene como propósito promover, gestionar, y apoyar la movilidad de los estudiantes a nivel de pregrado tanto a nivel nacional como internacional.

El impacto de la oficina se traduce en un mayor conocimiento de parte de los estudiantes de las diversas ofertas académicas y apoyo económico para realizar pasantías a nivel de pregrado a nivel nacional e internacional.

Entre las proyecciones para el año 2014 se cuenta con lo siguiente:

1. Fortalecimiento de las redes existentes: Movilidad Estudiantil del Consorcio; Red CRISCOS, intercambio a nivel sudamericano; convenio UTC-Francia).

2. ERASMUS AMIDILA: Programa de movilidad internacional europeo y que fue adjudicada únicamente a nuestra Institución, a nivel nacional.

Tabla N° 74. Programa de Movilidad Estudiantil, Periodo 2009 – 2012

Movilidad período 2009-2012	Nacional	Internacional	Integración frontera	Total
Recibidos	39	51	46	136
Enviados	46	38		94

Fuente: oficina de movilidad estudiantil

Salud: Los estudiantes de la Universidad cuentan con cobertura de salud a través del seguro estudiantil, permitiendo que en caso de sufrir un accidente de trayecto o en las dependencias de la Institución, pueda ser atendido en la Red de Salud Pública. Igualmente, para los estudiantes, ingreso PSU y TNS, existe servicio de atención de salud cuyo fin es la prevención y recuperación de enfermedades.

Cabe señalar que en cada una de las Sedes y Centros Docentes y de Vinculación se han realizado convenios con especialistas que son un aporte para el servicio al estudiantado.

Deportes: La Universidad en su responsabilidad del desarrollo integral del estudiante, entrega a través de la actividad física y el deporte, elementos formadores para el futuro profesional, quienes se convertirán en la proyección e imagen institucional. De esta forma, para el año 2013 se han destinado \$138.500.000 para financiar la práctica de la actividad física y del deporte más la inversión de \$50.000.000 para becas deportivas.

Recursos: La DAE dispone de recursos asignados en el presupuesto de la Universidad para financiar los beneficios internos, que al año 2013 ascienden a \$1.800.000.000, aproximadamente, gasto que comparado al presupuesto ejecutado el año 2008 es superior en 41%, lo que evidencia el compromiso Institucional con el mejoramiento de las condiciones de los estudiantes.

Asimismo, respecto del financiamiento de beneficios externos, aportados por el Ministerio de Educación, JUNAEB e Ingesa, se evidencia un aumento significativo en el financiamiento de beneficios de arancel y de mantención. En otras palabras, el financiamiento creció en un 54% al año 2013, llegando a \$5.152.984.081, respecto de lo ejecutado el año 2009.

En suma, el presupuesto para beneficios, interno y externo, asciende a \$6.952.984.081 al año 2013, cifra muy superior y que equivale al 20% respecto del año 2009.

El número de estudiantes con algún beneficio, interno o externo, se ha incrementado desde 4.029 estudiantes, al año 2009, a 8.856 estudiantes, al año 2013. Este aumento, equivale a un crecimiento de 120% en el período señalado, reflejando no sólo un incremento de los recursos sino que también demuestra la capacidad de la Universidad de detectar las necesidades de los estudiantes y, consecuentemente, orientar sus políticas y procesos para la toma de decisiones respecto de mejoras en las siguientes líneas de acción: difusión de beneficios, formalización de procesos, implementación de plataforma informática de beneficios, reforzamiento de equipos de trabajo, mejoras en las rentas, mejora en la infraestructura de oficina, entre otros.

Conjuntamente con lo anterior, la matrícula Institucional ha sufrido un continuo aumento de estudiantes. Lo anterior, es producto de una redefinición de la unidad de admisión al convertirse en Dirección, proceso que implicó mayor inversión de recursos humanos y financieros, nuevas políticas y estrategias de promoción y difusión institucional. Estas medidas reflejan tanto una mejor lectura del medio como del cultivo de una relación más cercana con la comunidad.

5.5.4.2.3 Evaluación y Aprendizaje

La Institución a través de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, vincula los procesos de ayuda y beneficios estudiantiles por medio de la interacción de distintas unidades, tales como Vicerrectoría de Administración y Finanzas, UPRA, Facultades y sus respectivas carreras, Federación de Estudiantes y Centros de Estudiantes y entidades externas, entre otras.

De la encuesta a informantes claves se desprenden los siguientes resultados:

Los estudiantes declaran que se sienten integrados en la comunidad universitaria con un 81,9% y, asimismo, el nivel de satisfacción de los estudiantes respecto del servicio entregado por las Unidades Académicas o Administrativas alcanza el 68,4% de acuerdo. Lo anterior, refleja que las decisiones tomadas desde el 2008 han sido coherentes con las necesidades de los estudiantes. La política de aranceles adoptada por la Universidad de homologación de aranceles reales y referenciales, en el Pregrado PSU. Así como el fortalecimiento de la estructura de la Dirección de Bienestar Estudiantil, teniendo presencia tanto en Casa Central como en Sede Victoria; incorporación de tecnología de apoyo al trabajo desarrollado, entre otros.

Al revisar la opinión de los informantes claves respecto de este aspecto evaluado, podemos observar lo siguiente; Respecto de las Becas entregadas por la Institución, la comunidad en general tiene un grado de acuerdo correspondiente a un 46,7%, lo que refleja una valoración baja respecto de los beneficios, a pesar de que la Institución hace esfuerzos permanentes para entregar el aporte fiscal de manera directa a los estudiantes a través de Becas y Beneficios.

En el aspecto que refiere si la Institución cuenta con mecanismos que le permiten atender de manera eficaz a sus estudiantes, incluso su progresión en el plan de estudios, la comunidad refiere acuerdo en 67,7%, sobresalen estudiantes con 70,2% de acuerdo y los Académicos con un grado de acuerdo del 74,7%.

Respecto de si la Institución cuenta con mecanismos que le permiten atender de manera eficaz a sus estudiantes, considerando la retroalimentación proveniente de sus egresados, la comunidad refiere un grado de acuerdo del 60,9%, sobresaliendo los egresados con un 70,4% y los estudiantes con un 59,2%.

5.5.4.3 Seguimiento de Egresados

5.5.4.3.1 Propósitos y Fines

Objetivo General

El Seguimiento de egresados tiene como objetivo principal crear nexos entre la Universidad, Egresados y sus empleadores, mediante actividades que desarrollen y promuevan mecanismos de interacción, diálogo y colaboración entre éstos, con el fin de obtener información para retroalimentar la formación de las nuevas generaciones de profesionales y favorecer la continuidad de estudios.

Resultados Esperados

- Fortalecer el grado de relación con los egresados de la UNAP
- Aumentar la participación de egresados en las actividades programadas para ellos (Encuentros, Campañas, etc.)
- Obtener sistemáticamente información relevante proveniente de los egresados y empleadores para retroalimentar a la Institución y contribuir en la mejora de los procesos Académicos y de gestión.

5.5.4.3.2 Políticas y Mecanismos

Políticas

Las políticas de aplicación sistemática en Casa Central, Sede y Centros Docentes y de Vinculación respecto de los egresados consideran los siguientes elementos que la configuran:

- Fomentar el seguimiento a los egresados, a través de diferentes herramientas, que permitan generar instancias de contacto y obtener información relevante, directamente desde los empleadores, para la retroalimentación de las carreras y la Universidad.
- Difundir a los egresados, las actividades que sean de su interés, de manera de fortalecer y mantener el vínculo con la Universidad.
- Mantener canales de información y redes de contacto actuales y vigentes de manera de motivar a los egresados su acercamiento a la Universidad, para así facilitar su acceso a la información y pronta solución a sus consultas.
- Fortalecer los Sistemas de Información de la Unidad, para obtención de indicadores claves sobre: pertinencia, empleabilidad, remuneraciones, necesidades de perfeccionamiento, entre otros, de los egresados de la Universidad.

Mecanismos

En 2012-2014 la Universidad ha generado un conjunto de mecanismos que pretenden lograr el cumplimiento de los propósitos y políticas del aspecto en análisis:

a.- Vinculación con los egresados

Busca fortalecer y mantener la vinculación con los egresados, a través de diversas herramientas que promueven esta iniciativa. Las cuales son:

- Credencial de Profesionales UNAP: Permite generar lazos de pertenencia a los titulados con la Universidad y, además, son beneficiados con una serie de descuentos y servicios especiales. La credencial puede ser solicitada a través de la página web de egresados.

- La Bolsa de Empleos de la UNAP: Es un medio web de enlace entre empleadores y egresados, que buscan posicionarse en una fuente de búsqueda de trabajo. El objetivo de este portal es permitir a los egresados a nivel nacional, ingresar su currículum en línea, y postular a las vacantes laborales que diferentes empresas ofrecen a través de internet. Al año 2013, existen más de 13.000 usuarios inscritos en el portal, entre estudiantes y egresados. En una primera etapa se ha logrado posicionar la plataforma entre la comunidad de egresados y se espera posteriormente alcanzar un nivel de seguimiento y evaluación que permita obtener datos desde los empleadores sobre selección e inserción laboral de los postulantes.

- Redes Sociales y Página Web: La utilización de estas herramientas permite el acercamiento de los egresados a la Universidad, en tanto facilita el acceso a la información de los egresados de las diversas actividades que se organizan como por ejemplo: encuentros de egresados, programas Académicos, actividades culturales, ofertas laborales, entre otras.

- Encuentros de Egresados: En una primera etapa se ha logrado posicionar los encuentros de egresados tanto en la Casa Central como en Sede y Centros Docentes y de Vinculación, estableciendo reuniones por lo menos una vez al año, para fortalecer los vínculos entre los egresados y la UNAP. El 2011 se realizaron 11 encuentros y el año 2013 se concretaron 25 reuniones, alcanzando la participación de más de 3.000 egresados participantes entre esos años.

- Envío de Información de Postítulo y Postgrados a los Egresados, a través de correo electrónico y difusión masiva por redes sociales.

- A partir del año 2012, se da inicio a charlas informativas de la Oficina de Egresados, en los ensayos de las Ceremonias de titulación en la Casa Central, cuyo objetivo es socializar a los recién titulados sobre la existencia de la Oficina de Egresados y sus actividades, lo que permite que al titularse ya estén vinculados con el seguimiento de egresados.

b.- Vinculación con Empleadores

Promover la vinculación con los empleadores ha sido también uno de los factores importantes a considerar para el seguimiento de egresados, por lo cual, se elaboró el año 2013, un instrumento oficial para la confección de convenios para formalizar alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas a nivel regional y nacional. De igual forma

se generó un instrumento de evaluación de competencias, desempeño y remuneraciones, que se aplica a los empleadores con el objeto de obtener información respecto del proceso de formación de los profesionales.

Como reto del área de seguimiento de egresados se debe potenciar la relación con los empleadores de los egresados para obtener información que permita evidenciar el cumplimiento de los perfiles de egreso.

c.- Levantamiento de información

Para obtener retroalimentación de los egresados, se diseñaron, desarrollaron y se utilizan dos plataformas online que conforman el Sistema Institucional del Seguimiento de Egresados que incluyen las siguientes herramientas:

1) Cuestionario de Egresados: Es una aplicación computacional cuyo objetivo permite evaluar y comparar el impacto de la formación profesional recibida en la Institución y la identificación de sus aspiraciones e intereses Académicos y laborales.

Se encuentra implementado y operativo desde el año 2010 y se aplica a todos los egresados a nivel nacional, al momento de: a) realizar los Trámites de su Título a través del Sistema Online GEDO Títulos; b) al momento de solicitar un Certificado de Egreso y c) al momento de realizar la Inscripción de su Tesis.

Al año 2013 más de 10.000 egresados han completado la encuesta.

2) Sistema Web de Actualización de Datos: Es una aplicación computacional cuyo objetivo es obtener información actualizada de los egresados, en cualquier momento de su trayectoria profesional. Esta información dice relación con: información personal, académica y de empleabilidad. Desde el 2010 a la fecha se realizaron campañas de promoción a esta actividad, lo que da como resultado que más de 20.000 egresados actualizaran sus datos.

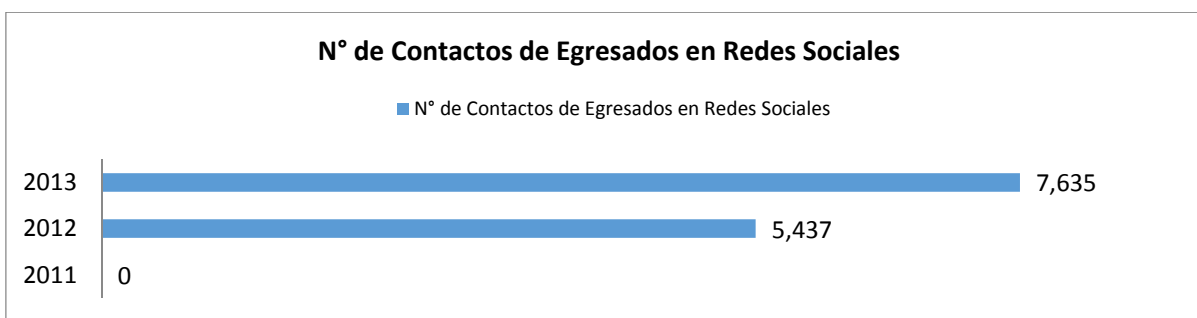
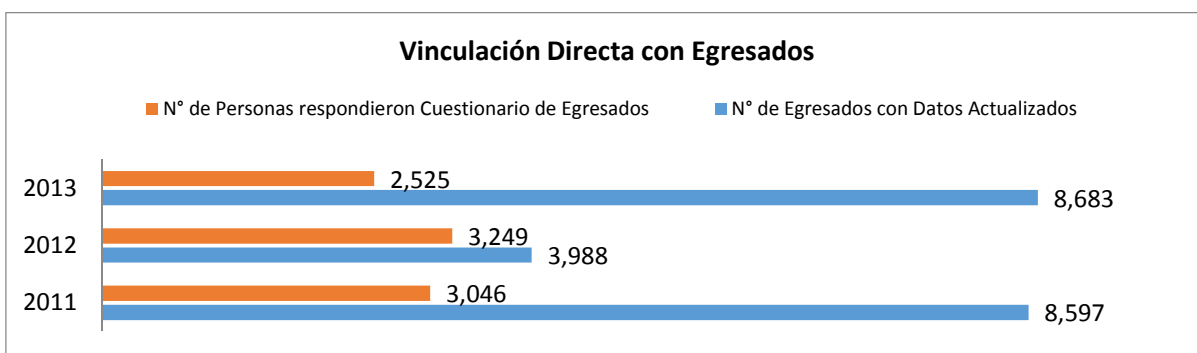
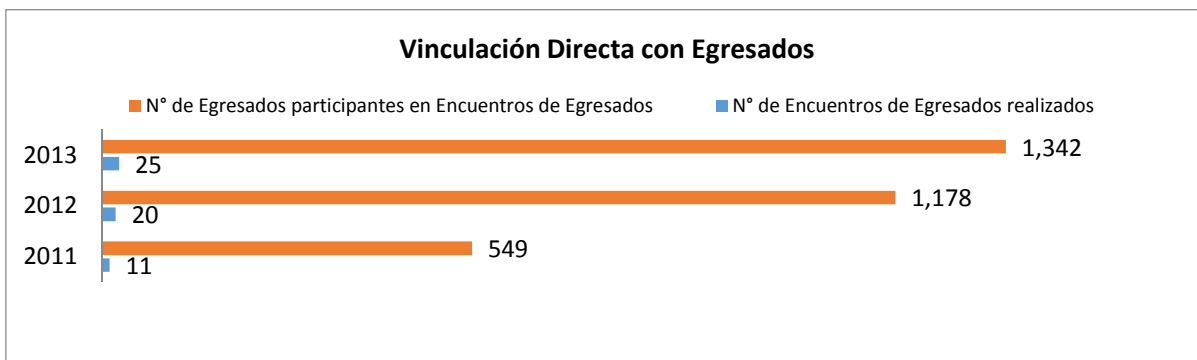
d.- Sistematización y Entrega de información a usuarios claves

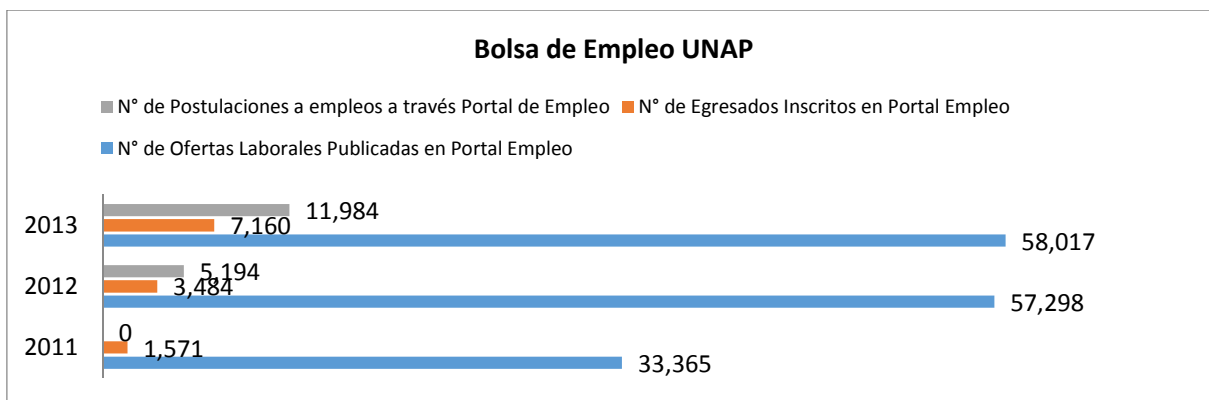
La Oficina de Egresados al recopilar la información lograda de los egresados genera y entrega reportes, a usuarios claves de la Universidad con el objeto de facilitar el análisis en materias de docencia y gestión institucional. Los usuarios son: Rector, Vicerrector Académico, Vicerrector de Investigación, Innovación y Postgrado, Director General de Docencia, Director General de Planificación y Desarrollo, Director General de Calidad, Director Depto. Formación Técnica, Director de General de Vinculación y Relaciones Institucionales, Decanos, Directores de Carrera, Directores de Docencia de las Facultades de la Universidad y Directores de Sedes y Centros Docentes y Vinculación, Director de Docencia de Sede y Coordinadores de Carrera.

5.5.4.3.3 Resultados

Los resultados señalados a continuación, son indicadores que muestran un incremento en la vinculación de la UNAP con los egresados.

Figura N° 79. Resultados de Vinculación con Egresados





En vinculación directa con los Egresados se puede destacar que ha aumentado el número de encuentros de egresados realizados tanto en Casa Central como en Sede y Centros Docentes y de Vinculación, desde 11 el año 2011 a 25 el año 2013, lo que conlleva una mayor participación de ex estudiantes que aumenta de 549 a 1342, en los años 2011 a 2013.

Mientras que el uso de las tecnologías ha permitido que en materia de redes sociales se alcance a la incorporación de 7.635 egresados, lo que favorece el acceso a la información y a la retroalimentación de manera rápida.

Se registra más de 20.000 egresados con sus datos actualizados entre los años 2011 al 2013, incluyendo dos exitosas campañas de actualización los años 2011 y 2013.

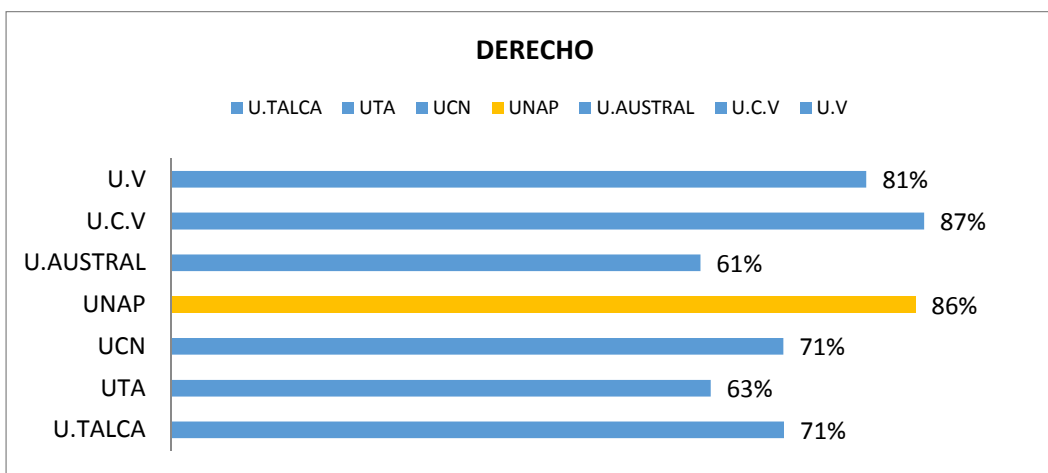
En materia de inserción laboral, se administra una bolsa de empleo, la cual tanto las Ofertas Laborales, como los Egresados Inscritos y las Postulaciones a empleos han venido en incremento desde el año 2011.

Comparación con otras IES

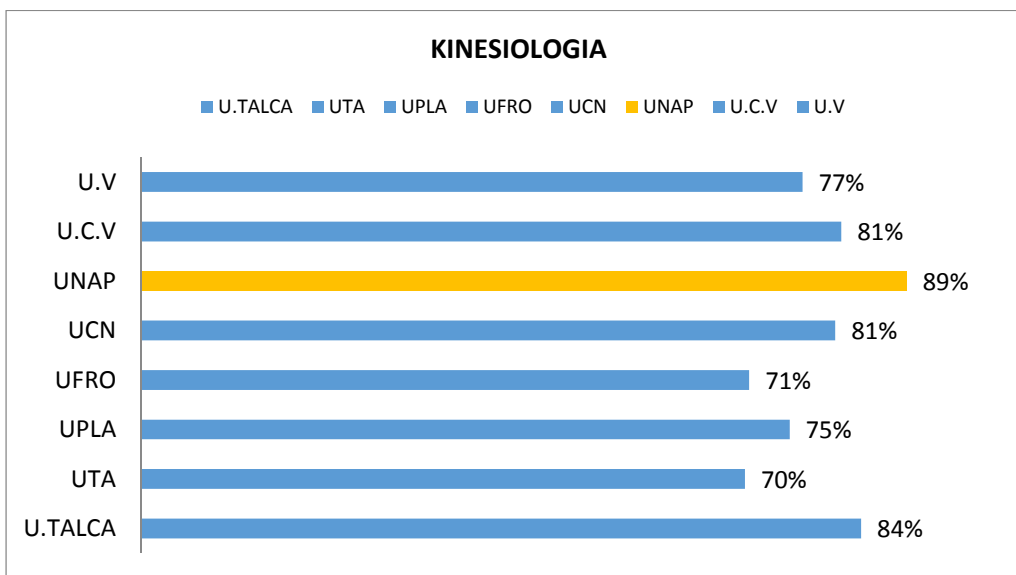
Se realizó comparación de niveles de empleabilidad de la UNAP, versus otras Universidades, eligiendo aquellas carreras en que el año 2013 hubo más matriculados y titulados como son Enfermería, Ing. Civil Industrial, Kinesiología y Derecho. Al Analizar los niveles de empleabilidad se puede determinar que se encuentra dentro de los cuatro primeros lugares de Universidades con más alta empleabilidad de sus egresados al año de titulación.

Figura N° 80. Comparación de niveles de empleabilidad de carreras de la UNAP, versus otras Universidades.

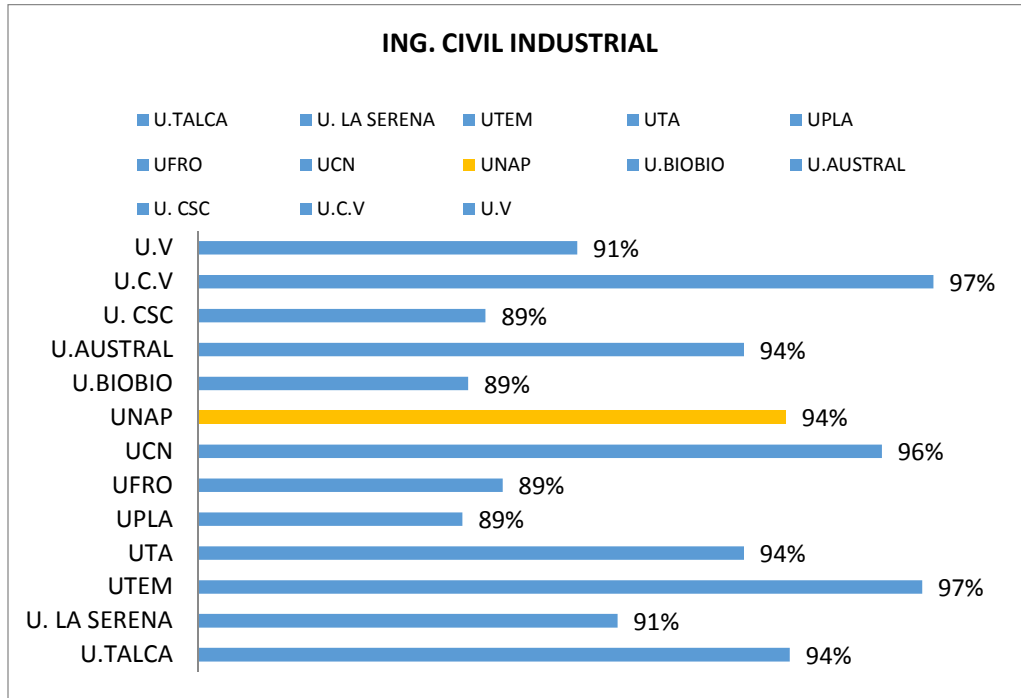
Carrera de Derecho



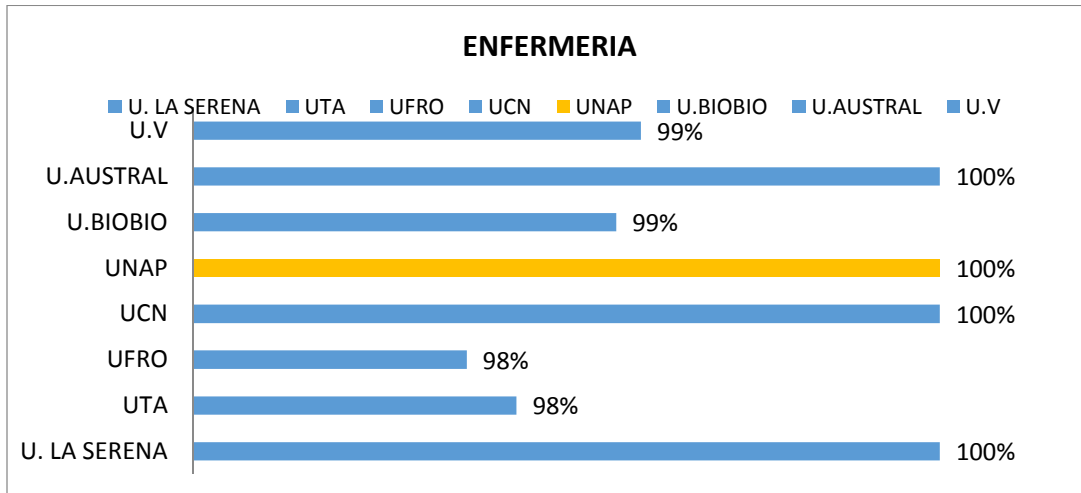
Carrera de Kinesiología



Carrera de Ingeniería Civil Industrial



Carrera de Enfermería



5.5.4.3.4 Evaluación y Aprendizaje

El seguimiento de egresados, utiliza las plataformas informáticas que se han desarrollado, las cuales entregan indicadores claves para identificar si las gestiones realizadas a la fecha han sido o no eficientes. Uno de los indicadores, permite identificar el número de egresados que han actualizado sus datos lo que al realizar una comparación año a año, demuestra una creciente respuesta, dando como resultado un mayor universo de egresados vinculados dispuestos a entregar información con la cual se deben retroalimentar los procesos Académicos y/o de gestión.

Otro ejemplo de lo anterior, es la incorporación del Cuestionario de Egresados en el sistema de tramitación de títulos (GEDO Títulos), a través de lo cual se logra asegurar que todos los egresados completen la información, ya sea al solicitar un certificado de egreso, al inscribir sus tesis o finalmente al momento de titularse.

Dado el interés en los estudios de egresados por parte de las instituciones de educación superior (IES) y la incorporación de ellos en los procesos de evaluación y planeación en las políticas educativas es que la Universidad detectó la necesidad de obtener información acerca de algunos aspectos cruciales, como son: Inserción laboral de los egresados; Desempeño profesional y la opinión de los egresados y empleadores sobre la formación otorgada por la Universidad. Por otro lado, contar con información de egresados se consideró fundamental para el proceso de evaluación de la Acreditación Institucional y por Carreras, por lo que se formalizó a nivel institucional con la creación en el año 2011 de la Oficina de Egresados, unidad dependiente de la Dirección de Admisión.

En su primera etapa de desarrollo esta unidad ha logrado posicionarse entre la comunidad de Egresados tanto en Casa Central como en Sede y Centros Docentes y de Vinculación, y en todas las modalidades educativas, lo que ha permitido obtener una base de datos confiable para establecer una mayor vinculación y retroalimentación.

Lo anterior ha sido complementado con sistemas computacionales de apoyo, los cuales se lograron vincular con otros sistemas para aumentar el grado de acceso de los egresados a la plataforma, por ejemplo el Cuestionario de Egresados vinculado al Sistema de tramitación de títulos (GEDO Títulos); el posicionamiento y la realización de Encuentros de Egresados tanto en Casa Central como en Sedes, aumentando significativamente año a año, entre otras actividades, con lo que se ha logrado una mayor cantidad de participación de los egresados y como consecuencia de ello un mayor acceso a la información .

Como consecuencia de lo anterior, el año 2014 se da inicio a una segunda fase de desarrollo que permitirá generar información mejorada y lograr indicadores de gestión de mayor sofisticación, para lo cual ya se dispone de una base de datos relevantes de egresados, y fortalecer el vínculo con los empleadores de nuestros egresados.

De acuerdo a lo contenido en el PDEI 2010-2013 la Institución se había trazado, el objetivo de implementar un observatorio de egresados para lo cual se creó la Oficina de Egresados (DE 467/09.05.2011), la cual ha sido fundamental para la vinculación de la Universidad con los ex estudiantes, realizando el seguimiento tanto en Casa Central Sede y Centros Docentes y de Vinculación, y para todas las modalidades educativas.

En base al trabajo desarrollado en materia de seguimiento de egresados, se desprende el análisis de los resultados del proceso de consulta a informantes claves, en este caso,

Egresados y Empleadores, se puede destacar que los Egresados de Pregrado y Egresados de Postgrado, declaran sentirse integrados en la comunidad universitaria con un grado de aceptación del 73,9% y 80% respectivamente. Además, reconocen que la Institución cuenta con mecanismos que le permiten atender de manera eficaz a sus estudiantes considerando la retroalimentación proveniente de sus egresados, con un 69,4% los egresados de pregrado y un 85% los egresados de postgrado. El 83% y el 90%, respectivamente, de los egresados declaran que la Universidad logró satisfacer sus expectativas formativas y laborales

Además, al evaluar ellos mismos la relación empresa con la Universidad Arturo Prat, declaran los egresados un grado de acuerdo del 60% y los empleadores de un 57%.

5.5.4.4. Fortalezas y Áreas de Mejora.

Fortalezas:

- Existencia de política y recursos institucionales para mejorar la retención incluidas en el PEI del periodo 2014 – 2020.
- Compromiso con el Programa de Nivelación Académica por parte de las autoridades institucionales.
- Existencia de fondos institucionales permanentes para abordar lo comprometido por la Institución para enfrentar la deserción estudiantil.
- Semana de Inducción con cobertura institucional lo que permite tener mejores resultados a nivel de adaptación a la vida universitaria.
- Mejora de los canales de comunicación entre la Institución y los estudiantes de los primeros años a través del PNA oficina específica para atender sus inquietudes, lo que se traduce en mejora en recursos, infraestructura, equipamiento y talento humano.
- Creación de programas de retención desarrollados a nivel de Facultades.
- Implementación del Sistema de Alerta Temprana (SAT).
- Inversiones en infraestructura, remodelación y equipamiento para el uso exclusivo de los estudiantes en nivelación académica.
- Fortalecimiento de la unidad de Análisis Institucional, como parte del proceso de reestructuración, lo que favorece al obtención de información para la toma de decisiones.
- Retención, deserción, titulación y titulación oportuna como Indicadores Académicos de gestión para las Facultades, a partir de la información de la Unidad de Análisis Institucional.
- Aumento de la Cobertura de la prueba de diagnóstico y creación de equipo de Docentes y estudiantes tutores que favorecen la integración de los estudiantes.
- Implementación de encuesta de caracterización estudiantil.
- Aumento sostenido de la cobertura de beneficios estudiantiles
- Homologación de Aranceles Reales y Referenciales a nivel PSU, y esfuerzos sustanciales en el caso de carreras técnicas de nivel superior
- Relación fluida con los estudiantes, por medio de la Federación de estudiantes y los centros de estudiantes.
- Fortalecimiento de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, tanto en su estructura como en sistemas de apoyo.

- Apoyo y fortalecimiento de las iniciativas estudiantiles, como organización de congresos, entre otros.
- Aumento de cobertura en la práctica deportiva
- Mantener contacto con los egresados a través de diferentes herramientas de contacto (redes sociales, página web, mail, etc.)
- Funcionamiento de herramientas que han generado oportunidades de inserción laboral para los egresados.
- Creciente participación de los Egresados en los encuentros planificados tanto en la Casa Central como en Sede y Centros Docentes y de Vinculación.
- Implementación y funcionamiento de plataformas que entregan información confiable y oportuna de los egresados y que permiten generar reportes.

Áreas de Mejora:

- Insuficiente implementación de programa de retención en Sedes y Centros Docentes y de Vinculación
- Bajo uso de la información proveniente de los egresados para la retroalimentación de los PFC.

5.5.5 Utilización de la Investigación en la Docencia

5.5.5.1 Propósitos y Fines

En lo relativo a este aspecto la investigación presenta dos dimensiones distintas que nutren a la docencia desde su especialidad:

- La investigación científica disciplinar que se canaliza a través de la VRIP (desde el año 2012) se vincula con docencia a través de dos vías: promover la generación de cuadros académicos y la transmisión de los resultados de investigación en el aula.
- La investigación docente se orienta a la generación de conocimiento que favorezca la innovación y en desarrollo en el área.

Lo anterior con el objeto de fomentar y mejorar los procesos de aprendizaje de sus estudiantes.

5.5.5.2 Políticas y Mecanismos

Política de la investigación científica en docencia.

Desde la investigación científica se busca cumplir con tres objetivos: a) transmitir nuevo conocimiento a las aulas de pregrado, b) la sistematización de los procesos evidenciando los cambios en el quehacer docente y c) la formación de cuadros académicos que orienten su quehacer a la actividad investigativa, fomentando la participación temprana de estudiantes en ella.

La Institución fomenta la utilización de la investigación científica en la Docencia a nivel institucional, esto es desarrollado a través de una serie de estrategias:

- Participación de los académicos investigadores en Docencia de Pregrado de tal forma que compartan sus experiencias y resultados con los estudiantes.
- Promoción de la participación de estudiantes en proyectos de investigación.
- Actividades de Titulación promueven el uso de formatos científicos para su publicación.
- Promoción de del desarrollo de Seminarios y congresos de investigación para estudiantes y académicos.

a) Transmitir nuevo conocimiento al aula.

Para su desarrollo se han implementado las siguientes medidas:

Los investigadores deben impartir al menos una asignatura en docencia de pre y/o postgrado, que permita realizar la transferencia de las experiencias de sus investigaciones a los estudiantes en el aula.

En los procesos de revisión de programas de formación, los Comités Curriculares responsable del proceso incorporan el conocimiento generado en los programas ordinarios de pre y postgrado

Cada trabajo que se realice en cuanto a implementación de innovación en aula, debe quedar refrendado por un caso o paper que dé cuenta del trabajo realizado. El cual debe alimentar el área de publicación en docencia universitaria o al menos debe dar origen a participación en eventos nacionales o internacionales donde se ponga este conocimiento en valor. (Anexo N° 12, Ejemplo de Proyecto de Innovación Docente).

Los académicos investigadores direccionan los componentes prácticos de las carreras de ingreso PSU a la generación de insumos para la investigación.

b) Formación de cuadros académicos.

Este objetivo se cumple por medio de las siguientes iniciativas:

a) Toda investigación financiada con recursos internos debe contar con la participación de estudiantes de pre y/o post grado.

b) Los proyectos externos incluyen estudiantes de pre y postgrado que desarrollan sus tesis cuyo contenido se concreta en publicaciones.

c) La VRIIP ha gestionado a través de fondos concursables del Gobierno Regional de Tarapacá, becas para desarrollar programas de Magíster y financiamiento de tesis de pre y postgrado que permitan resolver problemáticas regionales con impacto nacional e internacional. Estos fondos otorgan un aporte económico de apoyo a la investigación a los estudiantes que se encuentren en proceso de completar su trabajo de titulación o tesis de postgrado (Beca UNAP-GORE).

d) Los estudiantes de pregrado patrocinados por un investigador, participan de los proyectos concursables del Fondo de Desarrollo Institucional (FDI), en la Línea de Emprendimiento Estudiantil, única convocatoria financiada por MINEDUC para propuestas de estudiantes, lo que a nivel institucional permite desarrollar proyectos que impactan principalmente al desarrollo científico regional.

e) Asimismo se contempla que los estudiantes de pre y postgrado se vinculen con la difusión de la investigación en las actividades de los proyectos asociativos EXPLORA-CONICYT.

f) En la facultad de salud se definió, especialmente para las carreras del área de Química, que las tesis de grado deben desarrollarse bajo la estructura de "*Papers*" con el fin de favorecer su publicación. Caso similar se presenta en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas en el caso de la carrera de Derecho. Otras carreras también están incorporando esta posibilidad dentro de sus políticas de titulación.

Política de Investigación Docente

La VRA y la DGD han orientado sus esfuerzos para asentar la generación de conocimiento que favorezca la innovación y desarrollo en docencia. En este sentido cabe destacar que la implementación del MEI, el proceso de renovación curricular, así como la inclusión de nuevas prácticas pedagógicas así como el desarrollo de sistemas de apoyo a los procesos formativos son resultado de este enfoque. Todo este esfuerzo institucional permite fomentar la publicación en docencia a través de fondos internos y externos.

Junto a lo anterior, la Universidad ha complementado este accionar a través de tres iniciativas que tienen por objeto promover en los docentes el empleo de prácticas innovadoras:

a) Los proyectos de Innovación y Desarrollo Docente, organizados por la Unidad de Innovación y Desarrollo Docente (UNIDO). El objetivo es generar, a través de fondos concursables herramientas pedagógicas que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula y competencias investigativas de los docentes y enriquezcan la experiencia de los estudiantes. Todos estos proyectos deben concluir en una publicación que transmita el resultado de la acción a la comunidad y participan en Coloquios y / o congresos

b) Los proyectos docentes: todos los proyectos de renovación curricular tienen su base en la innovación, cambiar paradigma desde lo que era enseñanza a lo que es aprendizaje, incorporando actividades de integración, vinculación e investigación. Esto tiene como expresión final los perfiles de egreso por competencias validados desde una mirada externa, y un itinerario pedagógico que se debe documentar. Esto es el origen de todos los nuevos planes de formación curricular que se están desarrollando, sea en etapa de elaboración o de implementación.

c) Coloquios anuales. Iniciativa que reúne a los docentes de UNAP en donde se transmite a la comunidad académica los resultados de proyectos de investigación en docencia desarrollados por académicos de la Universidad y que cuentan con la participación de los estudiantes.

5.5.5.3 Resultados

Tabla N° 75. Estudiantes que participan en proyectos de investigación con financiamiento interno.

Tipo Estudiante	2009	2010	2011	2012	2013	Total general
Pregrado	25	9	30	7	14	85
Postgrado	0	17	28	0	3	48
Total general	25	26	58	7	17	133

Fuente: VRIIP [Actualización 08-04-2014]

Tabla N° 76. Estudiantes de pre y postgrado que participan en proyectos de investigación con financiamiento externo.

Tipo Estudiante	2009	2010	2011	2012	2013	Total general
<i>Pregrado</i>	25	9	27	4	6	71
<i>Postgrado</i>	0	17	28	0	0	45
Total general	25	26	55	4	6	116

Fuente: VRIP [Actualización 08-04-2014]

Tabla N° 77. Participación de alumnos en proyectos FDI.

	2009	2010	2011	2012	2013	Total general
N° de proyectos	2	5	5	3	1	16
Total general	2	5	5	3	1	16

Fuente: VRIP [Actualización 08-04-2014]

Tabla N° 78. Participación de estudiantes en proyecto Explora

	2009	2010	2011	2012	2013		Total general
					Tarapacá	RM Norte	
N° de Estudiantes Universitarios	1.271	925	495	727	1.243	8.677	13.338

Fuente: VRIP [Actualización 08-04-2014]

Tabla N° 79. Programa de tesis en Química

	2012	2013	2014 (a la fecha)
Tesis Formato "Paper"	2	7	5
Internado Formato Tradicional	12	19	1
Total	14	26	6

Fuente: VRIP [Actualización 08-04-2014]

Una herramienta relevante en el desarrollo de la innovación docente han sido los proyectos MECESUP vinculados a este aspecto.

a) Proyectos MECESUP desarrollados asociados a innovación en docencia.

Desde una perspectiva más financiera la Universidad Arturo Prat ha ejecutado, en el periodo 2007-2013, doce proyectos MECESUP, de los cuales un 18% corresponden a aportes institucionales. Los montos asociados a la ejecución de dichos proyectos corresponden a un total de \$1.595.711.000 millones de pesos. Ver la gráfica que se expone a continuación:

Tabla N° 80. Proyectos MECESUP

Proyectos MECESUP Corte longitudinal Fuente unidad de coordinación institucional					
código	Periodo Ejecución	Monto Total (\$)	Aporte MECESUP (\$)	Contraparte UNAP (\$)	Fecha inicio legal
UAP0603	2007-2009	\$ 132.521.000	\$ 81.150.000	\$ 51.371.000	25/06/2007
ULS0602-UAP	2007-2011	\$ 31.657.000	\$ 15.125.000	\$ 16.532.000	01/10/2007
USA0610-UAP	2010-2012	\$ 4.000.000		\$ 4.000.000	24/12/2010
UCH0614-UAP	2009-2012	\$ 10.755.000	\$ 8.383.000	\$ 2.372.000	03/02/2009
UAP0701	2008-2009	\$ 81.120.000	\$ 54.500.000	\$ 26.620.000	11/11/2008
UAP0702	2008-2012	\$ 253.062.000	\$ 162.550.000	\$ 90.512.000	13/11/2008
UAP0807-UAP	2009-2012	\$ 142.500.000	\$ 82.500.000	\$ 60.000.000	16/12/2009
UAP1107	2011-2012	\$ 63.800.000	\$ 56.000.000	\$ 7.800.000	29/12/2011
UAP1108	2011-2013	\$ 159.220.000	\$ 150.400.000	\$ 8.820.000	29/12/2011
UAP1112	2011-2013	\$ 68.400.000	\$ 46.400.000	\$ 22.000.000	29/12/2011
UAP1113	2011-2013	\$ 44.600.000	\$ 41.000.000	\$ 3.600.000	
UAP1199	2011-2012	\$ 409.074.000	\$ 409.074.000		09/04/2012
UAP1299	2012-2016	\$ 195.002.000	\$ 195.002.000		
Montos Totales del Periodo		\$ 1.595.711.000	\$ 1.302.084.000	\$ 293.627.000	

Figura N° 81. Relación de proyectos adjudicados sobre total de proyectos MECESUP Área Docencia

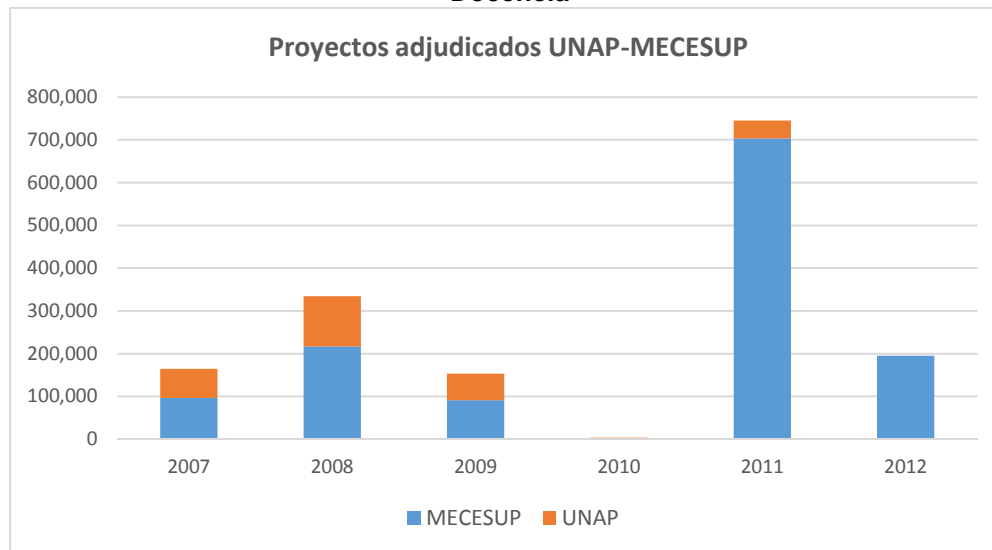
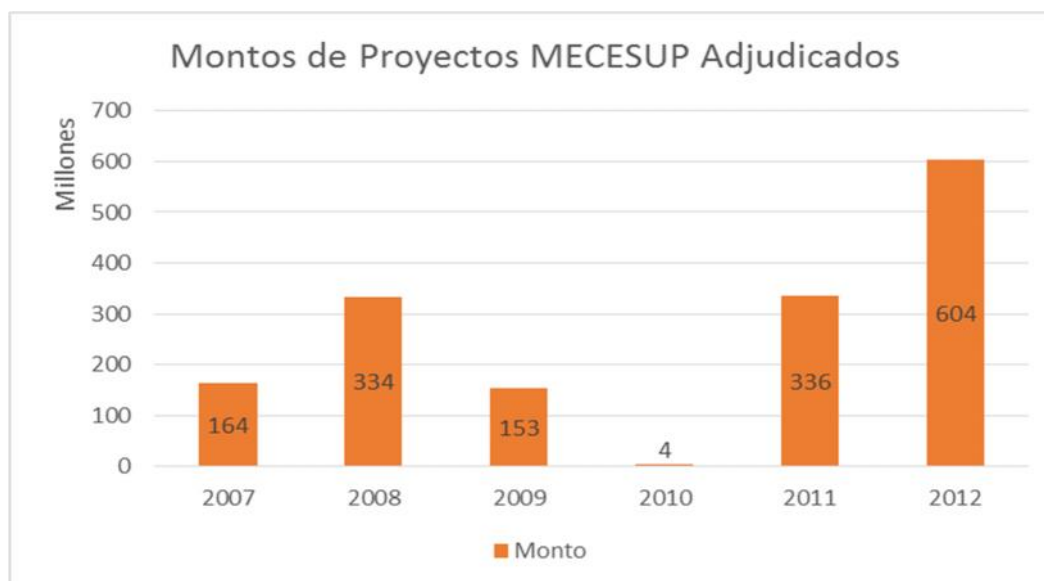


Figura N° 82. Montos de Proyectos MECESUP Adjudicados



Si bien se observa una baja en la adjudicación de proyectos, cabe señalar que en los últimos años las Universidades no pertenecientes al CRUCH han comenzado a participar de dichos fondos.

La siguiente tabla informa respecto de los montos invertidos en los proyectos indicados:

Tabla N° 81. Montos invertidos en Proyectos MECESUP

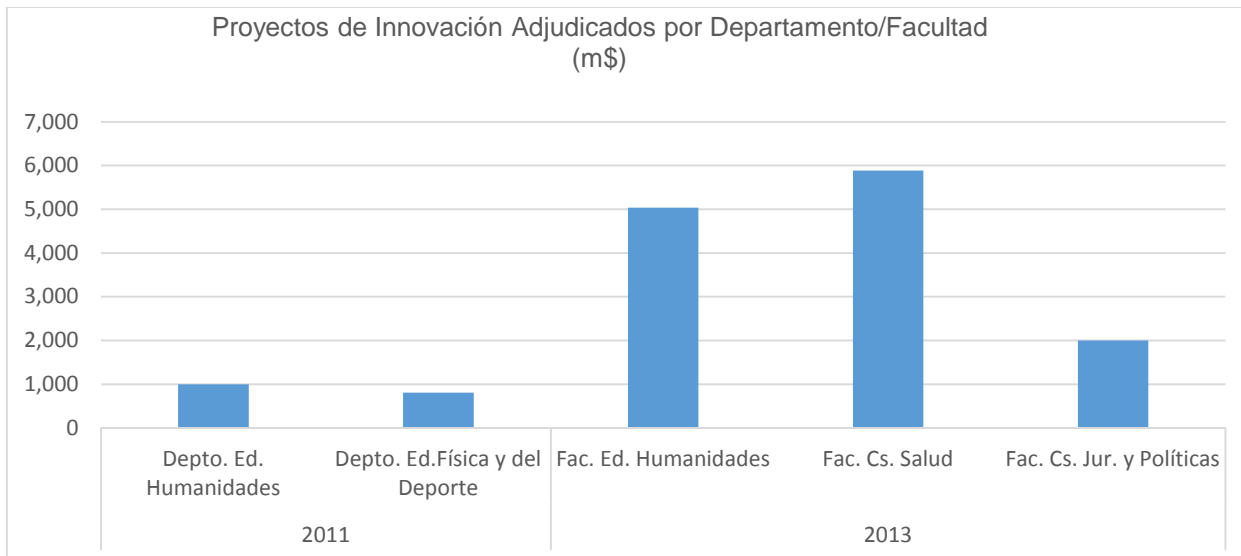
PROYECTOS MECESUP. CORTE LONGITUDINAL					
Fuente Unidad de Coordinación Institucional					
Código	Período Ejecución	Aporte Mecesusup	Contraparte UNAP	Monto Total	Fecha Inicio Legal
UAP0603	2007-2009	81.150.000	51.371.000	132.521.000	25-06-2007
ULS0602-UAP	2007-2011	15.125.000	16.532.000	31.657.000	01-10-2007
UAP0701	2008-2009	54.500.000	26.620.000	81.120.000	11-11-2008
UAP0702	2008-2012	162.550.000	90.512.000	253.062.000	13-11-2008
UCH0614-UAP	2009-2012	8.383.000	2.372.000	10.755.000	03-02-2009
UAP0807-UAP	2009-2012	82.500.000	60.000.000	142.500.000	16-12-2009
USA0610-UAP	2010-2012		4.000.000	4.000.000	24-12-2010
UAP1107	2011-2012	56.000.000	7.800.000	63.800.000	29-12-2011
UAP1108	2011-2013	150.400.000	8.820.000	159.220.000	29-12-2011
UAP1112	2011-2013	46.400.000	22.000.000	68.400.000	29-12-2011
UAP1113	2011-2013	41.000.000	3.600.000	44.600.000	29-12-2011
UAP1199	2011-2012	409.074.000		409.074.000	09-04-2012
UAP1299	2012-2016	195.002.000		195.002.000	09-04-2012
Montos Totales del Periodo		1.302.084.000	293.627.000	1.595.711.000	

b) Proyecto de Innovación y Desarrollo Docente:

Tabla N°82. Evolución de Proyectos de Innovación y Desarrollo Docente.

Proyectos de innovación, durante los últimos 5 años					
Facultades	2009	2010	2011	2012	2013
Ciencias de la Salud	23	14	20	47	31
Ciencias Empresariales		1	2	4	6
Ciencias Humanas	11	6	21	22	48
Ciencias Jurídicas y Políticas	1	3	7	9	9
Ingeniería y Arquitectura	2	1	23	32	46
Recursos Naturales Renovables		1	8	7	14
Centros/Institutos/Otros	9	13	14	21	97
Total general	46	39	95	142	251

Figura N° 83. Evolución de la adjudicación de Proyectos de Innovación por Facultades



c) Proyectos docentes:

Tabla N° 83. Evolución de Proyectos Docentes

Proyecto Docentes Evolución					
Año	2010	2011	2012	2013	2014
Número	0	1	1	26	13 ¹²

Tabla N° 84. Coloquios anuales y ponencias con resultados de investigación en docencia presentado por académicos de UNAP

Año	Cantidad de explosiones
2010	10
2011	10
2012	10
2013	15

5.5.5.4 Evaluación y Aprendizaje

En relación con ámbito de la utilización de investigación de la docencia, los informantes claves tienen una visión favorable y similar entre la Comunidad, Académicos y Estudiantes, de que la Institución utiliza los procesos o resultados de la investigación para mejorar la calidad de la docencia que imparte, con un grado de acuerdo del 56% y sobresaliendo la visión que tienen los Egresados y Titulados, quienes tienen un grado de acuerdo del 63%.

La Universidad ha orientado la Investigación en las áreas Disciplinar y la Docente, teniendo como uno de sus ejes, la inclusión de sus estudiantes en proyectos de investigación internos y externos, así como incluir mejoras, a través de herramientas de innovación en el aula para los estudiantes.

Otra instancia es la Unidad de Innovación y Desarrollo Docente, UNIDO (perteneciente a la Dirección General de Docencia, DGD), que nace en el año 2009 y explicita en su misión, entre otros aspectos, el promover la permanente innovación y mejoramiento en los procesos de formación del estudiante y realizar las acciones tendientes a favorecer el desarrollo profesional del cuerpo docente. En la actualidad, esta Unidad convoca a todos los docentes de la Universidad a postular a Proyectos Innovadores en el área de la docencia (primer semestre del año lectivo), donde la Universidad destina fondos para la realización de los mismos, asimismo promueve el desarrollo de "Proyectos Docentes", a los cuales se puede postular durante todo el año. Esta Unidad cuenta con procedimientos para tales efectos, así como bases e instrumentos decretados para la ejecución, seguimiento y evaluación. Otra área relevante a cargo de esta

¹² A la fecha de elaboración del presente informe

unidad es el apoyo en plataforma on-line institucional, la que ha desarrollado no sólo indicadores y temas administrativos, sino que ha sido capaz de desarrollar herramientas de apoyo al aprendizaje como son las pruebas on-line, los foros, el uso de chats entre otros, que hoy están siendo usados y documentados por académicos, dando origen a líneas de investigación en docencia.

En el año 2010 no hubo financiamiento para los proyectos de Innovación ello derivado del proceso de ajuste presupuestario, sin embargo fue posible desarrollar a lo menos tres proyectos de esta índole sin financiamiento.

Respecto del año 2012, si bien se realizó convocatoria, no se logró la respuesta esperada por parte la comunidad académica. Como mejora para el año 2013 se elaboran procedimientos de Convocatoria y Difusión por parte de la UNIDO, ampliando los canales de comunicación, a través de página web, correos electrónicos personalizados a los Directores de Facultades, así como seguimiento de la Información a través de los Decanos de Facultad. Ello permitió que hacia el año 2013 la convocatoria fuese un éxito y sobrepasara incluso los montos disponibles para la ejecución de los proyectos.

Todos los datos institucionales dan cuenta que desde el año 2012 a la fecha se ha avanzado decididamente en el desarrollo de proyectos de innovación e investigación en docencia lo que responde a un esfuerzo deliberado de la Institución.

5.5.5.5 Fortalezas y Áreas de Mejora

Los Proyectos de Investigación Docente se orientan en base a la aplicación y sistematización de metodologías innovadoras, donde se fomenta la generación de espacios pedagógicos innovadores para sus estudiantes, es decir, se guía de acuerdo al Modelo Educativo Institucional, el cual busca la formación integral de sus estudiantes, estimulando la participación activa en su proceso de aprendizaje, con vinculación temprana al mundo laboral.

Fortalezas:

- La UNAP tiene un avance significativo de un sistema de seguimiento y control de proyectos de investigación a través de una plataforma informática, que si bien está en etapa de pilotaje en la VRIIP, se espera esté a disposición de toda la Institución en breve plazo.
- Existencia de líneas de investigación en las unidades académicas (Centros, Sede, Centros Docentes y de Vinculación. Institutos, y Facultades).
- El área de investigación educativa dispone de recursos financieros propios de la Universidad.
- Existencia de la Unidad de Coordinación Institucional que permite captar recursos externos.
- Fortalecimiento de los mecanismos para la participación de los estudiantes en fondos concursables internos (Bases de proyectos)
- Aumento de la difusión de las investigaciones mediante publicaciones, congresos, coloquios, entre otros.

- Existencia de núcleos de investigación, donde estudiantes de pre y postgrado se insertan a un grupo de investigación perteneciente a una unidad académica.
- Aumento del número de eventos de investigación y transferencia del conocimiento a la comunidad: Talleres, Seminarios, Congresos.
-

Áreas de Mejora:

- Insuficiente número de Electivos de Formación General asociados a la investigación e innovación.
- Falta socialización de resultados del quehacer en esta área tanto a la comunidad interna como externa.

6.- ÁREA INVESTIGACIÓN

6. ÁREA DE INVESTIGACIÓN

6.1 Descripción General del Área

Reseña Histórica

El área de Investigación de la Universidad Arturo Prat se rigió inicialmente por el Reglamento de Investigaciones Científicas y Tecnológicas, de acuerdo al decreto exento Nº 68 del 12 de marzo de 1985, en el cual se precisaron las funciones y atribuciones de la Dirección General de Investigación (DGI).

La DGI se creó como una instancia administrativa encargada de apoyar las labores de investigación que venía realizando la Institución desde la década de los '80¹³, siendo sus objetivos fundamentales:

- ❖ Desarrollar las ciencias básicas, aplicadas y la innovación tecnológica.
- ❖ Estimular la iniciativa de las Unidades Académicas (UA), contribuyendo a la generación y desarrollo de la investigación en el seno de éstas, con especial énfasis en aquellas líneas suscritas a las áreas definidas como prioritarias.
- ❖ Estimular la investigación multidisciplinaria promoviendo la creación de grupos de investigadores en las UA.

Desde inicios de la década de los '90, la Universidad impulsó una estrategia de obtención de fondos para la investigación en todas sus áreas del conocimiento, con especial énfasis en las áreas del mar, el desierto y las ciencias sociales las cuales por su inserción regional resultaban relevantes en la zona norte. Por ejemplo los primeros FONDECYT que adjudicó la Universidad datan de 1991 y 1994 en las áreas de las ciencias sociales y del mar.

Esta época se caracterizó por la realización de actividades de investigación originadas a partir de la iniciativa de sus académicos. Esta característica derivó, por ejemplo, en la creación del Instituto de Estudios de Salud (1996); del Instituto de Estudios Andinos Isluga (1997) y del Instituto de Estudios Internacionales INTE (1998).

No obstante lo anterior, fue una preocupación institucional, el fomentar la publicación científica en revistas indexadas, por ello en el año 2004 se formalizó la política de incentivo a la publicación.

Coincidiendo con el proceso de expansión de la educación superior, a partir del año 2002 la UNAP no sólo crea sedes para la docencia, sino también centros e institutos de investigación. En esta época se crean el Centro de Investigaciones del Medio Ambiente

¹³ En la década de los '80, la Universidad Arturo Prat, desarrolló una importante línea de trabajo en el Departamento de Ciencias del Mar que, dada la época, conjugaron la asistencia técnica y la investigación. En la década de los '90 la UNAP a través del mismo Departamento creó la "Revista Científica y Tecnológica: Serie Ciencias del Mar", la que tuvo una corta existencia. En la misma década y dada la creación de las carreras de Sociología y Agronomía del Desierto, la UNAP creó en 1992 la "Revista Científica y Tecnológica: Serie Ciencias Sociales" y en 1994 la "Revista Científica y Tecnológica: Serie Agricultura del Desierto", esta última de corta existencia; no así la Revista de Ciencias Sociales, la que a la fecha sigue generando dos número anuales.

CENIMA (2003); Centro Multimedial para Discapacitados (2004); Instituto de Ciencia y Tecnología de Puerto Montt (2004); Instituto de Ciencia y Tecnología de Concepción (2005).

Desde el año 2006 el área de investigación comienza a ser direccionada en función de las políticas declaradas en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2006-2009. Con ello se mantuvo una continuidad con el proceso anterior, pero incorporando nuevas líneas de trabajo. En este período se crean el Instituto del Patrimonio IDEPA (2006), Instituto de Investigación en Educación (2007), Instituto de Biotecnología de Tarapacá IBT (2009), Centro de investigaciones y Desarrollo en Recursos Hídricos CIDERH (2010), Instituto de Etno-Farmacología IDE (2010), y recientemente el Instituto de Ciencias Exactas y Naturales ICEN (2013)

A partir del proceso de optimización institucional se inicia el proceso de reestructuración destinado a lograr una mayor eficiencia, productividad y sinergia de las distintas UA. Como consecuencia de ello, en el año 2012 se crea la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Posgrado VRIP (D°Ex. N°56 del 5-3-2012). A partir de este año la Universidad aumenta la producción científica (Ver Figura N° 86 y N° 87)

La creación de la VRIP responde a la fusión de tres Direcciones Superiores: Dirección General de Investigación, Dirección General de Postgrado y Dirección de Gestión del Conocimiento, con el propósito de articular y direccionar las acciones de investigación hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, particularmente, la generación de conocimiento científico-tecnológico, innovación y emprendimiento, potenciando el desarrollo de la Universidad y la región.

La Institución consideró que este diseño, particularmente la vinculación de postgrado con la investigación permitiría el fortalecimiento de cuadros académicos necesarios para la articulación de la investigación tanto básica como aplicada, y la generación del capital humano avanzado para la región.

En este mismo sentido otro aspecto prioritario que guía a la VRIP es la vinculación de la investigación con la gestión del conocimiento, la cual permite realizar la transferencia del conocimiento generado en las unidades académicas hacia al sector productivo y la comunidad (I+D), siendo el objetivo de ello el desarrollo de nuevos emprendimientos y de la innovación (I+D+i+e).

Este nuevo diseño institucional ha permitido el establecimiento de políticas específicas para el desarrollo de investigación así como la focalización de los recursos institucionales (materiales, académicos y financieros).

Investigación en las Sede y Rol de los Centros docente y de Vinculación

En la sede Victoria ubicada en la ciudad de Victoria, Provincia de Malleco, en sus inicios se focalizó en la docencia de pregrado y postgrado. La sede está realizando investigación básica en las áreas de psicología, educación y kinesiología. En área de la difusión de la ciencia y tecnología la Universidad tiene dos proyectos Explora de trabajo en ejecución con la comunidad científica regional en la que está inserta. La sede también se encuentra participando activamente en la corporación de Desarrollo de Malleco, que está generando sinergias entre académicos con organismos públicos y privados de la provincia. En la actualidad se han graduado los primeros doctores (en psicología y educación) así como

también se han becado a académicos para cursar programas de magíster (Kinesiología y Enfermería) financiados por nuestra Institución que les permita realizar actividades de investigación, innovación y emprendimiento. Victoria se encuentra vinculada en investigación y desarrollo a los Institutos de Ciencia y Tecnología de Puerto Montt y de Concepción. El Instituto de Puerto Montt realiza investigación y desarrollo en aspectos acuicultura, medio ambiente y manejo y conservación de recursos naturales con enfoques sistémicos que aseguren la sustentabilidad de la actividad. Por otra parte, el Instituto de Concepción realiza su quehacer investigativo en las áreas de biotecnología, genética y medio ambiente.

Los Centros Docentes y de Vinculación apoyan las actividades de investigación dirigidas desde la casa central de acuerdo al PD de las facultades, centros e instituto de investigación, facilitando la infraestructura.

En el Centro Docente y de Vinculación Arica, ubicada en el territorio fronterizo de la Región de Arica y Parinacota, genera un territorio de interés y desarrollo potencial para actividades de docencia e investigación. La Institución a partir del año 2001 participó en dicha sede en el Centro de Investigaciones del Hombre en el Desierto (CIHDE) como un proyecto seleccionado en el marco de un Concurso Nacional, impulsado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) y la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), para la creación de centros regionales de investigación, mediante alianzas de colaboración entre los gobiernos y las universidades regionales. En su origen, CODECITE (y por ende, CIHDE) incorporó como socios fundadores al Gobierno Regional de Tarapacá, CONICYT, Universidad de Tarapacá (UTA) y Universidad Arturo Prat (UNAP).

A partir del año 2011 la Universidad, ha participado con proyectos de investigación aplicada, con participación de fondos del FIC-R de la región, particularmente en el área de Ciencias del Mar. Estos proyectos se desarrollan íntegramente en el ahora Centro Docente y de Vinculación y en la región; con participación de investigadores de la Casa Central junto a actores locales que ayudan al desarrollo de estos proyectos. Por otra parte, se ha participado en actividades de emprendimiento a través de SERCOTEC y CORFO, un proyecto emblemático es la elaboración de la estrategia de desarrollo de la acuicultura de la región de Arica y Parinacota (2014-2020), levantando información con todas las organizaciones pertinentes con el fin de establecer los lineamientos estratégicos para el desarrollo de la acuicultura en dicha región. En él también se desarrollan actividades de postgrado de tipo profesionalizante en el área de recursos humanos.

En el Centro Docente y de Vinculación Santiago se están articulando proyectos multidisciplinares, aprovechando los recursos y capacidades instaladas en Centro Docente y de Vinculación y vinculándose con equipos de trabajo de otras universidades como la U. de Chile, U. de Santiago y la U. Metropolitana de Ciencias de la Educación. La Institución ha participado en investigación aplicada con fondos del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (FONDEF, FONDECYT) en el área de silvoagropecuaria y ciencias sociales específicamente el Instituto de Estudios Internacionales (INTE). En el área de la difusión de la ciencia y tecnología la Universidad ha ganado un proyecto Explora RM Norte cuya actividad es promover la participación masiva de la comunidad regional (público general, niños, niñas y jóvenes) en acciones de divulgación de la ciencia y la tecnología en la región metropolitana, impulsando la articulación de esfuerzos entre distintos actores de la comunidad.

Producto del proceso de reestructuración y creación de la VRIIP, y considerando todo lo señalado anteriormente, y puesto que la Universidad Arturo Prat ha redefinido sus

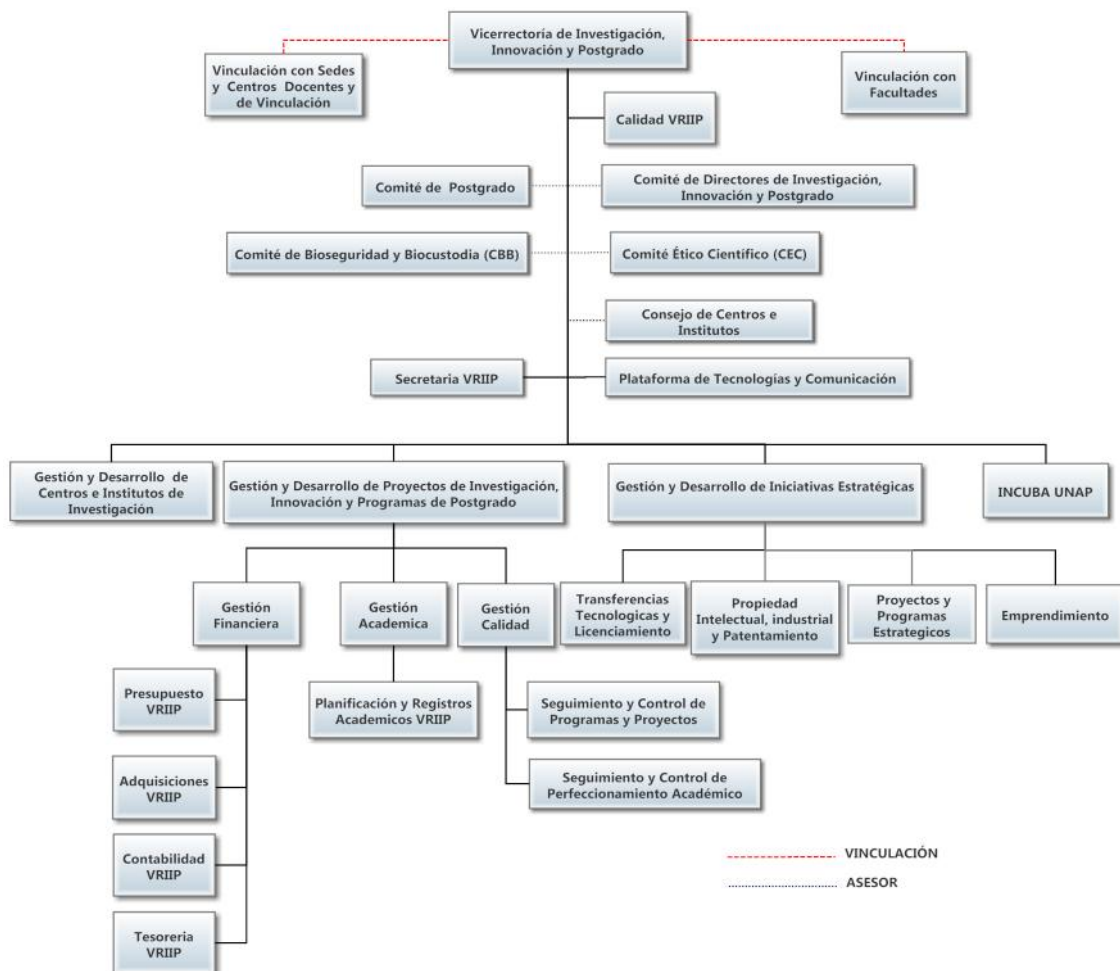
prioridades orientándose desde un modelo de Universidad docente a uno de mediana complejidad, es que se toma la decisión de presentar a acreditación el área de Investigación. Los niveles de avances históricos en el incremento de la productividad científica y tecnológica a nivel de adjudicación de proyectos competitivos CONICYT, tales como FONDECYT, FONDEF y Proyectos FIC-R entre otros, en conjunto con el incremento constante en el número de publicaciones en revistas de corriente principal con indexaciones tipo ISI, SCOPUS y SCIELO, libros y capítulos de libros, patentes sientan las bases para presentarse a este proceso evaluativo.

6.2 Estructura y Propósitos del Área

La Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado depende jerárquicamente de la Rectoría, participa de las decisiones estratégicas institucionales que emana desde la alta dirección, siendo la Vicerrectora parte del equipo directivo, del consejo académico, comité de Rectoría y de la Comisión de Calidad Ampliada.

La VRiIP presenta la siguiente estructura

Figura N° 84. Estructura VRiIP



DOC-CA-DVRiIP-04 Rev. 01

La estructura de la VRIIP presenta dos enfoques, uno de tipo funcional y el otro desde la gestión de la investigación en la Institución (Facultad, Sede, Centro e Instituto)

1) Estructura funcional :

La VRIIP está compuesta por:

Dirección de Gestión y Desarrollo de Proyectos de Investigación, Innovación y Postgrado: cuyo objetivo es fomentar el desarrollo e incrementar en número y calidad la generación de proyectos y programas de postgrado, aumentando la productividad científica y tecnológica mediante la asociación de redes de investigación que permitan generar conocimiento e interrelacionar el capital humano avanzado al interior y exterior de la Universidad. El apoyo de esta dirección, se debe ver reflejado en la mayor presentación de proyectos, mayor cantidad de proyectos adjudicados y publicaciones en revistas de corriente principal.

Dirección de Gestión y Desarrollo de iniciativas Estratégicas tiene como objetivo generar proyectos asociativos entre equipos multidisciplinarios de la Universidad con organizaciones como organismos públicos (Municipalidades, Seremías, Corporaciones de Derecho Público), ONG, Organizaciones de Educación Superior, entre otras, a fin de mejorar el valor económico-social de la generación del conocimiento y transferencia tecnológica y de impactar positivamente en la comunidad científica y territorial con proyectos y programas estratégicos concretos. En esta unidad se encuentra también las acciones relacionadas con propiedad intelectual, industrial y patentamiento a efecto de lograr una buena formulación, administración y transferencia de los resultados. Las iniciativas estratégicas (programas y proyectos estratégicos) son dinámicas, transdisciplinarias y se entienden como iniciativas institucionales.

La VRIIP está compuesta por distintas unidades funcionales: **Secretaría Ejecutiva de apoyo directo a la Vicerrectoría, Unidad de Gestión Financiera y Académica**, y la **Plataforma de Tecnologías y Comunicación**. Éstas trabajan en forma transversal con la VRIIP, las direcciones y con las Unidades Académicas que requieren sus servicios. Estas instancias están destinadas a coordinar los temas operativos y de funcionamiento de los programas y acciones que conduce la VRIIP.

Por otro lado la VRIIP cuenta con órganos asesores, cuyos integrantes (Ver Anexo N°13) colaboran en la formulación y fortalecimiento de las políticas institucionales de investigación, innovación, emprendimiento y postgrado, así como en la difusión y promoción de las actividades vinculadas al área. Estos órganos asesores son:

Comité de Directores de Investigación, Innovación y Postgrado (DIIP): conformado por un representante de cada Facultad, Sedes y Centro Docente y de Vinculación; directores de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Proyectos de Investigación, Innovación y Postgrado; y de la Dirección de Gestión y Desarrollo de iniciativas Estratégicas. Estos representantes tienen por función asesorar a la VRIIP en la formulación e implementación de las políticas institucionales en investigación, innovación, postgrado y emprendimiento así como también en la difusión, seguimiento y control, de las actividades en estos ámbitos correspondiente a su Facultad, Sede y Centro.

Consejo de Directores de Centros e Institutos que incluye además al Director de la incubadora de negocios y EXPLORA. Este Consejo tiene por finalidad implementar el

trabajo de investigación y evaluar el quehacer de sus unidades de acuerdo a la misión y visión institucional, el plan estratégico institucional y su entorno regional. Las decisiones son tomadas de manera consensuada.

Comité de Postgrado, conformado por representantes de los programas de magíster y doctorado. Estos programas son evaluados por el comité y la VRIP. Además la VRIP gestiona su presentación al Consejo Académico y posteriormente a la Honorable Junta Directiva.

Asimismo, la VRIP cuenta con un **Comité Ético Científico (CEC)** integrado por representantes internos y externos de las áreas de salud, ciencias sociales, humanidades y derecho. El CEC es responsable de velar que los proyectos que se presentan a fondos concursables de ciencia y tecnología (Por ejemplo CONICYT-FONDECYT) cumplan con los protocolos de investigación científica biomédica, ciencias sociales e investigaciones en todos los ámbitos, pregrado, postgrado, concursos internos, externos y trabajos de investigación a realizarse en la Universidad Arturo Prat.

En la actualidad se ha constituido el **Comité de Bioseguridad y Bio-Custodia**, a solicitud de la Dirección General de Movilización Nacional (DGMN), organismo perteneciente al Ministerio de Defensa, cuya función es desarrollar, actualizar y difundir pautas de bioseguridad y bio-custodia que contribuyan al manejo seguro de material biológicamente activo o infeccioso que pueda afectar a la salud humana, animal, vegetal o al medio ambiente.

Es importante señalar que la estructura actual de la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado es plenamente funcional a los propósitos y necesidades institucionales y que la orgánica de las direcciones con sus respectivos consejos operan en forma regular.

2. Gestión de la investigación en la Institución

Cada UA elabora Planes Operativos Anuales (POA) donde se describen los compromisos en términos de la postulación y adjudicación de proyectos competitivos, publicaciones indexadas, el desarrollo de seminarios, charlas, congresos y simposios de las especialidades, entre otros compromisos académicos. Los cuales son evaluados por la propia unidad, Decano y DIIP (facultad) y Directores (Centro e Instituto). Además de la VRIP y la Dirección General de Planificación y Desarrollo.

Unidades Académicas de Investigación

En consonancia con la misión institucional, el quehacer científico constituye un pilar fundamental para el desarrollo de la Universidad, por lo tanto, toda actividad académica deberá tender a mejorar y desarrollar tanto la investigación básica como aplicada. La investigación básica y aplicada tiene dos referentes institucionales para su concreción:

- La primera es a través de **Gestión y Desarrollo de Proyectos de Investigación, Innovación y Postgrado**, cuyo fomento y promoción se realiza mediante programas y proyectos de investigación competitivos (internos, pero particularmente externos) que generan nuevo conocimiento a través de publicaciones de corriente principal (fundamentalmente ISI, SCOPUS y SCIELO), productos generados por los investigadores adscritos a Facultades, Sedes, Centros e Institutos, Incubadora de Negocios.

- El segundo referente es impulsado por la **Dirección de Gestión y Desarrollo de iniciativas Estratégicas**, la que enfatiza la producción de conocimientos bajo la forma de investigación conexas con el desarrollo, la innovación, el emprendimiento y la transferencia tecnológica.

Así, la estructura base y operativa está constituida por las UA tales como Facultades, Sede, Centro Docente y de Vinculación, Centros e Institutos de investigación cuyo quehacer en investigación, innovación, emprendimiento y postgrado es en pos del desarrollo nacional, con énfasis en el desarrollo regional y local. Las UA se estructuran de la siguiente forma:

Facultades como resultado de la Re-estructuración Institucional se crean 6 Facultades (Facultad de Ciencia de las Salud, Facultad de Ciencias Empresariales, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Facultad de Ciencias Humanas, Facultad de Recursos Naturales Renovables y Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas), todas ellas con distinto énfasis en investigación.

Sede y Centros Docente y de Vinculación se tienen una Sede, Victoria y 4 Centros Docentes y de Vinculación (Arica, Calama, Antofagasta y Santiago). Como decisión institucional se realiza investigación en Victoria e Iquique, mientras que las acciones de postgrado, innovación y emprendimiento se realiza en todas las sedes y Centros Docentes de Vinculación.

Centros e Institutos, generan y transfieren conocimiento científico y tecnológico, en aquellas áreas que potencien las capacidades y oportunidades estratégicas de la Universidad y que impacten positivamente en el desarrollo de la región y el país.

La Universidad Arturo Prat en la actualidad tiene 9 Institutos: Instituto de Estudios de Salud (**IES**), Instituto de Estudios Andinos (**ISLUGA**), Instituto de Estudios Internacionales (**INTE**), Instituto de Ciencia y Tecnología (**ICYT**) de Puerto Montt, Instituto de Ciencia y Tecnología Concepción (**ICTEC**), Instituto del Patrimonio (**IDEPA**), Instituto de Investigaciones en Educación, Instituto de Etno-Farmacología (**IDE**) y el recientemente creado Instituto de Ciencias Exactas y Naturales (**ICEN**).

- ❖ **Instituto de Estudios de Salud (IES)**: su quehacer está orientado a realizar investigación en las áreas de medicina y biología de altura de acuerdo al contexto andino y de la industria minera de la región. (D°Ex. 621, 1996)
- ❖ **Instituto de Estudios Andinos (ISLUGA)**: su quehacer está orientado a fortalecer la investigación, la vinculación y la docencia con respecto a fenómenos regionales y zonales referidos a culturas indígenas, no-indígenas, urbanas y rurales del norte de Chile; poniendo énfasis en la identidad cultural, la interculturalidad, el desarrollo regional y el fortalecimiento de lenguas vernáculas. (D°Ex. 679, 1997)
- ❖ **Instituto de Estudios Internacionales (INTE)**: su quehacer está orientado a la investigación en áreas relacionadas en la integración subregional, relaciones internacionales, paradiplomacia y migraciones; así como en historia del salitre, trabajo, pobreza y religiosidad todo ello bajo una perspectiva transfronteriza (D°Ex. 557, 1998).
- ❖ **Instituto de Ciencia y Tecnología (ICYT) de Puerto Montt**: este instituto tiene su misión focalizada en satisfacer las necesidades de innovación y desarrollo tecnológico

de la industria pesquera, acuícola, forestal y agrícola orientado a incrementar la productividad y competitividad de los sectores, mediante la investigación fundamental y aplicada, generación y adaptación de tecnologías (D°Ex. 632, 2004)

- ❖ **Instituto de Ciencia y Tecnología Concepción (ICTEC):** su quehacer está orientado a realizar investigación básica y aplicada en las áreas de la pesquería, microbiología, tecnologías ambientales y fundamentalmente a la biotecnología forestal (D°Ex. 1509, 2005).
- ❖ **Instituto del Patrimonio (IDEPA):** el quehacer del instituto se orienta hacia la puesta en valor, gestión y protección del patrimonio. Las áreas iniciales de su trabajo estuvieron orientadas al Patrimonio Arquitectónico Natural y Cultural (D°Ex 1250, 2006)
- ❖ **Instituto de Investigación en Educación:** orienta su quehacer al análisis de problemas de investigación en educación, tal como calidad, currículo, evaluación y perfeccionamiento docente. Asimismo su propósito es promover la generación de conocimiento en el área de la lingüística aplicada y educación intercultural bilingüe (D°Ex. 1236 de 2007).
- ❖ **Instituto de Etno-Farmacología (IDE):** su quehacer está orientado a desarrollar una plataforma para la identificación, el desarrollo y la comercialización de productos naturales con actividad biológica, del tipo nutracéutico, cosmético, y/o terapéuticos, botánicos, provenientes de la biomasa producida por la industria agrícola y acuícola del norte de Chile. (D°Ex. 503, 2010).
- ❖ **Instituto de Ciencias Exactas y Naturales (ICEN):** ha sido recientemente aprobado durante el año 2013, para realizar investigación en ciencia básica en química, biología, física y matemáticas. (D°Ex. 194, 2014)

Además cuenta con 5 Centros: Centro de Estudios de Recursos Energéticos (**CERE**), Centro de Investigaciones del Medio Ambiente (**CENIMA**), Centro Multimedial para Discapacitados (**CEMDIS**), Centro de Recursos Pedagógicos (**CRP**), Centro de Investigaciones y Desarrollo en Recursos Hídricos (**CIDERH**).

- ❖ **Centro de Estudios de Recursos Energéticos (CERE):** su quehacer está orientado a la generación de proyectos en las áreas de recursos naturales renovables, focalizados a investigación aplicada e innovación. (D°Ex. 591, 1996)
- ❖ **Centro de Investigaciones del Medio Ambiente (CENIMA):** orienta su quehacer a generar y desarrollar proyectos de investigación, estudios específicos y servicios orientados a la caracterización de ecosistemas, evaluación ambiental, ordenamiento territorial, monitoreo ambiental, educación ambiental y discusión ambiental ante los requerimientos de organismos gubernamentales o sector productivos privadas (D°Ex N°1113, 2003).
- ❖ **Centro Multimedial para Discapacitados (CEMDIS):** su quehacer está orientado a desarrollar actividades de investigación y asistencia técnica para personas con discapacidad: educación, capacitación y uso de herramientas digitales. Asimismo, se centra en la dimensión social de la discapacidad e integración social (D°Ex. 793, 2004)

- ❖ **Centro de Recursos Pedagógicos (CRP):** orienta su quehacer en la gestión, administración y conducción de programas de capacitación y perfeccionamiento para profesores. Para ello gestiona, principalmente, fondos de Mineduc los cuales se materializan en Programas de Capacitación y Asesorías para colegios.
- ❖ **Centro de Investigaciones y Desarrollo en Recursos Hídricos (CIDERH):** Este centro creado con fondos de CONICYT, Gobierno Regional de Tarapacá y la Universidad Arturo Prat, orienta su quehacer a la investigación en gestión de recursos hídricos en zonas desérticas (D°Ex 206, 2010).

Los Centros e Institutos creados en la UNAP poseen, de acuerdo a su orgánica, distintas funciones y dado ello, no todos orientan su accionar a la investigación científica, muchos de ellos focalizan su funcionamiento en actividades académicas, consultorías y asistencia técnica. No obstante, todas las Unidades desde el año 2012 se evalúan anualmente en su quehacer declarado.

Desde la creación de la VRIIP tanto la Incubadora de Negocios, que pertenecía a la Facultad de Ingeniería, y el Proyecto Asociativo EXPLORA-CONICYT a cargo del área de Química, pasaron a estar bajo el alero de la Dirección de iniciativas estratégicas y por ende pasaron a ser proyectos institucionales con lineamientos definidos y metas alcanzables de participación transdisciplinaria.

Para propiciar el emprendimiento y bajo la nueva estructura de la VRIIP la Incubadora de Negocios (IncubaUnap), es una instancia de desarrollo que permite apoyar la cultura del emprendimiento e innovación y entrega las herramientas a las MYPES y PYMES para mejorar sus competencias y ser competitivos. La reorientación de la incubadora permite trabajar desde la generación de la idea hasta la materialización de la misma, desde los estudiantes, funcionarios, académicos y micro sector productivo. Por ello bajo los nuevos lineamientos estratégicos el desarrollo de proyectos PAE-CORFO han permitido instalar esta cultura mejorando el entorno emprendedor.

También es relevante mencionar que esta coherencia, ha permitido proveer de instrumentos que permiten hacer seguimiento, acompañamiento y control de los indicadores comprometidos por las UA, a través de los planes operativos anuales (POA) y los informes y proyecciones comprometidos por los Centros e Institutos utilizando la plataforma informática de seguimiento y control de proyectos y programas.

Áreas prioritarias de desarrollo en investigación

La investigación en la Universidad se desarrolla fundamentalmente, de acuerdo a definiciones CONICYT (UNESCO) en Agropecuaria y Ciencias del Mar, Ciencias Naturales y Matemáticas, Salud, Ciencias Sociales, y en menor intensidad en Humanidades, Derecho, Arte y Arquitectura, Educación, entre otras. Esto responde a una estrategia Institucional para la consecución de la investigación, innovación, emprendimiento y postgrado.

A su vez, como una manera de abordar las problemáticas de importancia para la sociedad, se desarrolla investigación interdisciplinaria (Por ejemplo en el proyecto de Arrecifes Artificiales trabajan de manera colaborativa biólogos, biólogos marinos, oceanógrafos y microbiólogos) y transdisciplinaria (Por ejemplo en el proyecto Vino del Desierto trabajan de forma colaborativa agrónomos, enólogos, ingenieros comerciales y químicos), los cuales

se relacionan con organismos del estado, gobiernos locales, sector productivos, ONGs y con otros actores de la sociedad.

La VRIIP desde del año 2012, implementó un mecanismo de evaluación de las actividades realizadas (Proyectos de Investigación, Publicaciones, Proyectos de Extensión, entre otras) anualmente en los centros e institutos de investigación, a través de indicadores.

Producto de la revisión periódica, la VRIIP ha clasificado a los Centros, Institutos e Incubadora, en I+D+i+e y, junto a ello, las actividades de docencia, investigación y asesorías. De acuerdo a ello podemos mencionar:

- ❖ Con énfasis en investigación científica y/o docencia, el Instituto de Estudios Internacionales (INTE), Instituto de Etno-Farmacología (IDE), Instituto de estudios de la salud (IES), Instituto de Estudios Andinos Isluga (ISLUGA), Instituto de Investigaciones Pedagógicas, Centro de Investigaciones y Desarrollo de Recursos Hídricos (CIDERH), y recientemente el Instituto de Ciencias Exactas y Naturales (ICEN).
- ❖ Con énfasis en Desarrollo y asesorías, Instituto del Patrimonio (IDEPA), Centro de Recursos Pedagógicos (CRP) y Centro de Investigaciones del Medio Ambiente (CENIMA).
- ❖ Con énfasis en el Desarrollo e Innovación, como los Instituto de Ciencia y Tecnología de Puerto Montt (ICYT-Puerto Montt), Instituto de Ciencia y Tecnología de Concepción (ICTEC) y Centro de Estudios y Recursos Energéticos (CERE).
- ❖ Con énfasis en Emprendimiento y Transferencia Tecnológica, como la Incubadora de Negocios (IncubaUnap) y Centro Multimedial para Discapacitados (CEMDIS).

6.3 Aspectos de cada Área

6.3.1 Política de Investigación

El PEI 2014-2020 plantea en su misión que la investigación, la innovación y la difusión de las ciencias y las tecnologías están “al servicio del desarrollo social, cultural y económico de las personas, las comunidades regionales y del país”. Asimismo y como se declara en su segundo tema estratégico, la Universidad aspira a posicionarse como una “Institución referente en la generación y aplicación de conocimiento científico, a partir de la contribución efectiva a los ejes prioritarios de desarrollo de las regiones en las que posee Sedes, vinculado al entorno productivo, geográfico y sociocultural”.

De acuerdo a lo antes expuesto la política de investigación científica y tecnológica que se realiza en la Universidad está regulada por el reglamento de investigación vigente oficializado por DE N° 68 del 12 de Marzo del año 1985. En este documento se plantean los antecedentes de contexto que sustentan dicha política, siguiendo los lineamientos institucionales declarados en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2014-2020, es así como la política declara que:

- ❖ Fomentar el desarrollo de la investigación en torno a las líneas de investigación establecidas por la Universidad, asegurando el diseño, gestión, evaluación y difusión de los proyectos de investigación que den respuesta a las problemáticas relevantes para la comunidad institucional, regional, nacional e internacional.
- ❖ Fomentar la transferencia tecnológica de los resultados de investigación hacia el desarrollo productivo y/o económico regional, asesorando en la obtención de patentes, propiedad intelectual e industrial; Así como también impulsar el emprendimiento hacia la creación de nuevos sectores productivos.
- ❖ Asegurar que cada programa de postgrado, previo a su implementación, cuente con la planta académica calificada que garantice su ejecución; así como también de disponer de infraestructura, equipamiento y recursos, en cantidad y calidad, para su adecuado funcionamiento. Además velar por el perfeccionamiento académico.
- ❖ Velar por el control y seguimiento en el desarrollo de los proyectos de investigación e innovación, así como también de los programas de postgrado generados en la Universidad.

Desde el proceso de reestructuración, la aplicación y manejo operacional de las Políticas de Investigación ha alcanzado significativa aceptación por parte de los académicos, estudiantes y administrativos, de manera que se puede apreciar su integración dentro de lo que constituye el quehacer habitual en la Institución. En dicho contexto, la VRIIP busca *incentivar la generación del conocimiento mediante el apoyo técnico y financiero a académicos en el desarrollo de proyectos de investigación y programas de postgrado realizando el control y seguimiento pertinente, velar por la transferencia de los resultados de investigación hacia el desarrollo productivo y/o económico regional, como también promover, la formación de masa crítica en los distintos niveles educativos y el perfeccionamiento académico*, lo que expresa un aumento gradual de la importancia que reviste para la Universidad las actividades vinculadas a investigación, innovación y

emprendimiento, en todas las áreas pertinentes al entorno social y territorial donde está inserta.

Para ello, la VRIIP ha reformulado los mecanismos de financiamiento para la investigación, creándose nuevos instrumentos los que empezaron a operar a finales del 2012 y que dicen relación, principalmente, con la vinculación de recursos humanos, materiales y financieros, fondos de participación en proyectos internos y externos, así como también las políticas de incentivos y adscripción de estudiantes a proyectos. Dentro de las cuales se indican las siguientes:

❖ Recursos Humanos

- **Contratación:** En los últimos años, ha sido política institucional incorporar académicos con postgrado. Lo anterior, con el propósito de fortalecer e incrementar los indicadores de productividad en la investigación.
- **Perfeccionamiento Académico:** El perfeccionamiento permite que los académicos jornada completa realicen sus programas de postgrado ya sea en instituciones nacionales o internacionales, con la finalidad de incrementar la producción de investigación y postgrado.

❖ Recursos Materiales y Financieros

- **Fortalecimiento de acceso a biblioteca virtual:** Es una herramienta de soporte que permite a los investigadores a que accedan a diferentes bases de datos de revista de corriente principal.
- **Fondo de Apoyo directo a centros e institutos:** Este fondo permite el financiamiento operativo y la contratación de capital humano para estas unidades.
- **Fondo de Financiamiento para la Generación de Proyectos Externos:** Este programa apoya a investigadores en las gestiones tendientes a generar proyectos de investigación dirigidos a fondos externos (FONDECYT, FONDEF, entre otros), con contrapartes de instituciones asociadas.
- **Concurso Interno de Investigación (Iniciación, Regular y Fortalecimiento de Líneas):** Programa de fomento tradicional cuyo propósito es constituir una instancia de generación de conocimiento y experiencia investigativa, los cuales sirvan de base para la postulación a fondos externos altamente competitivos.

❖ Incentivos a la productividad científica

- **Publicaciones:** Se otorga a los investigadores un incentivo económico por las publicaciones indexadas (ISI-SCIELO), las cuales deben señalar su adscripción a la Universidad Arturo Prat. Desde el año 2014 el incentivo se ha ampliado a la publicación de libros y capítulos de libros con comité editorial (indexación ISI).
- **Proyectos CONICYT (FONDECYT, FONDEF Y ANILLO):** La Universidad cuenta con el programa de Incentivo a la Productividad, otorgado a los investigadores responsables de proyectos FONDECYT, FONDEF Y ANILLO.

❖ Vinculación

- **Programa de Apoyo al desarrollo de Tesis de Pre y Postgrado:** El programa otorga becas con financiamiento del Gobierno Regional para desarrollar proyectos de tesis con enfoque regional que les permita terminar sus tesis de pre y postgrado y mejorar con ello los indicadores de retención y tiempo de permanencia en los programas.
- **Incorporación de los estudiantes de pre y postgrado a los proyectos de investigación internos y externos:** Este programa tiene como objetivo apoyar la inserción de estudiantes de pre y post grado a equipos de investigación consolidados. El apoyo financiero compromete la participación de dichos estudiantes a eventos científicos en calidad de expositores.
- **Programa de Apoyo a la Participación en Congresos Científicos Nacionales e Internacionales:** Este programa apoya a los académicos para que asistan a eventos científicos a presentar los resultados de sus investigaciones, tanto a nivel nacional como internacional.

En el corto plazo la VRIIP se ha orientado a fortalecer las UA, desarrollar masa crítica de postgraduados, fortalecer los núcleos de investigación en desarrollo y consolidar la plataforma informática de la VRIIP, lo que permitirá aumentar la productividad científica y tecnológica de la Universidad y mejorar los procesos asociados a la investigación, tales como la sistematización del conocimiento y el control y seguimiento de los proyectos.

Las acciones de la VRIIP se encuentran alineadas a los objetivos estratégicos del nuevo PEI. Sin embargo, es importante reconocer que aumentar y mantener los niveles de productividad que exhibe la Universidad Arturo Prat requiere de variados esfuerzos. Por ello, es necesario implementar cabalmente la política, reforzar el financiamiento, evaluar los fondos concursables internos de investigación en sus distintas modalidades para medir sus resultados y reemplazar o discontinuar aquellos que no han sido efectivos considerando la productividad científica como criterio principal. También es necesario avanzar en el reconocimiento formal de la investigación, innovación, emprendimiento y el postgrado en los instrumentos de evaluación de los académicos. Ello incluye los procesos de jerarquización académica, la calificación, los compromisos de desempeños individuales, los planes operativos de las UA, los informes y proyecciones comprometidos por los centros e institutos.

6.3.2 Disponibilidad de recursos para el Desarrollo de la Investigación y Participación en Fondos Abiertos y Competitivos.

6.3.2.1 Propósitos y Fines

Objetivo General

Uno de los objetivos principales que persigue la Institución en el área, es promover y fortalecer la capacidad interna de las UA para presentar proyectos a fondos abiertos a nivel nacional e internacional. Para ello se requiere garantizar, por medios internos y externos, la disponibilidad de recursos humanos, físicos, materiales y financieros para el cumplimiento de tal objetivo.

Para ello la VRIIP ha generado las plataformas de gestión y servicio administrativo, legal y financiero destinado a apoyar a los investigadores en sus procesos de postulación a financiamiento.

Resultados Esperados

- ❖ Fortalecer las UA con recursos humanos con postgrado, recursos materiales, recursos tecnológicos y de infraestructura que permitan desarrollar su labor en investigación, innovación y emprendimiento.
- ❖ Fortalecer las líneas de investigación de la UA con financiamiento interno
- ❖ Fomentar la captación de recursos externos que conlleve a:
 - Incrementar la postulación a fondos abiertos y competitivos a nivel nacional e internacional.
 - Aumentar la adjudicación de proyectos a fondos abiertos y competitivos.
 - Fortalecer alianzas estratégicas con sector productivo que permita el financiamiento de actividades de investigación, innovación y emprendimiento.
 - Incrementar la productividad de los investigadores.
- ❖ Posicionar el conocimiento obtenido y a sus cuadros académicos en el ámbito regional y nacional.
- ❖ Establecer soporte administrativo y de gestión que permita mejorar la presentación y adjudicación de proyectos.
- ❖ Acreditar programas de postgrado en los cuales la UNAP demuestre “experticia”.

6.3.2.2 Políticas y Mecanismos

Mecanismo de Funcionamiento

La Universidad Arturo Prat en su Plan Estratégico Institucional (PEI2014-2020) promueve el fortalecimiento de la investigación, la participación a fondos internos y externos; y la transferencia tecnológica, teniendo como objetivo principal incrementar la productividad y la calidad de la investigación.

Para el cumplimiento de los resultados esperados definidos anteriormente, la Institución a través de su PEI 2014-2020, así como en el POA de las unidades dependientes de la VRIIP, han definido una serie de mecanismos e instrumentos que a continuación se describen:

Dotación de Académicos e Investigadores

A diciembre de 2013, se registraron 1.226 académicos (planta, contrata y honorarios) de los cuales 76 tienen el grado de Doctor y 326 académicos tienen el grado de magíster.

La Universidad dentro de su política de perfeccionamiento ha financiado con recursos propios y/o compartidos, postgrado a nivel nacional o internacional. En la actualidad 70 académicos se encuentran en perfeccionamiento.

Como mecanismo de incorporación de capital humano avanzado la Institución ha definido como requisito de contratación de académicos (JC y MJ) la posesión de grado académico de magister o doctor, tras el concurso público respectivo los académicos son encasillados y posteriormente jerarquizados, de acuerdo a la reglamentación vigente (D°Ex 250, 2005).

Existen otras alternativas de contratación por la vía de proyectos MECESUP o por proyectos financiados por CONICYT(en el marco de inserción de capital humano avanzado en la academia) siempre mediados por convenios de desempeño individuales y evaluados cada año.

Estas alternativas surgen precisamente para apoyar el fortalecimiento de la investigación, la innovación y el postgrado.

Recursos financieros y materiales

La Institución se ha dotado de un conjunto de recursos económicos para investigación con el fin de dar cumplimiento al objetivo antes indicado.

Dentro de los recursos materiales, la Universidad cuenta con una Biblioteca que dispone de bases de datos para todas las unidades académicas, en las que se incluye revistas indexadas de corriente principal. Estas se encuentran accesibles a través de la plataforma informática institucional a la cual se puede acceder desde cualquier computador con conexión a internet a través de su clave UNAP-Online de estudiante y/o funcionario, dentro de las cuales destacamos las siguientes:

- ❖ E-Libro
- ❖ EBSCO
- ❖ American Chemical Society
- ❖ Oxford University Press

- ❖ Springer Link
- ❖ Elsevier Science Direct
- ❖ Wiley Interscience,
- ❖ Science and Nature
- ❖ Thompson Reuters

Fomentar la captación de recursos externos

El objetivo es aumentar la postulación y adjudicación a fondos concursables regionales, nacionales e internacionales con la finalidad de mejorar la productividad en I+D+i+e de la Institución.

Fondos de apoyo a la investigación.

a) **Concurso Interno de Iniciación a la investigación:** El programa tiene por finalidad promover la inserción de nuevos investigadores/as en el quehacer académico de la Universidad. Este programa también apoya, aquellos proyectos que postularon al Concurso FONDECYT de Iniciación o Regular, y que si bien fueron bien evaluados y quedaron cerca de la línea de corte, no fueron seleccionados y por tanto no cuentan con financiamiento para ese período.

b) **Concurso Interno Regular de Investigación:** Programa de fomento tradicional cuyo propósito es constituir una instancia de generación de conocimiento y experiencia investigativa, los cuales sirven de base para la postulación a fondos externos altamente competitivos.

c) **Fortalecimiento de Líneas de Investigación:** tiene por finalidad estimular y apoyar la investigación científica de grupos de investigadores para potenciar la generación de propuestas de investigación competitivas y sus concomitantes productos, establecer redes académicas nacionales e internacionales que favorezcan el diálogo científico interdisciplinario.

Otras fuentes de recursos financieros son:

a) **Programa de Apoyo al desarrollo de Tesis de Pre y Postgrado:** El programa otorga becas para desarrollar proyectos de tesis de pre y postgrado con enfoque regional y mejorar con ello los indicadores de retención y tiempo de permanencia en los programas.

b) **Fondo de perfeccionamiento académico:** este fondo permite que los académicos jornada completa realicen su perfeccionamiento en sus programas de postgrado ya sea en instituciones nacionales o internacionales, con la finalidad de aumentar la producción de investigación.

c) **Fondo de Financiamiento para la Generación de Proyectos Externos:** Este programa apoya a investigadores en las gestiones tendientes a generar proyectos de investigación dirigidos a fondos externos, con contrapartes de instituciones asociadas. Así, este apoyo puede ser utilizado para viajes de coordinación externa. También incluye el financiamiento de profesores visitantes asociados a la generación de estos proyectos.

d) **Programa de Incentivo de Publicaciones y proyectos CONICYT:** El programa otorga una asignación de incentivo económico para publicaciones indexadas, con el fin de promover y desarrollar la productividad intelectual en la Universidad y de mejorar los índices institucionales en publicaciones científicas en revistas de corriente principal. Este incentivo incluye la adjudicación de proyectos CONICYT (FONDECYT Y FONDEF).

e) **Programa de Apoyo a la Participación en Congresos Científicos Nacionales e Internacionales:** Este programa apoya a los académicos para que asistan a eventos científicos a presentar los resultados de sus investigaciones, tanto a nivel nacional como internacional.

Procedimientos para concursos internos de investigación: Los proyectos destinados a la obtención de fondos a la investigación son presentados por investigadores (Media Jornada y Jornada Completa). La postulación se realiza a través de la plataforma web, las que son revisadas por el Comité de Investigación, Innovación y Postgrado, respecto de la admisibilidad. Posteriormente son derivados a pares externos nacionales para su evaluación. Recibidas las evaluaciones, se vuelve a reunir el comité DIIP con la VRIIP para resolver el concurso, levantándose las actas respectivas y comunicando la decisión a los investigadores ganadores. Paralelo a ello, se entregan las retroalimentaciones respectivas a las propuestas que no fueron adjudicadas.

Los concursos internos, tienen como requisito de finalización, que el proyecto culmine con un informe final más una publicación ISI, SCOPUS o Scielo. Los investigadores que no cumplan quedan inhabilitados para volver a presentar proyectos internos en futuros concurso, hasta que no regularicen su situación. Investigadores con proyectos externos vigentes (CONICYT, FIC, FIA, entre otros) no pueden presentarse a dicho concurso.

Fortalecimiento de capacidad de postulación y adjudicación

Del análisis efectuado de los procesos de participación en concursos se pudo determinar que las causas que inciden en la baja participación en fondos concursables es la falta de conocimiento de la oferta concursal y falta de experiencia en la gestión de este tipo de procesos. Respecto a la adjudicación se ha detectado que los factores que inciden es la experiencia del investigador y las faltas de redes de colaboración. Para efecto de fortalecer la postulación y adjudicación de proyectos, la Institución ha generado las siguientes acciones.

La VRIIP realiza una difusión oportuna (Vía Correo Electrónico y Sitio WEB) de las diferentes convocatorias.

Así mismo, la VRIIP recepciona todas las propuestas que los investigadores presentaran a los concursos, las cuales deberán ser visadas por el Director/a de Centro y/o Instituto, Director/a de Investigación, Innovación y Postgrado de la Facultad, Encargado de Investigación /postgrado de la sede, según corresponda.

La VRIIP entrega soporte administrativo para la postulación a los fondos en la cual gestiona la documentación y las firmas correspondientes.

Para aumentar la tasa de adjudicación de proyectos la VRIIP tiene a disposición de los investigadores distintos mecanismos tales como apoyar, gestionar y firmar convenios de

colaboración en el ámbito de su quehacer; Apoyar pasantías nacionales e internacionales y la formación de equipos de trabajos inter disciplinarios.

Finalmente, la Institución otorga patrocinio a aquellos proyectos que se encuentran bajo los lineamientos de las líneas de investigación de las unidades académicas a la cual pertenecen.

Para el caso específico de los proyectos FONDEF y FIC-R, se solicita un perfil de proyecto para efectuar el control de los participantes, los fondos requeridos y la idea proyecto.

Una vez adjudicado el o los proyectos, el seguimiento y control se realiza a través de las plataformas web de los fondos concursables respectivos y de la VRIIP. Además, se considera el seguimiento presencial de dichos proyectos, particularmente en el orden financiero, apoya en la elaboración de informes de avances y finales de proyectos tanto en sus componentes técnicos como financieros.

6.3.2.3 Resultados

De acuerdo a los registros que maneja la Dirección de Recursos Humanos, de la Universidad Arturo Prat, durante el año 2013 el personal académico que ostenta el grado de Magister es 327 (27%), 76 el grado de Doctor (6,2%). Así, el 33% del total de académicos tienen postgrado.

En la Tabla N°85 se puede apreciar que la cantidad de académicos postgraduados con grado de doctor se han mantenido en el periodo considerado; en el caso de los académicos postgraduados con grado de magister se aprecia una disminución progresiva en el periodo, esta disminución está en función de varios factores como lo son, el cierre de Centros, el proceso de reestructuración institucional y la tendencia actual en los programas de postgrado donde las becas están dirigidas preferentemente al grado de doctor.

Tabla N° 85. Número de Académicos Postgraduados

	2009	2010	2011	2012	2013
N° de Doctores	69	73	71	69	76
N° de Magister	561	500	451	374	327
Total	630	573	522	443	403

Fuente: VRIIP

Criterio de obtención del dato: Grados Académicos por RUT.

Respecto al perfeccionamiento académico la VRIIP dentro de sus políticas ha realizado constantes aportes a la formación y fortalecimiento de sus cuadros académicos, que conlleven a un aumento en la investigación científica.

En el periodo 2009-2013 el promedio anual de académicos en perfeccionamiento es de 70 becarios, las becas pueden ser internas y externas (Becas Chile, Becas CONICYT, Becas Fundación Carolina, Becas Fulbright, entre otras). Para este último caso la Universidad de acuerdo a la beca externa obtenida, realiza aportes al becario como es la mantención de su sueldo durante el periodo que dure el perfeccionamiento, además se financia viáticos y pasajes aéreos.

Con excepción del periodo 2010-2012 (Ver Tabla N° 86), en el que la Universidad enfrentó un proceso de reestructuración, los recursos presupuestarios destinados al fondo para proyecto de investigación interna sufre una contracción presupuestaria que se refleja en la no asignación de recursos pecuniarios a este fondo. Pese a esta situación, la Institución resguarda recursos financieros para garantizar la continuidad del perfeccionamiento académico, incentivo para publicaciones y proyectos; apoyo a centros e institutos, y participación en congresos. Incrementándose el año 2013 sustancialmente el monto.

Tabla N° 86. Fondos totales propios para el desarrollo de la investigación

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
Fondo de perfeccionamiento académico (postgrado)	\$ 17.033.885	\$ 13.040.833	\$ 21.509.478	\$ 13.047.092	\$ 20.390.641
Incentivo para publicaciones ISI y/o SciELO	\$ 41.700.000	\$ 34.500.000	\$ 52.200.000	\$ 35.100.000	\$ 72.600.000
Incentivo para adjudicación de proyectos externos (FONDECYT y FONDEF)	\$ 12.000.000	\$ 3.000.000	\$ 12.000.000	\$ 7.500.000	\$ 4.500.000
Fondos para proyectos de Investigación Internos	\$ 103.114.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 33.035.194
Apoyo Directo a los Centros e Institutos	\$ 220.052.907	\$ 241.864.447	\$ 236.422.683	\$ 229.370.889	\$ 285.787.641
Fondo de apoyo a participación a congresos nacionales e internacionales	\$ 1.829.055	\$ 303.114	\$ 1.000.000	\$ 2.052.801	\$ 8.524.915
Apoyo directo a investigadores para participar en fondos concursables nacional	\$ 129.166.633	\$ 144.350.476	\$ 143.512.130	\$ 127.730.398	\$ 219.618.229
Total	\$ 524.896.480	\$ 437.058.870	\$ 466.644.291	\$ 414.801.180	\$ 644.456.620

Fuente VRIIP y VRAF

En la Tabla N° 87, se observa que las fuentes de financiamiento principal de la investigación, proviene de los distintos programas financiados por CONICYT y FIC-R, en las áreas acuícola, pesquería, salud, energía, ciencias sociales y patrimonio.

Tabla N° 87. Montos totales Obtenidos con fondos del sistema nacional de CyT.

Fondo de Financiamiento	2009	2010	2011	2012	2013
CONICYT	\$ 2.900.602.500	\$ 124.614.000	\$ 537.991.000	\$ 571.310.510	\$ 534.482.000
Gobierno Regional (FIC-R)	\$ 1.448.177.000	\$ 309.650.000	\$ 1.703.628.000	\$ 1.274.133.000	\$ 1.768.690.244
Fondo de Investigación Pesquera	\$ 790.179.150	\$ 475.135.200	\$ 190.000.000	\$ 679.777.336	\$ 340.000.000
Innova-Corfo	\$ 435.573.093	\$ 296.823.000	\$ 0	\$ 291.171.000	\$ 413.786.400
Total	\$ 5.574.531.743	\$ 1.206.222.200	\$ 2.431.619.000	\$ 2.816.391.846	\$ 3.056.958.644

Fuente: VRIIP y VRAF

Desde el año 2010 al 2013, se observa un aumento gradual en los montos totales adjudicados en los diferentes fondos de financiamiento.

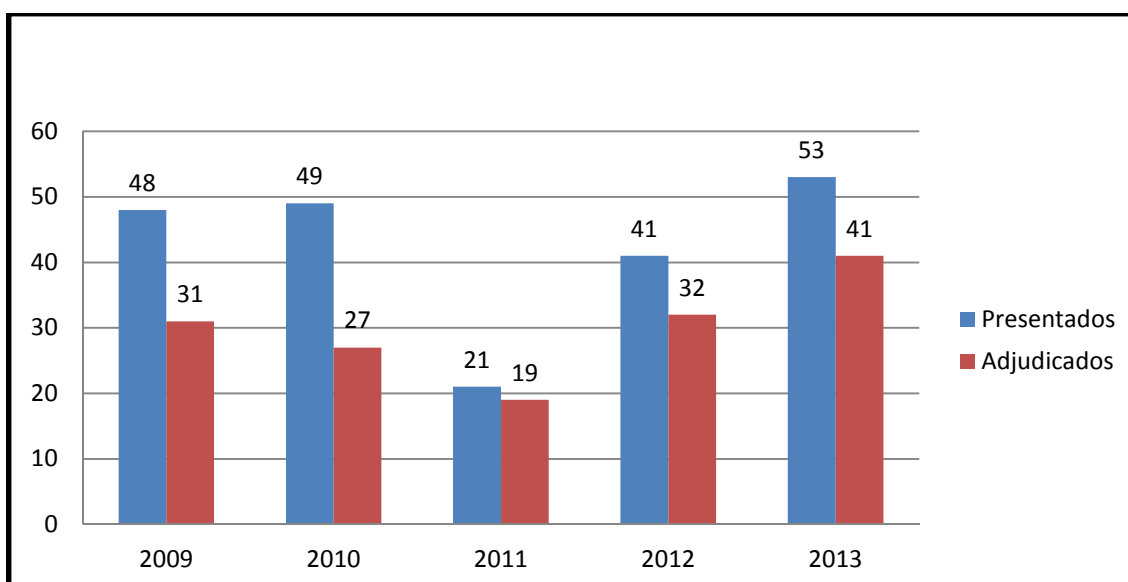
En el año 2009 la adjudicación de proyectos CONICYT-FONDEF significó un aumento en los montos totales ejecutados con respecto al periodo 2010-2013. En los últimos 4 años no

se han adjudicado proyectos CONICYT-FONDEF, para ello la VRIIP, fomentara la postulación a este fondo para mejorar la tasa de postulación y adjudicación.

Uno de los principales objetivos de la VRIIP es el apoyo a los investigadores en la participación y adjudicación de proyectos a fondos concursables externos. En el periodo 2009-2013 se observa una tasa de adjudicación equivalente al 70.8% (ver Figura N° 3). Los fondos externos con mayor tasa de participación y adjudicación son los del Gobierno Regional FIC-R, INNOVA-CORFO, FIP, CONICYT en sus diferentes programas (FONDECYT, FONDEF, ANILLOS, EXPLORA, entre otros)

Por otro lado la postulación a los fondos concursables CONICYT: FONDEF y FONDECYT INICIACION, muestran una baja tasa de adjudicación, situación que la VRIIP pondrá énfasis en mejorar.

Figura N° 85. Proyectos presentados y adjudicados a fondos concursables externos



Fuente: VRIIP.

6.3.2.4 Evaluación y Aprendizaje

Los resultados mostrados en el área de perfeccionamiento, muestran un aumento de académicos postgraduados con grado de doctor en la planta académica, producto de las políticas de contratación que actualmente tiene la Institución y del perfeccionamiento académico a cargo de la VRIIP. Se espera que la incorporación de estos académicos con grado de Doctor incida en un aumento significativo en el número de proyectos y publicaciones adscritas a nuestra casa de estudios, permitiendo así mejorar, a mediano plazo, nuestro estándar científico institucional. Otro resultado que se aprecia es una disminución anual en el total acumulado de becarios, producto de los perfeccionamientos que van finalizando. Por otro lado se puede apreciar un aumento de becarios nuevos hasta el año 2013.

Actualmente la VRIIP decidió focalizar el financiamiento de nuevos perfeccionamientos hacia becarios con adjudicación de becas de fondos externos, esto producto que la VRIIP

está analizando la producción científica de los investigadores con grado de doctor con recursos institucionales, esto con miras de evaluar nuevos perfiles para la entrega de este beneficio. Con la finalidad de mejorar los cuadros académicos en las UA, durante el año 2013 la Institución ha entregado facilidades para cursar programas de postgrado a nivel de magíster.

La Universidad asigna importantes recursos para realizar investigación a través de diferentes mecanismos como recursos para proyectos de investigación interno, incentivos a la productividad científica y apoyos para participación en eventos nacionales e internacionales. Estos recursos se han incrementado, especialmente el año 2013.

Respecto de los resultados mostrados en esta sección se observa un aumento relevante en la participación y adjudicación de proyecto de investigación con recursos externos. Sin embargo, a contar del 2012, se detecta una baja tasa de adjudicación a proyectos CONICYT, por ello la VRIIP ha puesto énfasis en apoyar financieramente a los investigadores en la fase de preparación de proyectos para favorecer el trabajo de investigadores con otras instituciones. Esto permite aumentar las postulaciones a este tipo de fondos concursables, en consecuencia mejorar las tasas de adjudicación. No obstante lo anterior, la mayoría de estos proyectos presentados son de carácter nacional, por lo que se debe mejorar aún más los vínculos internacionales con el objetivo de aumentar las redes de investigación y los proyectos de cooperación internacional, por ejemplo: *¿De región marginal a región pivotal?: La triple frontera andina (Perú, Bolivia y Chile)* financiado por CONICYT y Red Iberoamericana de medicina y fisiología de altura, financiado por el Programa Iberoamericano de Ciencias y Tecnología para el desarrollo (CYTED), entre otros.

De Acuerdo a la encuesta y Focus Group realizado a los Directores de Centros e Institutos y Directores de Investigación de las Facultades, el 54% señala conocer la política de financiamiento de proyectos internos de investigación lo que permite conducir de mejor forma el proceso de promoción y postulación a dichos fondos, por otro lado manifiestan críticas a la página WEB del área de investigación de la Institución. Por otra parte, un 67% de los encuestados, menciona conocer la existencia de fondos concursables internos y externos de investigación así como el incremento en el desarrollo del área. No obstante ello, existe consenso en que la falta de recursos para proyectos internos (2011-2012) fue importante para el funcionamiento de las UA.

Respecto de los incentivos económicos los Directores de Centros e Institutos y Directores de Investigación de las Facultades, en un 73% mencionan conocer positivamente dicha política. Mientras que el apoyo a la asistencia a congresos solo un 40% reconoce su existencia.

El 41% de los académicos y estudiantes de pre y postgrado, mencionan conocer los fondos abiertos y competitivos a nivel nacional e internacional, mientras que un 28% no sabe y no responde.

De acuerdo a lo antes mencionado, la difusión de las políticas y mecanismos están siendo mejoradas.

6.3.2.5 Fortalezas y Áreas de Mejora

Fortalezas

- Existencia de política institucional para desarrollar investigación en la Universidad Arturo Prat.
- Sostenido crecimiento de montos destinados a financiar acciones, programas y actividades que apoyan al investigador en su quehacer.
- Aumento significativo de incentivos económicos destinados a la productividad científica e investigación.
- Altas tasas de adjudicación en proyectos con fondos regionales.
- La Universidad fomenta y promueve la participación en fondos concursables internos y externos (CONICYT, Innova Corfo, FIC-R, entre otros)
- Los investigadores cuentan con el apoyo administrativo y técnico de la Institución para la generación, postulación y ejecución de proyectos de investigación y desarrollo.

Áreas de Mejora

- Baja participación y adjudicación a fondos nacionales e internacionales de académicos con grado de doctor.
- Personal administrativo insuficiente para dar respuesta a todas las actividades de investigación, innovación, emprendimiento y postgrado.
- Difusión insuficiente de las políticas y mecanismos de investigación.

6.3.3 Resultados de los Proyectos de Investigación

6.3.3.1 Propósitos y Fines

Objetivo General

El Objetivo institucional de la Universidad Arturo Prat a través de la VRIIP es incrementar el número de investigaciones, publicaciones (ISI, Scielo, SCOPUS, libros y capítulos de libros) y la transferencia tecnológica (patentamiento, propiedad intelectual e industrial).

Resultado Esperados

- ❖ Incrementar el número de publicaciones ISI, Scielo, SCOPUS, libros, capítulo de libros, registros, marcas y patentes.
- ❖ Incrementar la divulgación de la investigación, innovación y emprendimiento a través de congresos, seminarios, conferencias nacionales e internacionales.
- ❖ Mejorar los procedimientos de control y seguimientos de las actividades de investigación a través de plataforma informática.

6.3.3.2 Políticas y Mecanismos

La VRIIP ha establecido una serie de políticas y mecanismos con la finalidad de dar cumplimiento a los resultados esperados y definidos por el PEI 2014-2020.

Desde el año 2005 se estableció una política de pago de incentivo para publicaciones indexadas (ISI-Scielo); proyectos adjudicados en CONICYT (FONDEF-FONDECYT) y Proyectos Innova-Corfo (Ver D°Ex 265, 2005). Es importante señalar que en el periodo 2008-2013, se han realizado cambios al decreto original, siendo el más significativo el aumento en el valor de los incentivos. A mediano plazo se implementara el pago de incentivo en función de las publicaciones en las revistas clasificadas en los cuartiles Q1 y Q2. En la Tabla N° 88 se puede observar el desglose de actividad y monto del incentivo.

Tabla N° 88. Desglose de incentivos de Investigación

Actividad	Monto Total Bruto 2005-2007	Monto Total Bruto 2008-2013
Publicación Indexada en ISI	\$800.000	\$1.500.000
Publicación Indexada en Scielo	\$400.000	\$600.000
Adjudicación de Proyectos CONICYT [FONDEF-FONDECYT]	\$1.000.000	\$1.500.000

Fuente: VRIIP

Otro mecanismo que la VRIIP ha implementado, con la finalidad de aumentar las publicaciones indexadas, es a través de las bases de los proyectos internos de investigación en los programas Regular y Fortalecimiento, en los cuales como resultado de la investigación se exige una publicación en una revista de corriente principal con indexación en ISI o Scielo, mientras que en el programa de Iniciación se solicita una publicación enviada a una revista con indexación ISI o Scielo.

El compromiso de desempeño académico es un mecanismo que ayudara a proyectar producción científica, siguiendo los lineamientos definidos dentro de los Planes Operativos Anuales (POA) de las UA. Para ello se ha definido las horas semanales destinadas a actividades de investigación como por ejemplo 10 horas semanales para la preparación de proyectos con fondos concursables externos, 5 horas para la preparación de publicaciones ISI, entre otros (Ver Anexo N°13)

La VRIIP destina recursos a los investigadores para presentar sus resultados de investigación en seminarios y congresos (nacionales e internacionales). Este financiamiento está condicionado a que dicho resultado genere una publicación con indexación ISI-Scielo, así como también al fortalecimiento de redes de colaboración en investigación.

Como se observa en la Tabla N° 88 se ha mantenido un constante apoyo a los investigadores desde el año 2005 hasta la actualidad.

La VRIIP durante el 2013, diseñó e implementó una plataforma informática en la cual uno de sus módulos está orientado al control y seguimiento de proyectos de investigación y programas de postgrado a través del manejo de hitos y actividades.

En la actualidad los programas de magíster académicos de la Universidad Arturo Prat, tienen como requisito de titulación para sus estudiantes, realizar al menos una publicación indexada. En el caso de los doctorados el requisito de titulación son dos publicaciones indexadas.

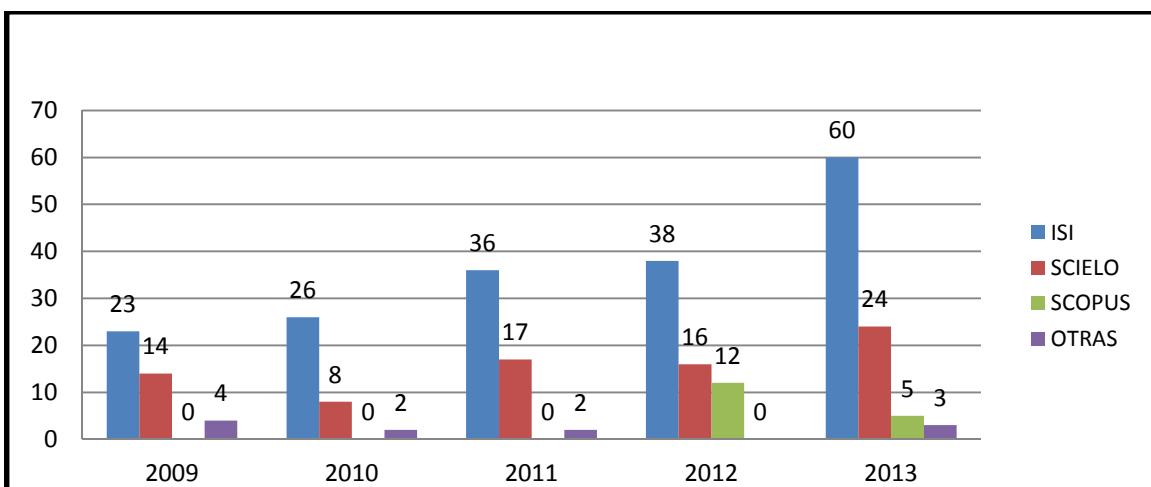
Finalmente la VRIIP dentro de sus políticas de transferencia tecnológica pone a disposición el soporte administrativo y jurídico para la tramitación de propiedad intelectual, industrial y patentamiento.

6.3.3.3 Resultados

La Universidad Arturo Prat a través del fortalecimiento gradual de sus políticas y mecanismos ha logrado un incremento anual en los últimos 5 años, en la producción científica particularmente en publicaciones en revistas de corriente principal con indexación ISI, Scopus y Scielo. Por otro lado los resultados de investigación en revistas con otra indexación no muestran mejoras en el periodo.

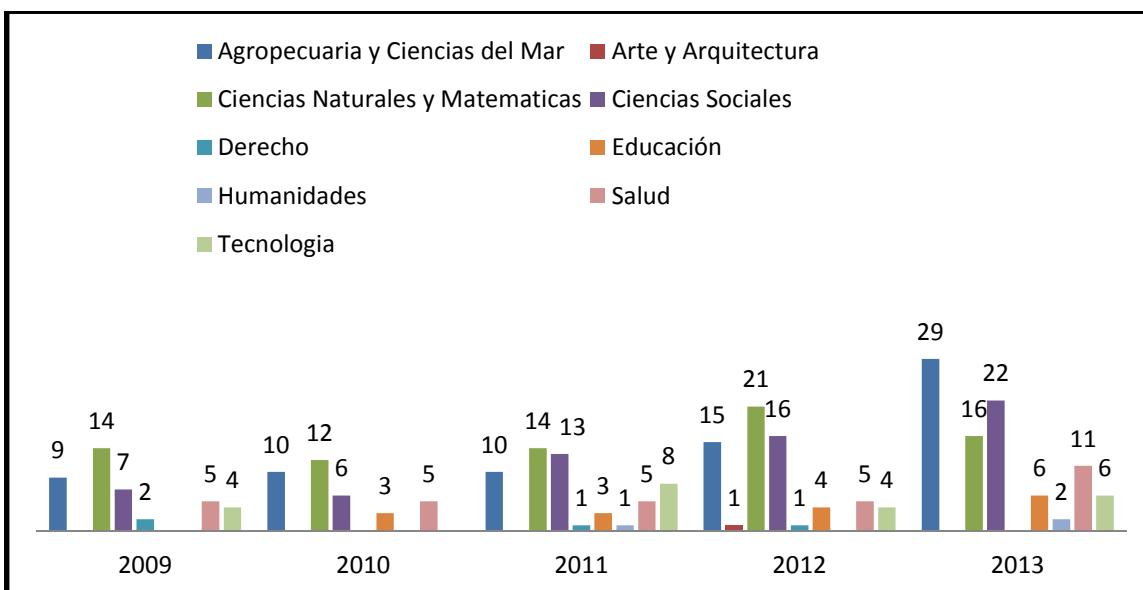
En el año 2013, a un año del proceso de reestructuración y creación de la VRIIP, las publicaciones indexadas en ISI han tenido un crecimiento considerable, como se puede apreciar en la Figura N° 86 y N° 87.

Figura N° 86. Publicaciones indexadas por tipo de indexación



Fuente: VRIIP-CONICYT

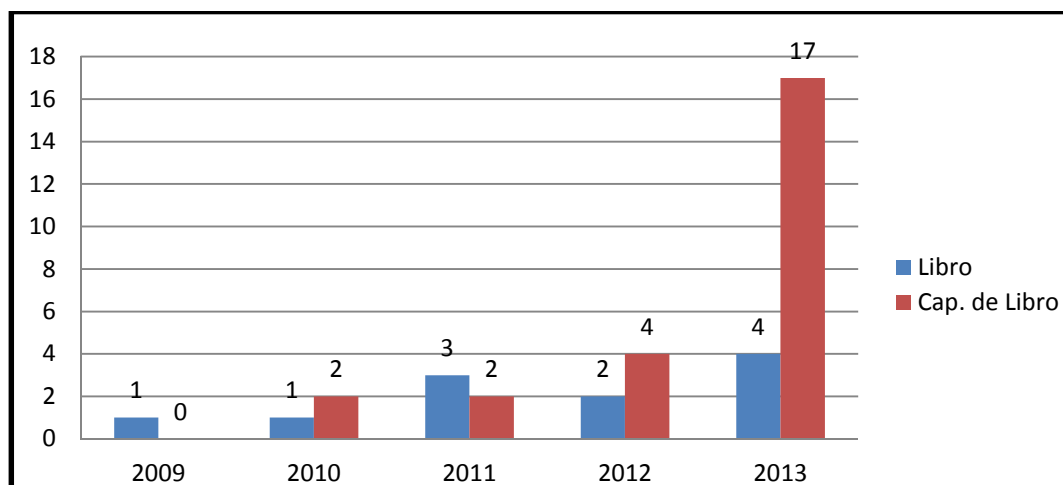
Figura N° 87. Publicaciones indexadas por área del conocimiento



Fuente: VRIIP-CONICYT

Otro indicador que se considera para medir la productividad científica en la Institución son las publicaciones de libros y capítulos de libros, los cuales han ido en aumento progresivo a través de los años 2009 a 2013 según se puede apreciar en la Figura N° 88.

Figura N° 88. Publicaciones de libros y capítulos de libros



Fuente: VRIIP

Estos indicadores reflejan el resultado de los esfuerzos dirigidos por la Universidad en materia de incentivos a los investigadores, la incorporación de nuevas contrataciones con grado de Doctor y experiencia en la generación de publicaciones y postulación a fondos concursables. Como consecuencia secundaria de ello se ha producido que los académicos mejoren su curriculum, se posicionen en el concierto temático de sus disciplinas y generen redes de trabajo y apoyo nacional e internacional

Además la Institución ha logrado proteger sus resultados en investigación a través de solicitudes de patentamiento y marcas en el periodo 2009-2013, como se puede apreciar en la Tabla N° 89.

Tabla N° 89. Detalle de las patentes solicitadas por la UNAP

Solicitud	Int. Cl.	Título	Fecha Sol.	Estado	Unidad Académica
201301178		Inductor del asentamiento de larvas de pectinidos	29/04/2013	Sin Resolver	CORDUNAP
201103025	A23K1/16	Composición alimenticia para peces microencapsulada o agregados de esta, las cuales contienen al menos, Alginato, levadura, suero, harina de pescado y otros excipientes; procedimiento de obtención de dicha composición; y sus usos.	30/11/2011	Sin Resolver	Instituto de CYT de Puerto Montt
200902117	C12N1/12, C12R1/89	Procedimiento para el cultivo de <i>Dunaliella</i> utilizando un fotobiorreactor tubular vertical helicoidal mitiliforme que permite obtener significativas concentraciones de biomasa, que comprende inocular y hacer circular una suspensión celular de <i>Dunaliella</i> , irradiar la suspensión y cosechar la biomasa.	23/11/2009	Sin Resolver	Facultad de Recursos Naturales Renovables

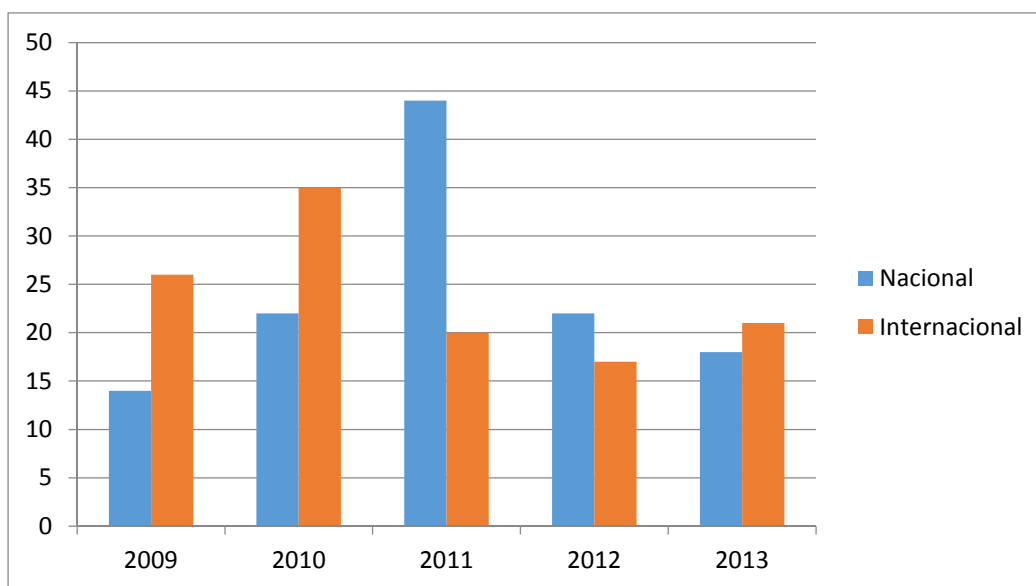
Solicitud	Int. Cl.	Título	Fecha Sol.	Estado	Unidad Académica
200902116	C12N1/20	Procedimiento de cultivo de spirulina para producción de biomasa y productos finos utilizando un fotobiorreactor tubular helicoidal mitiliforme a escala piloto e industrial	23-11-2009	Sin Resolver	Facultad de Recursos Naturales Renovables
200901827	A01K61/00	Sistema para el cultivo organismos acuáticos que consta de dos estructuras base, una subunidad inferior asociada al bentos denominada sistema de reticulado, y una subunidad superior suspendida en la columna de agua y que permite el cultivo de los organismos acuáticos.	08/09/2009	Denegada	Instituto de CYT de Puerto Montt
200901696	A01G33/00, C12M1/00	Fotobiorreactor tubular vertical helicoidal mitiliforme, para la producción superintensiva de biomasa de micro algas, en donde se logra un uso más eficiente de la luz sobre los cultivos, que está constituido por un circuito cerrado formado por una tubería transparente y un estanque de almacenamiento.	05/08/2009	Concedida	Facultad de Recursos Naturales Renovables
200802515	A01K67/03	Proceso para producir un híbrido somático de luga, basado en la selección de parentales desde praderas marinas, aislamiento de frondas maduras, producción de esposas a partir de las especies y, fusión de las mismas para la obtención de nuevas especies híbridas.	26/08/2008	Sin Resolver	Instituto de CYT de Puerto Montt
200802514	A01K67/03	Método para disminuir la endogamia en cultivos de bivalvo basado en el análisis de secuencias de microsatelite, y uso de dichas secuencias para seleccionar caracteres fenotípicos en bivalvos.	26/08/2008	Denegada	Instituto de CYT de Puerto Montt
200703525	A01K67/033	Dispositivo modular de jaula para crianza y engorde de pulpo que comprende una o más unidades modulares de jaula instaladas en el fondo marino y que comprende a lo menos una bandeja de alimentación dispuesta en la base o fondo de dicha unidad modular de aula, siendo dicha bandeja de alimentación removible y deslizable.	05/12/2007	Sin Resolver	Instituto de CYT de Puerto Montt

Solicitud	Int. Cl.	Título	Fecha Sol.	Estado	Unidad Académica
819533	839993	LAFKEN FOODS	13-05-2008	Otorgada	Instituto de CYT de Puerto Montt
819534	839923	KO FOODS	13-05-2008	Otorgada	Instituto de CYT de Puerto Montt

Fuente: VRIIP-INAPI

Por otra parte, el apoyo constante a los investigadores para mostrar los resultados de sus investigaciones, así como también, apoyar la generación de nuevos proyectos de investigación a través de fondos asignados para asistencia congresos nacionales e internacionales, se aprecia en la Figura N° 89.

Figura N° 89. Número de Congresos Nacionales e Internacionales



Fuente: VRIIP

6.3.3.4 Evaluación y Aprendizaje

En este aspecto los Directores de Centros e Institutos y Directores de Investigación de las Facultades manifiestan en un 54% estar de acuerdo en que la Universidad cuenta con los mecanismos apropiados para aumentar la productividad científica. Por otra parte solo el 33% de los encuestados opina que la Universidad cuenta con los mecanismos para resguardar la propiedad intelectual, industrial y patentamiento. Para esta situación la VRIIP ha elaborado un plan de mejora que fortalecerá las políticas de investigación, lo cual permitirá mejorar la productividad en la investigación. Además se ha implementado una plataforma informática, en la cual se podrá llevar el control y seguimiento de proyectos de investigación lo que permitirá controlar que se cumplan los hitos principales de los proyectos, siendo uno de los más importantes, la generación de publicaciones indexadas y patentes.

6.3.3.5 Fortalezas y Áreas de Mejora

Fortalezas

- Incremento importante de publicaciones en revistas de corriente principal.
- Existencia de incentivos para los resultados de investigación
- Proyectos internos de investigación en sus diferentes modalidades tienen exigencias de publicación.
- Herramientas informáticas orientadas a mejorar el control y seguimiento, postulaciones a proyectos internos, solicitudes de pagos de incentivo, indicadores de gestión y control de procesos.

Áreas de Mejora

- Disparidad en la producción científica en las unidades académicas.
- Insuficiente desarrollo de las líneas de investigación de las UA en función de los parámetros establecidos por la VRIIP.
- Insuficiente retroalimentación de información de la productividad científica de las UA.
- Inadecuada difusión de aspectos relacionados con publicaciones, proyectos, propiedad intelectual, industrial, marcas y patentamiento a la comunidad interna y externa.

6.3.4 Vinculación de la Investigación con la Docencia de Pre y Postgrado.

6.4.4.1 Propósitos y Fines

Objetivo General

La política institucional tiene como propósito central el aumento en el número de académicos postgraduados activos en investigación, para difundir sus experiencias científicas al aula, de manera de incentivar a los estudiantes de pre y postgrado para participar en proyectos de investigación, publicaciones y difusión de la investigación a las comunidades en las cuales esta insertos.

Resultados Esperados

- ❖ Incrementar el número de estudiantes de pre y postgrado que participan en proyectos internos y externos.
- ❖ Incrementar el número de estudiantes de pre y postgrado que participan en publicaciones científicas.
- ❖ Aumentar la participación de estudiantes de pre y postgrado en congresos, seminarios, conferencias nacionales e internacionales.
- ❖ Incrementar la formación de nuevos investigadores que provienen de la docencia de pre y postgrado.

6.3.4.2 Políticas y Mecanismos

La investigación financiada con fondos concursables internos en cualquiera de sus modalidades tiene como requisito la participación de estudiantes de pregrado y postgrado. Para incentivar y formalizar la inserción de estudiantes particularmente de pregrado en actividades de investigación, desde el año 2008 la Dirección de Investigación y posteriormente la VRIIP, modificó las bases de postulación de los proyectos internos, en términos de incorporar obligatoriamente al menos un estudiante de pregrado en la categoría de ayudante de investigación, independientemente de los tesis de pre y postgrado que la propuesta estimare incorporar. Los proyectos externos incluyen estudiantes de pre y postgrado que desarrollan sus tesis cuyo contenido se concreta en publicaciones.

La VRIIP ha gestionado a través de fondos concursables del Gobierno Regional de Tarapacá, becas para desarrollar programas de Magíster y financiamiento de tesis de pre y postgrado que permitan resolver problemáticas regionales con impacto nacional e internacional. Estos fondos otorgan un aporte económico de apoyo a la investigación a los estudiantes que se encuentren en proceso de completar su trabajo de titulación o tesis de postgrado. La adjudicación de esta beca obliga al estudiante y tutor a defender su trabajo dentro de un período definido y además a publicar un artículo, en revista de corriente principal, de la temática del trabajo de tesis.

Dentro de las políticas de la VRIIP y como plan piloto otorga becas completas a estudiantes de Postgrado en los Doctorado en Química y Doctorado en Agricultura para Ambientes

Áridos – Desérticos. Estas son asignadas previo concurso público nacional e internacional. Lo cual deberá mejorar la productividad científica a mediano plazo.

La articulación de la investigación y el pre y postgrado se evidencia en la incorporación de investigadores jóvenes a los equipos consolidados, la participación de estudiantes de pre y postgrado en congresos nacionales e internacionales. Adicionalmente la VRIIP ha estado incorporando investigadores a grupos de investigación de las UA que permitan fortalecer la docencia de postgrado y el desarrollo de tesis de pregrado.

Los estudiantes de pregrado patrocinados por un investigador, participan en proyectos FDI de fondos concursables del MINEDUC que permiten desarrollar proyectos que impactan al desarrollo científico regional.

Asimismo se contempla que los estudiantes de pre y postgrado se vinculen con la difusión de la investigación en las actividades de los proyectos asociativos EXPLORA-CONICYT.

La VRIIP en su afán de realizar la transferencia del conocimiento al aula está generando cursos electivos asociados a investigación, innovación y emprendimiento, a través de proyectos CORFO (Motivando una cultura de emprendimiento en universidades de la Región de Tarapacá CEU)

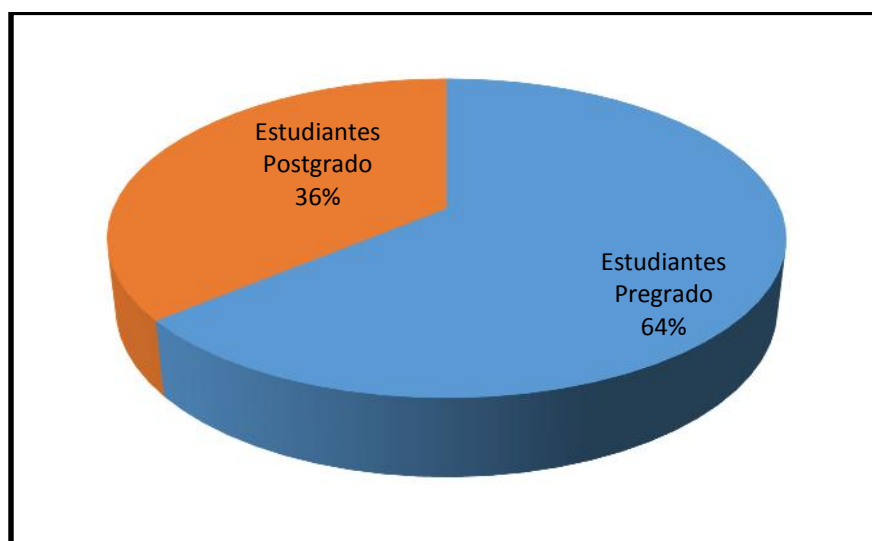
Los investigadores deben impartir al menos una asignatura en docencia de pre y/o postgrado, que permita realizar la transferencia de las experiencias de sus investigaciones a los estudiantes en el aula.

6.3.4.3 Resultados

En los últimos 5 años, se han adjudicado 3 proyectos de Formación de Capital Humano Avanzado con financiamiento del Gobierno Regional de Tarapacá, con el cual se han entregado más de 95 becas para tesis de pregrado, Diplomados y Magister.

Respecto a la participación de estudiantes de pre y postgrado en proyectos de investigación en los últimos 5 años han participado más de 130 estudiantes, siendo en su mayoría estudiantes de pregrado como se puede apreciar en el Figura N° 90. En el caso de los estudiantes de postgrado dentro del plan de mejora se han definido mecanismo para incentivar su participación en proyectos de investigación.

Figura N° 90. Participación de estudiantes de pre y postgrado en proyectos de investigación



Fuente: VRIIP.

En los últimos cuatro años 16 estudiantes de pregrado han participado en proyecto de Fondo de Desarrollo Institucional (FDI), particularmente en el área de las ciencias naturales y exactas, mientras que la participación en congresos ha ido en aumento en el orden del 10% en el periodo 2009-2013.

Con respecto a la difusión de la ciencia y tecnología la Universidad tiene dos proyectos EXPLORA adjudicados, uno en la Región de Tarapacá y el otro en la Región Metropolitana, lo que la convierte en la única Institución de educación superior con dos proyectos asociativos explora que se ejecutan de manera paralela.

En la Tabla N° 90, se puede apreciar la importante cantidad de estudiantes que han participado en los proyectos, logrando ser la única Universidad del CRUCH con dos programas asociativos explora adjudicados.

Tabla N° 90. Participación de estudiantes en la difusión de la CyT.

	2009	2010	2011	2012	2013		Total general
	Tarapacá				Tarapacá	RM Norte	
N° de Estudiantes Universitarios	1.271	925	495	727	1.243	8.677	13.338
N° de Estudiantes Total (universitarios, párvulo, básica y media)	27.287	27.463	34.920	51.427	43.298	104.157	288.552
Total General (Beneficiarios a nivel regional) (Académicos, Estudiantes todos los estamentos, público en general)	40.392	34.159	44.723	59.477	73.049	749.196	1.000.996

Fuente: Proyecto EXPLORA Iquique y Santiago RM Norte

6.3.4.4 Evaluación y Aprendizaje

A partir del levantamiento de información realizado con académicos y Directores de Centros e Institutos y Directores de Investigación de las Facultades, el 54% de los investigadores reconoce hacer esfuerzos por vincular los resultados de sus investigaciones a los estudiantes de pre y postgrado. Del mismo modo un 60% hace esfuerzos para incorporar estudiantes de pre y posgrado en sus proyectos. A pesar de esto, se sigue considerando como una debilidad la falta de participación de los estudiantes tanto de pre y postgrado en la investigación.

Del análisis de Directores de Centros e Institutos y Directores de Investigación de las Facultades, frente a la pregunta que si el desarrollo de las becas de tesis de pre y postgrado son un aporte para el desarrollo de la investigación en la Institución se ha obtenido que un 66% está de acuerdo con la afirmación, lo cual demuestra lo importante de tener fuente de financiamiento para los estudiantes de pre y postgrado, para el desarrollo de sus tesis.

6.3.4.5 Fortalezas y Áreas de Mejora

Fortalezas

- Los proyectos de investigación con fondos internos, aportan a la realización de tesis de pre y postgrado.
- Masa crítica de académicos con grado de magíster y doctor que transfieren sus experiencias de proyectos de I+D+i+e al aula.
- Incorporación de estudiantes por la vía de tesis y proyectos de título en líneas de investigación.

Áreas de Mejora

- Desconocimiento de los profesores tutores en los aspectos relacionados a la publicación de los resultados de las investigaciones realizadas por sus estudiantes.
- Falta de generación de fondo concursable interno para el desarrollo de tesis de pre y postgrado que tengan perfiles de investigación.

6.3.5. Impacto de la Investigación a Nivel Nacional e Internacional

6.3.5.1 Propósitos y Fines

Objetivo General

La Universidad Arturo Prat, para realizar investigación de impacto a nivel regional, nacional e internacional se asocia con otras instituciones que le permiten fortalecer y establecer redes de colaboración para materializar este objetivo.

En los principios declarados por la VRIIP, una de sus prioridades es la de propiciar al interior de las Unidades Académicas que estas logren generar instancias de colaboración y asociatividad con actores científicos a nivel nacional e internacional. Ello tendrá, un impacto en los resultados tales como el número de investigaciones, publicaciones y eventos científicos.

Resultados Esperados

- ❖ Promover el desarrollo de la investigación científica al interior de las unidades académicas con énfasis en aquellas donde la investigación es incipiente.
- ❖ Incrementar a partir de los procesos de asociatividad y colaboración, un aumento en publicaciones indexadas.
- ❖ Fomentar y apoyar postulaciones a fondos nacionales e internacionales en conjunto con otras universidades, centros e institutos de investigación.
- ❖ Difusión de la investigación que realizan las UA

6.3.5.2 Políticas y Mecanismos

En general, el quehacer de los investigadores de las UA está orientado hacia diferentes ámbitos o escalas de acción. No obstante lo anterior, los proyectos de investigación desarrollados tienen una fuerte orientación regional y nacional. El enfoque de los proyectos de las UA está determinado, en buena medida, por la contextualización regional y los fondos de financiamiento nacional.

La Universidad posee un vasto campo disciplinario, cuya heterogeneidad y diversificación potencia las posibilidades de generar procesos de colaboración con otras instancias de investigación científica acrecentando el impacto de la investigación propia. En efecto, sus diferentes centros e institutos han generado una prolífica labor en este sentido, logrando insertar su trabajo científico más allá de las fronteras de la Universidad; ejemplo de ello lo constituyen el Instituto de estudios de la Salud y el Instituto de Relaciones Internacionales INTE, quienes han logrado posicionar su trabajo en Perú y España; y Bolivia y Francia respectivamente.

Asimismo la Universidad, a través, de la VRIIP, promueve e incentiva la generación de redes de trabajo interdisciplinario a efecto de impactar no sólo en la realidad regional sino también a nivel nacional; ejemplo de ello lo constituye las modificación a la Ley de Pesca que surgió a partir del proyecto de Arrecifes Artificiales Otro proyecto de impacto es el "Vino

del Desierto” cuyos investigadores han descubierto una nueva cepa denominada “Tamarugal”. Este proyecto vitivinícola será un aporte para potenciar el turismo en la zona y el emprendimiento local. Ambos proyectos son desarrollados por la Facultad de Recursos Naturales Renovables con financiamiento del Gobierno Regional de Tarapacá.

Por otra parte la VRIIP otorga el soporte administrativo y de análisis financiero a las iniciativas que requieren atender solicitudes relativamente complejas en formulación de proyectos, considerando que las unidades académicas, no siempre cuentan con profesionales vinculados a las áreas de administración, contabilidad o planificación. Todo ello en el marco de posicionar a los equipos de investigación en procesos de colaboración y asociatividad.

La Universidad Arturo Prat cuenta con investigadores activos con reconocimiento nacional e internacional. Este reconocimiento se manifiesta en la participación en comités editoriales de revistas indexadas, revisor de artículos científicos para publicación, pertenencia a sociedades científicas, adscripción a universidades nacionales y extranjeras como profesores invitados, conferencistas y participación en comité científico.

La Universidad Arturo Prat tiene como política vincular la investigación con instituciones público-privadas a través de la firma de convenios marco que establece a modo general el ámbito de colaboración entre dos instituciones. Posteriormente se firman convenios específicos que establecen los deberes y derechos de ambas instituciones así como también los responsables que permiten obtener resultados concretos en plazos establecidos, con ello los convenios que tiene firmados actualmente la Institución están vigentes y con actividades permanentes. El ámbito de acción de los convenios firmados abarcan las áreas de Docencia, Investigación, Innovación, Emprendimiento, y transferencia tecnológica.

La Universidad Arturo Prat está inserta en un ambiente social, regional, nacional y mundial que cambia cada día; situación que nos lleva a ir ajustando las dinámicas internas y con ello el establecimiento de estrategias que permitan ir enfrentando las tendencias mundiales actuales. En este contexto, la Institución ha considerado en sus distintos planes estratégicos, y el actual gobierno universitario en particular, que la internacionalización y cooperación son oportunidades para mostrar sus múltiples actividades más allá de sus fronteras. De hecho, el fortalecimiento en los últimos años de alianzas estratégicas con universidades extranjeras y organismos internacionales nos ha permitido la integración internacional. Estos nexos han permitido ir focalizando los esfuerzos en docencia de pre y postgrado, investigación y cooperación con el propósito de afianzar la formación de los nuevos profesionales en una sociedad del conocimiento que avanza vertiginosamente.

6.3.5.3 Resultados

Existe un monitoreo constante del impacto de la investigación realizada por la Universidad. Se trata de proyectar escenarios futuros que pueden afectar la ubicación relativa de la Institución en el ámbito nacional e internacional. Lo anterior, con respecto a los indicadores de productividad, a la conformación de bases para el establecimiento de redes con grupos de investigación con productividad equivalente, y al fortalecimiento de las capacidades existentes que aseguren la transferencia tecnológica efectiva del conocimiento producido en la Universidad que contribuyan a generar una cultura de innovación y emprendimiento.

El impacto de las revistas en las cuales se difunden las publicaciones ha sido creciente y sostenido, un ejemplo lo demuestra el INTE que tiene dicho índice de impacto sobre la media nacional en su área de experticia. Otras áreas que cuentan con publicaciones sostenidas en el tiempo, es la matemática, química y ciencias del mar. La Universidad está evaluando mejorar su presencia en el ranking nacional e internacional en términos de mejorar sus índices de impacto.

En la actualidad, la investigación realizada se está posicionando en el medio internacional. Por consiguiente, es necesario profundizar en las acciones de vinculación, estableciendo nuevas redes internacionales.

Los Centros e Institutos han generado conocimiento aplicado en temáticas de salud, relaciones internacionales, recursos hídricos y recursos naturales (acuicultura, pesquería y silvoagropecuaria).

Como impacto de las iniciativas de desarrollo e innovación, podemos indicar una variedad de proyectos en diversos ámbitos. En el área de ciencias del mar, se cuenta con la primera planta piloto en microalgas ubicada en la ciudad de Arica; dicho proyecto se ejecuta en conjunto con la empresa Corpesca y con aportes FIC-R. En el ámbito de la Energía, la Universidad a través del CERE se ha adjudicado un proyecto de cooperación científica internacional de CONICYT con la República Popular China en conjunto con la Chinese Academy of Agricultural Mechanization Sciences (CAAMS), que ha permitido trabajar en la instalación de sistemas híbridos de energía eólica solar en la comuna de Pozo Almonte de la Región de Tarapacá. En el área de la Salud, el IES tiene un proyecto Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) sobre Medicina y Biología de Altura para la región de Tarapacá, que consiste en una investigación sobre las enfermedades producidas por el trabajo intermitente en altura. En el área de las Ciencias Sociales, el INTE tiene un proyecto Anillo-CONICYT de relaciones transfronterizas entre Bolivia y Chile: para diplomacia y prácticas sociales entre 1904 y 2004. En el área de los Productos Naturales, se tiene un proyecto sobre Biomasa como Fuente de Nuevos Nutracéuticos, financiado por el Gobierno de Chile (FIC-R) y ejecutado por la Universidad Arturo Prat y Global Institute of Bioexploration (GIBEX). En el área de Turismo e Intereses Especiales, se cuenta con un proyecto FIC-R sobre Tarapacá en la Ruta del Camino del Inca que apunta a la implementación de un instrumento de planificación, e innovación en la gestión, para la puesta en valor de los vestigios y sitios patrimoniales asociados a las rutas del Camino del Inca.

En el área de emprendimiento, la IncubaUnap, ha estado en proceso de reestructuración durante el año 2013. A pesar de esta situación, la IncubaUnap ha realizado proyectos

CORFO de apoyo al entorno emprendedor (PAE). Actualmente, con las acciones remediales, se espera a futuro aumentar y fortalecer los vínculos con el sector productivo que facilitan la transferencia tecnológica de los productos de la investigación.

Una de las actividades de difusión de Investigación de la Universidad se realiza a través de las revistas:

Revista Si somos Americanos (Scielo), Revista de Estudios Transfronterizos, es una publicación semestral editada por el Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad Arturo Prat. Su objetivo fundamental es dar a conocer resultados de investigación científica sobre las temáticas del desarrollo e integración regionales, relaciones transfronterizas y estudios internacionales, desde una perspectiva interdisciplinaria y pluralista.

Revista Corpus Iuris Regionis (Latin Index), fundada en el año 1999, busca contribuir a la discusión y análisis de problemas de interés actual del Derecho vigente en Chile y en el extranjero, en sus diversas fuentes formales de expresión, desde la óptica regional, provincial y local. Adicionalmente está enfocada a contribuir en el conocimiento del Derecho desde la perspectiva filosófica, histórica, sociológica, antropológica y demás ciencias humanas.

Revista Cultura y Religión (Latin Index), la revista busca generar espacios de encuentros en estudios, en las regiones de los Andes y el Cono Sur, Asia y África y grupos religiosos y étnicos marginados históricamente. Su perspectiva es desde las ciencias sociales vinculadas a la antropología social y cultural, sociología de la religión, antropología de la religión y filosofía de la religión. El objetivo principal de la revista es crear un espacio científico desde las ciencias sociales, para dialogar sobre las nuevas y viejas identidades religiosas y étnicas, fomentando la interculturalidad.

Revista Ciencias Sociales (Latin Index), La Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Arturo Prat, se publica en forma interrumpida desde el año 1992. Su eje central es la reflexión acerca de la realidad del norte grande de Chile, en todas sus dimensiones, entendiendo con ello que la realidad no se puede reducir, a uno u otros aspectos que la integra. Es de su interés generar y socializar el conjunto de conocimientos producto de la investigación social.

Por otra parte la Universidad Arturo Prat cuenta con convenios de cooperación con sector productivos, instituciones público-privadas, ligadas a los proyectos de investigación de fondos externos principalmente FONDEF, FIC-R, CORFO entre otros. También se han considerado la cooperación con Municipalidades que apoyan el desarrollo de la investigación en su entorno directo. En el periodo 2009 -2013 se han firmado más de 110 convenios nacionales e internacionales, que aún se encuentran activos a esta fecha.

6.3.5.4 Evaluación y Aprendizaje

A partir del levantamiento de información realizado con académicos y Directores de Centros e Institutos se puede apreciar que la Universidad ha generado con sus actividades científicas un impacto en la comunidad como por ejemplo el proyecto de “arrecifes artificiales” y el proyecto de “vino del Desierto” en la cual se ha transferido conocimientos y capacidades al sector productivo donde se encuentran insertos los proyectos. Por otro lado, la participación de los académicos en eventos internacionales, como la organización de los mismos, es una muestra de cómo la academia se relaciona con sus pares internacionales.

Además, se detecta que los convenios nacionales e internacionales constituyen un aporte para el desarrollo de la producción científica institucional. La opinión general de los encuestados es positiva, considerando que se obtuvo como resultado un 67% de respuestas favorables.

No obstante lo anterior existe la necesidad de desarrollar herramientas que permitan medir de mejor manera el impacto de la investigación.

6.3.5.5 Fortalezas y Áreas de Mejora

Fortalezas

- Desarrollo de áreas de investigación en el ámbito regional.
- Centro e Institutos clasificados a la investigación, desarrollo, innovación, emprendimiento y asesoría.

Áreas de Mejora

- Herramientas insuficientes que permitan medir el impacto en actividades de investigación
- Baja presencia en el medio nacional e internacional de investigadores con respecto a la masa crítica actual de postgraduados que posee la Institución.

7.- ÁREA VINCULACIÓN CON EL MEDIO

7. ÁREA VINCULACIÓN CON EL MEDIO

7.1 Descripción General del Área

Reseña Histórica

En 1982 la Sede de la Universidad de Chile en Iquique se transformó en el Instituto Profesional. Tras un movimiento comunitario regional que demandaba una Universidad Regional, se constituye en 1984 la Universidad Arturo Prat. De esta forma la UNAP es de sus orígenes una respuesta a las necesidades y demandas de la comunidad de Iquique, lo que se traduce en una estrecha vinculación Comunidad–Universidad que la caracteriza desde sus inicios.

A fines de los años 80, la Universidad amplía su ámbito territorial de influencia, derivado de los requerimientos de ciertos sectores productivos de las zonas donde hoy están emplazadas, vinculándose en estas zonas, fundamentalmente, a través de la docencia en el marco del concepto educación continua que promueve la Institución.

En el contexto antes descrito, el desarrollo y crecimiento de la Universidad Arturo Prat está ligado a las tres características que la definen como tal, su condición de estatal, autónoma y regional. En su condición de estatal propende al desarrollo de los principios de la educación pública como factor de cohesión social, favoreciendo la igualdad de oportunidades y la calidad en la Educación Superior. Es autónoma lo que le permite definir su modelo de desarrollo y regional puesto que su quehacer responde a las necesidades de las comunidades donde está inserta, las que se visualizan en las Estrategias Regionales de Desarrollo.

Desde el punto de vista organizacional del área, hasta el año 2008 la Institución contaba con dos direcciones: la Dirección de Relaciones Públicas, responsable de la difusión de las actividades universitarias y la Dirección de Extensión Académica y Cultural, encargada de fomentar en la comunidad universitaria y comunidad en general, las expresiones artísticas, culturales y deportivas. Ambas direcciones se funden ese año dando origen a la Dirección General de Extensión y Relaciones Públicas.

El año 2012, en el marco del proceso de optimización institucional, se reorienta el enfoque de esta unidad desde un concepto de extensión en términos tradicionales hacia un concepto de vinculación como una relación bidireccional entre la Institución y su entorno. Producto de ello se crea la Dirección General de Vinculación y Relaciones Institucionales (en adelante DGVRI), que depende directamente del Rector (DE N°56/2012, Ver Anexo N°20).

En consecuencia, si bien es cierto que la vinculación con el medio es un eje fundamental de la Universidad, es la DGVRI quien tiene bajo su responsabilidad la gestión de ésta. Siendo coherentes con lo anterior, se establece la Política de Vinculación con el Medio mediante DE N° 0136/2013, modificado por DE N°0977/2014 (Ver Anexo N°15).

Es importante destacar que durante el período 2010-2013, la Universidad se planteó el objetivo estratégico “fortalecer la vinculación institucional”. En este sentido, se avanzó en las siguientes dimensiones:

- Participación efectiva de la Institución con grupos de interés y entornos relevantes.
- Posicionamiento de las actividades y resultados de las actividades institucionales.
- Articulación de iniciativas público-privadas para el desarrollo regional.
- Fortalecimiento de acciones de cooperación con instituciones nacionales e internacionales.

7.2 Propósitos y Fines del Área

La Misión institucional declara respecto de la vinculación que “...fomentamos la generación, transferencia y difusión de las ciencias, las humanidades, las tecnologías y las artes, al servicio del desarrollo social, cultural y económico de las personas, las comunidades regionales y del país.”

Por su parte la visión institucional declara sobre este aspecto que “...se vinculará de forma efectiva con los sectores productivos y sociales...”

En este marco referencial el Plan Estratégico Institucional 2014–2020, direcciona el desarrollo del área a través de los temas y objetivos estratégicos que a continuación se describen:

Tabla N° 91. Objetivos Estratégicos asociados al área de Vinculación con el Medio

Tema Estratégico 1: Liderazgo en la formación de talentos a nivel local y regional	
Objetivo Estratégico	Descripción
Posicionar a la UNAP a nivel local a partir de cada una de sus sedes	La UNAP debe ser reconocida como un actor activo en las regiones donde mantiene presencia, tanto a nivel de la formación técnico-profesional, como a través de la vinculación y trabajo conjunto con el sector público y privado.
Afianzar una oferta atractiva en las área de interés local, regional y nacional	A partir del conocimiento de necesidades del entorno, donde la UNAP cuenta con presencia, se debe desarrollar y establecer una oferta educacional atractiva y coherente que contribuya al crecimiento social, cultural y económico.

Tema Estratégico 2: Referente en I+D+i+e para los ejes prioritarios del desarrollo regional	
Objetivo Estratégico	Descripción
Contribuir al cumplimiento de los desafíos presentes en las estrategias regionales de desarrollo	A través de la transferencia, vinculación y difusión de las ciencias, las humanidades, las tecnologías y las artes, la UNAP contribuirá al desarrollo social, cultural y económico de las regiones aportando a su desarrollo.
Fortalecer la I+D+i+e en los procesos formativos y de vinculación	Desarrollar acciones que permitan el fortalecimiento de los temas de I+D+i+e, para lo cual la UNAP buscará fomentar la generación e interés por el desarrollo de nuevos conocimientos, a partir de una oferta académica alineada con las necesidades de las regiones con influencia, junto con académicos y alumnos motivados y comprometidos con el desarrollo de estos temas
Mejorar la presencia referencial de la Institución a nivel local, regional y nacional	Lograr un posicionamiento de manera efectiva respecto a su rol de Universidad estatal en los temas de I+D+i+e, para lo cual se debe realizar acciones que permitan vincular a la Universidad como un actor activo a nivel local, regional y nacional en estas materias.

Para el cumplimiento de lo anterior, la Universidad ha organizado el desarrollo del área de vinculación asociada a cuatro funciones:

a) **Función de Extensión:** Promueve y ejecuta actividades que permitan la creación de vínculos con el medio y la sociedad, que posibiliten la transferencia de conocimiento, la interacción y su desarrollo. Esta función se desarrolla a través de la extensión-docencia; extensión-investigación; extensión- cultural.

b) **Función de Relaciones Internacionales:** Promueve la internacionalización de la Universidad, buscando insertarla en el proceso de globalización, coordinando y promoviendo entre estudiantes y docentes los diversos programas o convenios internacionales existentes con las unidades, facultades, centros e institutos.

c) **Función de Difusión:** informar a la Comunidad Universitaria y a la sociedad, las actividades del quehacer universitario de acuerdo a la línea editorial establecida.

d) **Función de Responsabilidad Social Universitaria:** Busca que la Universidad desarrolle un trabajo que responda a las necesidades de la sociedad, fomentando el desarrollo ciudadano y de servicio a la comunidad.

De esta forma la vinculación, a través de la DGVRI, se focaliza en el cumplimiento de los temas y objetivos indicados por medio de las funciones indicadas

7.3 Estructura del Área

Para el cumplimiento de los objetivos y funciones antes indicadas la DGVRI se ha dotado de la siguiente estructura organizacional:

Figura N° 91. Estructura DGVRI



Dirección General de Vinculación y Relaciones Institucionales: Unidad administrativa dependiente del Rector cuya función es formular y proponer programas, elaborar proyectos estratégicos de extensión y de vinculación para ampliar y diversificar la presencia activa de la Universidad en las regiones que se emplaza, a nivel nacional e internacional.

Su labor principal es fomentar, organizar, sistematizar y articular las diversas acciones de vinculación que desarrolla la Institución hacia el cumplimiento de los objetivos y funciones antes indicadas.

Esta Dirección General cuenta con las siguientes funciones de apoyo:

Difusión y Comunicación: Es la responsable de elaborar, asesorar y/o aprobar que los diseños y línea editorial de la Universidad, para el desarrollo de todas las actividades, sean coherentes con la imagen corporativa. También se preocupa de informar el quehacer de la UNAP, a través de los diferentes medios. Con esto, se busca difundir y acercar los resultados de la investigación, cultura, arte, deporte y docencia a la comunidad, además de dar a conocer las múltiples actividades que se desarrollan en el ámbito público y privado.

Marketing: Propone, supervisa y asesora en la determinación de la estrategia de marketing y su correspondiente planificación en el nivel corporativo, estratégico y funcional. Para ello propone los lineamientos para posicionar la marca, además de los estudios de mercado necesarios, y campañas para la ejecución de la estrategia.

Coordinación de Vinculación: Asegura y supervisa que cada facultad, sede, y centros docentes y de vinculación cuente con un responsable de generar, coordinar y articular las acciones de vinculación con la DGVRI.

Coordinación de Extensión: Promueve y ejecuta actividades que permitan la creación de vínculos con el medio y la sociedad, posibilitando la transferencia de conocimientos hacia la comunidad, al igual que la interacción y su desarrollo.

Relaciones Internacionales: Promueve la internacionalización de la Universidad, buscando insertarla en el proceso de globalización, coordinando y promoviendo entre estudiantes y académicos los diversos programas o convenios internacionales existentes.

7.4 Aspectos del Área

7.4.1 Política de Vinculación con el Medio

La Política de Vinculación se sintetiza en la creación y mantención de nexos que favorezcan una relación permanente de colaboración y desarrollo de la Universidad y la comunidad, y que también facilite el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de las funciones de vinculación.

Para implementar esta política de vinculación, la UNAP ha diseñado el siguiente modelo de vinculación:

Figura N° 92. Modelo de Vinculación con el Medio de la Universidad Arturo Prat



El área de Vinculación con el Medio propone generar una presencia referencial de la Universidad Arturo Prat en el medio regional en la que está inserta, comprometida con su paisaje cultural, con su territorio y su contexto, estimulando con su quehacer docente, investigativo y de extensión los procesos de desarrollo de la Universidad y de los sectores sociales y productivos en los ámbitos tanto públicos como privados, considerando en esto instancias nacionales e internacionales.

Este modelo representa la forma en que la Universidad se relaciona con su entorno en el marco de sus objetivos estratégicos y funciones de vinculación.

De esta manera la Vinculación se transforma en un medio para establecer alianzas, construir y articular redes entre la Institución con el sector gobierno, el sector privado y los organismos sociales, en cada una de las regiones donde está presente la Universidad Arturo Prat.

7.4.2 Mecanismos de Vinculación con el Medio

El Modelo de Vinculación con el Medio de la Universidad Arturo Prat se aplica desde dos ámbitos, uno decisorio y otro operacional.

Desde la perspectiva del primer ámbito, la Universidad, en sus diversas instancias de gobierno, integra a la comunidad con el fin de acercarla a la Institución.

En este sentido, la Honorable Junta Directiva cuenta con la participación de seis miembros representantes de la comunidad, del sector productivo y de servicios en la región que aportan la visión del medio a la toma de decisiones estratégicas de la Institución¹⁴.

Asimismo, la Institución a través de la Rectoría y las Vicerreorías participan en varias instancias decisorias nacionales y regionales. El Rector participa del CRUCH y el CUECH. La Vicerrectora de Investigación, Innovación y Postgrado participa, a nivel nacional en el Comité de Vicerrectores de Investigación y en el Comité de Directores de Postgrado del CRUCH y, a nivel regional, en el Comité de Gestión de la Estrategia de Innovación Regional de Tarapacá; la Vicerrectora Académica es parte del Consejo de Vicerrectores Académicos del CRUCH y, además, es integrante de la Mesa Regional de Trabajo y Educación, instancia sectorial público-privada de la Región de Tarapacá. El Vicerrector de Administración y Finanzas integra la Red de Vicerrectores de Administración y Finanzas del CUECH. Esta red colabora en la elaboración de informes y estudios en el ámbito financiero, para apoyar la gestión del Consorcio de Universidades Estatales

A nivel de facultades, por intermedio de las carreras, el entorno participa en ellas a través de los Consejos Asesores Externos, que informan a la unidad académica respecto de las necesidades formativas del medio, generándose a partir de esta participación un importante vínculo que beneficia, finalmente, a los estudiantes de la Universidad.

Estas instancias permiten a los órganos decisorios retroalimentar sus decisiones con información relevante y estratégica.

Por otra parte, la DGVRI participa en los ámbitos resolutivos de la Universidad con el fin de aportar desde un enfoque vinculante a las decisiones institucionales y a su vez su Directora

¹⁴ Los otros tres integrantes lo constituyen los representantes de los académicos.

es Consejera Regional de Consejo Nacional de Cultura y las Artes; participa en la mesa de Fomento Lector Regional, e integra la Red de Museos de Tarapacá.

Desde la perspectiva del ámbito operacional, las acciones de vinculación se articulan sobre la base los objetivos estratégicos del PEI 2014-2020, con el fin de colaborar en su consecución.

A continuación, para ilustrar lo expresado, se da cuenta de las distintas instancias que abordan en forma permanente este diseño, a través de las funciones de vinculación antes indicadas:

- El objetivo estratégico *“Afianzar una oferta atractiva en las áreas de interés local, regional y nacional”*, se relaciona con la función de extensión, en lo que respecta a desarrollar y establecer una oferta educacional atractiva que contribuya al crecimiento social, cultural y económico. En este sentido, la consolidación de una oferta atractiva se genera desde las carreras y programas, con la participación del Consejo Asesor Externo, con información desde con la Oficina de Egresados y de otras instancias pertinentes, que permiten retroalimentar el proceso formativo. Finalmente, lo anterior es sancionado por el Consejo Académico y la Honorable Junta Directiva, en la que además, participan seis actores relevantes del medio externo a la Universidad.
- Los objetivos estratégicos *“Posicionar a la UNAP a nivel local a partir de cada una de sus sedes”* y *“Contribuir al cumplimiento de los desafíos presentes en las estrategias regionales de desarrollo”* se materializan, por una parte a través de la función de extensión en instancias tales como la oferta académica acorde a los requerimientos de capital humano de las zonas donde se encuentra emplazada y además, con las actividades que se realizan a través de: IncubaUNAP, Centro Tecnológico Minero, Corporación de Desarrollo de la Universidad Arturo Prat, Feria Anual de la Vendimia, Programa Explora en Tarapacá y Región Metropolitana, Instituto de Estudios de la Salud, Instituto de Etnofarmacología, Institutos de Ciencias y Tecnología de Concepción y Puerto Montt, Centro de Investigación y Desarrollo de Recursos Hídricos y la Oficina de Movilidad Estudiantil. En términos de Responsabilidad Social, la Universidad asume un importante rol a través de: los Jardines Infantiles Quri Mayiri y Purum Naira; el Colegio UNAP; el Preuniversitario UNAP; los Centros de Atención Psicológica (Iquique y Victoria); las Clínicas Jurídicas (Iquique y Victoria); el Centro de Atención Kinésica en Victoria, el Centro Multimedial para Discapacitados.
- El objetivo estratégico *“Fortalecer la I+D+i+e en los procesos formativos y de vinculación”* se relaciona con la función de extensión a través de instancias como el Instituto de Investigación en Educación (Santiago); Proyecto de Formación de Cuadros Académicos de la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado; Misiones Tecnológicas; Centro de Recursos Energéticos.
- Finalmente, el objetivo estratégico *“Mejorar la presencia referencial de la Institución a nivel local, regional y nacional”*: se aborda desde la función de difusión con iniciativas tales como: Instituto de Estudios Internacionales (INTE); Instituto de Estudios Andinos (Isluga); Institutos de Ciencias y Tecnologías de Puerto Montt; Centro de Estudios del Medio Ambiente, y el Instituto de Estudios de la Salud, todas entidades institucionales cuyas acciones son de alto impacto y significancia en las zonas donde desarrollan su accionar.

En el logro de este objetivo estratégico la Oficina de Movilidad Estudiantil aporta a la función de relaciones internacionales. De esta manera la Universidad ofrece a sus estudiantes y a los visitantes la oportunidad de un enriquecedor intercambio, mejorando su posicionamiento en el contexto de las instituciones de educación superior en la zona norte del país.

Dado lo expuesto anteriormente, se observa que, desde el accionar cotidiano de la Universidad, se configura un espacio que favorece la realización de iniciativas y actividades que fortalecen la integración UNAP con su entorno.

Para materializar las iniciativas y actividades, la Universidad utiliza como mecanismos de vinculación con el medio dos instrumentos: Convenios y Proyectos de Vinculación.

Convenios.

Son instrumentos destinados a asociar a la Universidad con entidades del medio externo con el fin de lograr beneficios recíprocos entre los suscribientes.

Para los efectos de la operacionalización de estos instrumentos, la Institución ha distinguido cuatro tipos según sus fines:

1.- Convenio Colaboración - Beneficio:

Los convenios marco son una modalidad que busca generar ahorros en la gestión de manera que dependiendo del tipo de actividad que se acuerde, este sea lo más amplio posible dentro de la normativa legal, permitiendo el desarrollo de actividades institucionales de carácter general.

2.- Convenio Específico:

Los convenios específicos son aquellos en que la Institución acuerda con otras personas jurídicas o naturales la realización o prestación de una actividad específica y sin variación, no admitiendo excepciones.

3.- Convenio de Cooperación:

Los convenios de Cooperación son aquellos en que la Institución acuerda el desarrollo conjunto con otras personas jurídicas, naturales o instituciones de actividades con la finalidad de obtener beneficios comunes.

4.- Convenio de Colaboración:

En este tipo de convenio la Institución acuerda con personas jurídicas, naturales o instituciones, acciones de colaboración mutua.

Dichos documentos se gestionan conjuntamente entre la Dirección de Vinculación y Relaciones Institucionales y la Secretaría General. Para la firma de convenios institucionales se han establecido procedimientos y en la actualidad se encuentra en elaboración un sistema de seguimiento y evaluación.

Los convenios formalizan y estructuran gran parte de las actividades de vinculación, señalando los alcances de cada una de las partes. Éstos se han incrementado desde el año 2010, siendo en su mayoría adscritos con el sector privado, según se verá más adelante.

La gestión y ejecución de cada convenio es responsabilidad a la unidad académica o administrativa asociada a él.

Proyectos de Vinculación.

A través de este instrumento la DGVRI organiza y orienta las iniciativas surgidas desde la Universidad con el objeto de verificar su pertinencia y coherencia con los objetivos estratégicos institucionales.

Los Proyectos de Vinculación son iniciativas presentadas por Unidades Académicas, Unidades Administrativas o Estudiantes, en este último caso avalados por la Dirección General de Asuntos Estudiantiles. En ellos se plantean diversas actividades docentes, de investigación, culturales y deportivas, orientadas a generar y fortalecer una mayor vinculación con la comunidad universitaria o la comunidad en general.

La Universidad ha generado un conjunto de formulario destinados a estandarizar la presentación, facilitando su sistematización y seguimiento.

7.4.3 Asignación de recursos para el desarrollo de la Vinculación con el Medio

Los recursos que la Universidad destina a las actividades de vinculación son asignados por medio del presupuesto anual de la DGVRI y de fondos concursables para proyectos de extensión (cultural, docente, investigación) y proyectos de innovación docente.

A su vez, las facultades, la sede Victoria y los Centros Docentes y de Vinculación de Arica, Antofagasta, Calama y Santiago, a través de sus Planes de Desarrollo y los Programas Operativos Anuales, contemplan actividades permanentes de vinculación, considerando su financiamiento a través de sus respectivos presupuestos.

El Presupuesto del año 2014 para actividades de vinculación, directamente relacionadas con al DGVRI, es de \$192.860.659¹⁵.

En términos de la inversión institucional para actividades de Vinculación con el Medio, relacionadas directamente con la DGVRI, se tiene para el período 2009-2013, la suma de \$1.167.074.050. La evolución de esta inversión se observa en la siguiente tabla.

¹⁵ Fuente: Unidad de Presupuesto, UNAP.

**Tabla N° 92. Inversión Institucional para actividades de Vinculación con el Medio
2009 – 2013**

Año	Total (\$)
2009	359.467.708
2010	286.437.394
2011	188.041.944
2012	112.369.616
2013	220.757.388
Total	1.167.074.050

Es importante destacar que se debe sumar a los presupuestos e inversiones indicadas anteriormente, todos aquellos recursos financieros que se utilizan para realizar actividades académicas que potencian, fomentan y construyen la vinculación de la Universidad con su entorno. Algunos ejemplos de estas actividades lo conforman las clínicas jurídicas, psicológica y kinésica; seminarios, congresos en el ámbito de la investigación y actividades de vinculación y difusión de la Dirección de Admisión.

Sólo a modo referencial, un análisis comparativo con dos universidades consideradas por la CNA como Instituciones de Naturaleza Semejante¹⁶ y que han sido recientemente acreditadas en el área de Vinculación con el Medio, refleja que los recursos asignados para actividades de vinculación por parte de la UNAP, para un mismo período de comparación (años 2010–2012) son de \$586.848.954.-, mientras que para una de las dos Universidades de referencia es de \$409.701.666.- y para la otra Universidad es de \$685.990.111.-. Lo anterior refleja que la asignación de recursos de la Universidad Arturo Prat se encuentra dentro de un rango aceptable.

7.4.4 Vinculación del Área con la Docencia y la Investigación

Docencia

La Universidad Arturo Prat con la implementación del MEI y el proceso de renovación curricular incorporó a su quehacer docente, en forma transversal en todas las facultades, la realización de prácticas tempranas, constituyéndose ellas en un importante mecanismo de vinculación de la Universidad con el entorno y fomentando, a la vez, el desarrollo integral del estudiante, dado que su ejecución implica la prestación de servicios a la comunidad, esto es especialmente destacable en la facultades de Ciencias Humanas, Ciencias de la Salud y Ciencias Jurídicas y Políticas.

De igual manera los ya señalados proyectos de extensión se han constituido en una importante herramienta de vinculación-docencia, por cuanto estos proyectos son desarrollados por académicos y estudiantes. En términos cuantitativos, durante el período 2009–2013, la cantidad de proyectos de vinculación presentados por académicos y estudiantes fue de 287 y 67, respectivamente.

¹⁶ Minuta de Datos de Contexto de la Universidad Arturo Prat. Proceso de Acreditación Institucional 2012. Comisión Nacional de Acreditación.

En igual forma la Oficina de Egresados ha generado un fuerte impulso a la generación de vínculos con los egresados y empleadores, de acuerdo a lo expuesto en la respectiva sección de la autoevaluación del área de Docencia de Pregrado.

Por su parte la Dirección de Admisión ha desarrollado una importante labor de vinculación con colegios de las comunas en que están inserta la Sede Victoria y los Centros Docentes y de Vinculación de Arica, Antofagasta, Calama y Santiago. El sentido de esta labor es ampliar el accionar de la UNAP a los establecimientos educacionales de todas las zonas donde la Institución se encuentra emplazada.

En el mismo sentido la Oficina de Movilidad Estudiantil tiene como propósito promover, gestionar, y apoyar la movilidad de los estudiantes de pregrado, tanto a nivel nacional como internacional. Desde el año 2012 la Movilidad Estudiantil del Consorcio de Universidad Chilenas (MEC) ha beneficiado a 18 estudiantes; en el programa Consejo de Rectores por la Integración de Subregión Centro Oeste de Sudamérica (CRISCOS) han resultado favorecidos 9 estudiantes; con el Convenio Universite Technique de Compiègne, Francia, se beneficia a 4 estudiantes cada año; en lo que respecta a becas por semestre en el extranjero, 8 estudiantes han sido beneficiados; el Programa de Becas Santander Universidades ha beneficiado a 2 estudiantes; asimismo, 2 estudiantes han sido beneficiados a raíz de convenios con universidades extranjeras; y 12 estudiantes de carreras técnicas han sido beneficiados con la Beca para Técnicos de Nivel Superior en el Extranjero. En resumen, desde el año 2012, 55 estudiantes han sido beneficiados con diferentes programas de movilidad estudiantil.

Un importante aspecto a destacar lo constituye el programa ERASMUS AMIDILA, que considera becas dirigidas a grupos vulnerables de América del Sur y Centroamérica, donde la Universidad Arturo Prat es la Institución responsable, a nivel nacional, de gestionar la difusión y convocatoria de dichas becas.

Otras actividades de la relación Vinculación con el Medio-Docencia la constituye el trabajo que se desarrolla a través de clínicas de atención hacia la comunidad en el ámbito jurídico, psicológico y kinesiológico. En los dos primeros ámbitos, estas actividades se llevan a cabo en las sedes de Iquique y Victoria, mientras que la atención kinésica se realiza en la sede Victoria. A continuación se muestran resultados de estas actividades:

En el caso de la Clínica Jurídica, en Iquique, entre los años 2011 y 2013, se realizaron 4.502 atenciones. Mientras que en Victoria, entre los años 2012 y 2013, se realizaron 792 atenciones.

En el caso de la Clínica de Atención Psicológica, en el año 2013 se llevaron a cabo 176 y 67 atenciones en Iquique y Victoria, respectivamente.

Cabe destacar la iniciativa Clínica Kinésica en Victoria la cual ha efectuado una importante labor social y de vinculación-docencia. En año 2013 esta iniciativa arroja los siguientes resultados:

Tabla N°93. Atenciones Clínica Kinésica, Sede Victoria

Clínica Kinésica, Programa de Atención año 2013	
Ingresos al Programa	356 pacientes
Controles de Rehabilitación Física	2.108 controles
Procedimientos	
Fisioterapia	2.802 procedimientos
Masoterapia	267 procedimientos
Ejercicios terapéuticos	4.223 procedimientos
Personas que ingresan a educación grupal	328 (con un total de 52 sesiones)

Finalmente, en este ámbito es importante destacar la vinculación que tiene la Universidad con el Colegio Universitario UNAP y con la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Iquique¹⁷.

Colegio Universitario UNAP

La importancia de tener contacto con un establecimiento educacional desde la perspectiva Institucional radica en la posibilidad cierta de modelar un proyecto que pueda ser replicable para la Región, en donde se han ido superando diferentes etapas tanto en la gestión misma como en el plano de la mejora en la Calidad de entrega.

El Colegio UNAP se constituye en una instancia de diálogo profesional que permite crecimiento en la comunidad constituida por el establecimiento al tiempo que los estudiantes logran una formación en un ambiente en donde si pueden opinar y proponer mejoras al alero de la Facultad de Ciencias Humanas. Sin duda que una oportunidad es el hecho de que existe integración de prácticas profesionales no sólo en el ámbito pedagógico, sino que desde la Facultad de Ciencias de la Salud, de Ciencias Jurídicas y Políticas y de Recursos Naturales Renovables.

Investigación

Esta área desarrolla un aporte sustantivo a la vinculación universitaria, por tanto, el trabajo colaborativo entre la VRIIP y la Dirección General de Vinculación y Relaciones Institucionales es permanente, correspondiendo a la primera la generación de políticas y supervisión de proyectos de investigación y la segunda, a favorecer vínculos, apoyar actividades y generar espacios de difusión de los nuevos conocimientos.

Asimismo, académicos y estudiantes realizan actividades de investigación que se formalizan a través de proyectos de Vinculación-Investigación, decretados y apoyados por la Dirección de Vinculación y Relaciones Institucionales.

De igual forma la VRIIP ha gestionado proyectos de investigación asociados al desarrollo regional y a la innovación, es así como en el periodo 2009-2013 se han adjudicado 23

¹⁷ La Corporación Municipal de Desarrollo Social, es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro. Tiene la responsabilidad de la administración de los establecimientos de educación y salud traspasados a la Municipalidad.

proyectos FIC-R. Junto a ello participa en el Comité de Vicerrectores de Investigación y en el Comité de Directores de Postgrado del CRUCH.

Es así que entre el 2012 y 2013 la VRIIP gestionó y apoyó la realización de 44 actividades de extensión a la comunidad regional y nacional tales como congresos, clases magistrales, simposios, entre otros; con el fin de valorar, difundir y divulgar la ciencia, tecnología y las artes que realiza la Universidad Arturo Prat.

Un ejemplo de lo anteriormente mencionado, es el proyecto financiado por Innova-Corfo y FIC-R, denominado *“Motivando una Cultura de Emprendimiento en Universidades de la Región de Tarapacá”*, siendo el objetivo principal dotar a un equipo de profesionales docentes de un conjunto integral de instrumentos de capacitación CEFE el que utiliza un Sistema Orientado a la Acción y Métodos de Aprendizaje Experimentales tendientes a fortalecer una Cultura de Emprendimiento e Innovación en los Estudiantes participantes.

Como se explicó al efectuar el análisis del área relativa a la Investigación, los Centros e Institutos de Investigación, que dependen de la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado, desarrollan una importante labor de vinculación dentro del ámbito de sus especialidades, ya sea porque su trabajo se orienta a la resolución de problemas regionales o por su alto nivel de asociación con entidades públicas o privadas.

Otra de las funciones principales de los centros e institutos es la vinculación con el entorno regional, nacional e internacional. Así, estos centros e institutos se vinculan con el sector productivo, asociaciones y dependencias gubernamentales, comunidad académica, comunidades locales en las que se encuentran insertas, a través de consultorías, capacitación profesional, participación en comités consultivos en organizaciones públicas, la generación de patentes, en la realización de congresos y simposios, y dando a conocer los productos de sus investigaciones (publicaciones, libros).

Uno de los institutos con mayor impacto a nivel internacional es el Instituto de Estudios Internacionales (INTE), cuyo foco específico lo constituyen las relaciones entre las regiones del norte de Chile y sus similares de la sub-región centro-oeste de Sudamérica, formada por Bolivia, el sur de Perú y el noroeste de Argentina, junto a los territorios circunvecinos de Paraguay y Mato Grosso.

En la misma línea el Instituto de Estudios de la Salud, el cual se vincula a nivel internacional a través del proyecto *“Red Iberoamericana de Medicina y Fisiología de Altura”* financiado por el Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el desarrollo (CYTED). Este proyecto tiene como finalidad promover una agenda de prioridades compartidas para la Región, Fortalecer la capacidad de desarrollo tecnológico de Iberoamérica mediante la promoción de la investigación científica conjunta, transferir conocimientos y técnicas, y el intercambio de científicos y tecnólogos entre grupos de I+D+I de los países miembros, entre otras. A nivel regional el Instituto de Estudios de la salud se vincula con la región de Tarapacá a través del proyecto *“Transferencia Proyecto de Medicina y Biología de Altura”* el cual tiene como objetivo principal estudiar los efectos de las enfermedades producida por el trabajo intermitente en altura, y transmitir sus resultados a nivel regional e internacional en congresos y publicaciones científicas.

El Instituto de Ciencia y Tecnología de Puerto Montt, desarrolla proyectos de investigación aplicada como por ejemplo los proyectos *“Cultivo y biotecnología de ahfeltia plicata, nueva alternativa en la producción de ficocoloides para la región de Magallanes”* y *“Masificación y*

escalamiento productivo del cultivo y repoblamiento de especies de algas nativas gigartina skottsbergii y sarcothalia crispata (luga roja y luga negra) en áreas de manejo de la X y XII región” financiados por CONICYT-FONDEF. Así como también el proyecto “*Generación de un banco de germoplasma para algas en la región de los Lagos*”, financiado por el Gobierno Regional de la región de los Lagos. Los resultados de estas investigaciones son transferidos directamente a la comunidad regional, a través de charlas, seminarios y trabajo en terreno.

Es importante mencionar que los centros e institutos de la UNAP realizan actividades de vinculación, en la semana nacional de la Ciencia y la Tecnología, con ciclos de charlas, exposiciones interactivas, todo esto enmarcado en el Programa Explora, cuyo objetivo principal es promover la participación masiva de la comunidad (Público general, niños, niñas y jóvenes) en acciones de divulgación de la ciencia y la tecnología, impulsando la articulación de esfuerzos entre distintos actores de la comunidad.

Los programas Explora-CONICYT fueron adjudicados en las regiones de Tarapacá y Metropolitana. En la Región de Tarapacá, para el período 2009-2013, hubo una participación de 251.800 personas entre estudiantes de todos los niveles y público en general, siendo importante resaltar que el trabajo realizado incluye comunas de la Provincia del Tamarugal. Mientras que en Santiago, en el año 2013, participaron 749.196 personas entre estudiantes de todos los niveles y público en general, quienes estuvieron involucrados en actividades como ferias, debates y encuentros, acercando los estudiantes a las Ciencias a través de la Universidad¹⁸.

7.4.5 Resultados de la Vinculación con el Medio en la Institución y en el medio externo

Como consecuencia de lo señalado en los aspectos anteriores, a continuación se exponen los resultados e impactos de las actividades de vinculación con el medio. Con el objeto de ayudar a la comprensión de este aspecto, se presenta información que aborda tanto el medio interno como externo, a nivel de facultades, de sede y centros docentes y de vinculación, como asimismo, se da a conocer antecedentes de actividades transversales a la Universidad. Finalmente, se entrega información cuantitativa relacionada con Proyectos y Convenios de Vinculación con el Medio.

Resultados asociados a Facultades.

Facultad de Ciencias Empresariales

La Facultad de Ciencias Empresariales se vincula a través de la participación en organizaciones nacionales e internacionales. La Facultad es miembro, en calidad de socio fundador, de: la Asociación de Directivos Superiores de las Facultades de Administración, Negocios o Empresariales (ASFAE A.G.); de la Conferencia Académica de Investigación Contable (CAPIC); de la Asociación Latinoamericana de Información y Control de Gestión (ALICG AG.). Además, es miembro de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC).

¹⁸ Participación de estudiantes en la difusión de la CyT. Fuente: Proyecto EXPLORA Iquique y Santiago RM Norte.

Asimismo, académicos de la Facultad son miembros de instancias tales como: Colegio de Contadores de Chile A.G., Comité de Ética del Colegio de Contadores de Iquique, Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), Olimpiadas de IFRS (Norma Internacional de Información Financiera) organizadas por la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile; del Grupo de Colaboración de NIC SP (Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público) y Sociedad de Matemáticas de Chile (SOMACHI).

Asimismo, la Facultad a través de sus académicos y estudiantes ha participado en actividades internacionales, principalmente en el Sector Turismo, tales como: la Feria Internacional de Santa Cruz Bolivia, en el contexto de una actividad de colaboración con el Gobierno Regional de Tarapacá, gestionada en conjunto con la Dirección de Relaciones Internacionales del Gobierno Regional; VI Congreso Internacional de Marketing. Santa Cruz Bolivia; Seminario de Gestión del Turismo Municipal en Ciudad de Panamá, Panamá; Organización del VII Congreso de Investigación en Turismo. Societur 2013; y la Organización del VI Foro Nacional de Turismo.

Facultad de Ingeniería y Arquitectura

La Facultad de Ingeniería y Arquitectura se vincula con el entorno mediante prácticas, actividades de extensión, asesorías técnicas, mesas de trabajo, entre otras. Algunos ejemplos de organizaciones con las cuales se relaciona la Facultad, en el ámbito público son: CONADI, CORFO, SERNATUR, CONICYT; en el ámbito privado se relaciona con: empresas mineras y de energía como CODELCO, BHP Pampa Norte, AES Gener y Quiñenco.

Por otra parte, la Facultad se vincula, a través de la participación de los académicos en mesas de trabajo, donde se destacan la Mesa Pública Privada en Minería de Tarapacá, REUNA y el Centro Tecnológico Minero. A través de la carrera de Arquitectura, la Facultad se vincula con el Consejo de Monumentos Nacionales y el Colegio de Arquitectos, el Instituto del Patrimonio, la Red Arcot de Arquitectura y Construcción en Tierra.

Con las comunidades locales a través del proyecto "Tarapacá en el Camino del Inca", la Facultad se vincula con 9 comunidades de la Provincia del Tamarugal.

En la Sede Victoria, y a través del proyecto Explora se organizaron diversas actividades que vinculan a la Facultad con la comunidad a través de la ciencia y la relación con las comunidades indígenas. El Concurso de Robótica en la Araucanía basado en kits Lego, para alumnos de quinto a octavo básico, de los establecimientos educacionales de Victoria, Ercilla y Galvarino, permitió que, mediante un sistema de tutorías, estudiantes de la zona respondieran a un desafío relacionado con el reciclaje. El proyecto La Magia del Bosque en tus Manos que utiliza realidad aumentada para un juego lúdico de cartas. CONADI en conjunto con las comunidades indígenas, trabajaron en el proyecto Emprendimiento Comunitario y TICs, construyendo puentes entre comunidades y desafíos, una experiencia para líderes indígenas, el que fue realizado con las comunidades mapuches Lonko Mariluan y para 80 líderes mapuches.

Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas

La Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas se vincula con el medio a través de diversas actividades desarrolladas por sus académicos y estudiantes. Un importante pilar de la vinculación de la Facultad lo constituye la Clínica Jurídica que mediante la prestación de

servicios de asesoría contribuye a fortalecer la relación de la Universidad con su entorno en las comunas de Iquique y Victoria.

Otro ámbito de vinculación con el medio, lo conforma la participación en mesas de trabajo y otras instancias de los académicos de la Facultad, ya sea como directivos o miembros activos de éstas. En este contexto, se desarrollan actividades de integración con: Fundación Juventud Emprendedora, Mesa de Extranjería con la Gobernación Provincial de Iquique, Mesa de Género y Sociedad Civil del Senado de la República, Mesa Redonda Mujer, Historia y Política con el DUOC UC Santiago y el SENAME.

Asimismo, la publicación de la Revista Corpus Iuris Regionis, difunde el quehacer de la facultad y sus carreras.

Finalmente, se destaca el desarrollo de actividades de vinculación en conjunto con la Facultad de Ciencias de la Salud a través del Proyecto “Escuela de Salud Comunitaria y Liderazgo con Dirigentes Vecinales de Iquique y Alto Hospicio”, difundiendo temas de relevancia en la salud, lo social y de derechos ciudadanos.

Facultad de Ciencias Humanas

La Facultad de Ciencias Humanas desarrolla su vinculación a través de trabajos con instituciones tales como: la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Iquique (CORMUDESI), la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) y clubes de adultos mayores.

A través de actividades académicas de carácter internacional, los estudiantes de la Facultad se vinculan en un contexto transfronterizo. Ejemplo de lo anterior lo constituye la participación de estudiantes de programas con característica intercultural bilingüe, quienes realizan una gira de estudios a Bolivia para afianzar el conocimiento de las realidades mediante la experiencia, y ampliar sus conocimientos sobre la cultura Aymara.

Por intermedio de la participación de los académicos, la Facultad se vincula en eventos nacionales e internacionales. Algunos ejemplos lo constituye el Congreso del Instituto Internacional de Literatura Iberoamericana y el Taller de Danzas Tradicionales Chilenas, realizados en México. En Rumania se expuso “Influencia de la Danza Afronegroide en América Latina”. A nivel nacional, los académicos han realizado intervenciones de liderazgo de agrupaciones culturales del país.

Es importante destacar la vinculación de la Facultad mediante el lanzamiento de libros de académicos pertenecientes a ésta. En este sentido, se tiene: “Música de Osvaldo Torres”, “Iquique Imágenes de Memoria 2” y “Todo es cancha, análisis y perspectiva sociocultural del futbol en América latina” del académico Bernardo Guerrero; “Ciudad del Niño” del académico Ricardo Espinaza; “Let’s Read a Story” publicación conjunta entre estudiantes y los académicos Hernán Pereira, Michelle Espinoza y María Isabel Trillo.

Finalmente, se destaca el desarrollo de una serie de ciclos durante el año 2013- 2014 con el fin de fortalecer los espacios de reflexión, crítica y conocimiento sobre temáticas de la Educación chilena y otros países, con la participación de académicos y estudiantes, no sólo de la Facultad, sino de la Universidad.

Facultad de Recursos Naturales Renovables

La Facultad de Recursos Naturales Renovables se vincula con organismos públicos y privados; actividades de vinculación con el Sector Pesquero Artesanal a través de Proyectos; alianzas estratégicas con servicios públicos relacionados; convenios de intercambio e integración con universidades nacionales e internacionales; convenios de intercambio con centros de investigación, actividades de vinculación empresarial y participación, a través de sus académicos, en Directivas y Comités de distintas organizaciones. Asimismo, es importante destacar la participación de estudiantes en estas actividades de vinculación.

En términos específicos, se tienen los siguientes ejemplos:

- ❖ **Proyectos de Vinculación**
 - Vendimia 2013, Proyecto Vino del Desierto
 - Taller Sobre Sistemas Forestales en Zonas Áridas
 - Gira Educativa, Liceo Padre Hurtado, Pica
 - Encuentros de Egresados de la Facultad
 - Seminario de Energía Solar Fotovoltaica
 - Huertos Interactivos con Estudiantes de los Colegios Municipalizados de Iquique
 - Difusión del Proyecto Vino del Desierto en la Feria Nacional Chile Es Tuyo, del Servicio Nacional De Turismo - Santiago
 - VIII Congreso de la Asociación de Estudiantes de Biología de Chile 2013
 - Taller de Fortalecimiento de la Cadena Productiva Acuícola de Recursos Bentónicos Marinos de Importancia Comercial
 - Gira Tecnológica Internacional, Proyecto Vino del Desierto

Estos proyectos se relacionan con instituciones o agrupaciones tales como: Agricultores de las comunas de La Tirana, La Huayca y Tiliviche, Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), Dirección General de Aguas (DGA), Municipalidades de Pozo Almonte, Huara, Pica, Iquique, Liceo Padre Hurtado de Pica, Corporación Nacional Forestal (CONAF), Ilustre Municipalidad de Pica, Empresa Fotovoltaica España, Corporación Municipal de Desarrollo Social de Iquique (CORMUDES), Subsecretaría de Pesca, Ministerio de Economía, Servicio Nacional de Turismo, Asociación de Estudiantes de Biología de Chile, Pescadores Artesanales Universidad Católica del Norte. Centros de Cultivos, Ilustre Municipalidad de Taltal Centros de Investigación, Universidades, Empresas y agricultores en Israel

- ❖ Vinculación con el Sector Pesquero Artesanal a través de Proyectos con Federaciones, Sindicatos y diversas organizaciones del sector, permitiendo la integración Universidad-Entorno en las caletas pesqueras del borde costero de las regiones de Tarapacá y Arica y Parinacota.
- ❖ Vinculación con Servicios Públicos y Centros de Investigación:
 - Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)
 - Servicio Agrícola Ganadero (SAG)
 - Corporación Nacional Forestal (CONAF)
 - Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI)
 - Secretaría Regional Ministerial de Agricultura, Región de Tarapacá
 - Servicio Nacional De Pesca (SERNAPESCA)

- Subsecretaría De Pesca (SUBPESCA)
 - Instituto De Fomento Pesquero (IFOP)
 - Corporación De Fomento de la Producción (CORFO)
 - Gobiernos Regionales de: Tarapacá, Arica y Parinacota
 - Ilustres Municipalidades de: Iquique, Pica, Huara, Tocopilla, Taltal, Pozo Almonte, Alto Hospicio, Camarones, General Lagos, Camiña.
 - Instituto de Propiedad Industrial (INAPI)
 - Dirección General Del Territorio Marítimo y Marina Mercante (DIRECTEMAR).
 - Servicio de Evaluación Ambiental (SEA)
- Convenios de intercambio con centros de investigación:
 - Fundación Chile
 - Instituto de Investigación Pesquera
 - Instituto de Investigaciones Agropecuarias, INIA – La Cruz
 - Instituto de Investigaciones Agropecuarias, INIA – La Platina
- ❖ Vinculación Empresarial
Entre las empresas del Sector Productivo, se tienen:
CODELCO, Lomas Bayas, Corpesca, Camanchaca, Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi, Compañía Minera Cerro Colorado, Gasco, Salina Punta de Lobos, Petrobras Río Seco, Marco Chilena, Empresa Portuaria de Iquique, Serenor S.A., Gattavara SACI, Maestranza Neptuno, Instituto Pesquero del Norte, Asociación Gremial de Pequeños Industriales y Artesanos (AGPIA)
- ❖ Participación en Directivas y/o Comités Editoriales
 - Asociación Latinoamericana de Ciencias del Mar
 - Asociación Latinoamericana de Biotecnología y Bioingeniería
 - Miembro Consejo Nacional de Pesca
 - Comité Editorial Revistas: Si Somos Americanos, Idesia, Agricultura en Zonas Áridas, Ciencia y Tecnología UC
 - Comités Científicos Técnico: Bentónico, Pesquero Jurel, Pequeños Pelágicos, Crustáceos
 - Comité Oceanográfico Nacional de la Armada de Chile
 - Sociedad de Ciencias del Mar
 - Comisiones en Agencias Acreditadoras
 - Consejo Regional de Pesca
 - Consejo Zonal de Pesca
 - Comité Organizador 4° Congreso Internacional en Gestión del Agua en Minería

Facultad de Ciencias de la Salud

La Facultad de Ciencias de la Salud se vincula a través de actividades con organismos públicos y privados la Facultad se relaciona en forma bidireccional con el entorno. Asimismo, mediante la participación en organismos colegiados, en seminarios y proyectos colaborativos, la Facultad realiza intervenciones en la comunidad. Otro punto importante lo constituye la vinculación que se genera a través de los estudiantes de la Facultad.

La Facultad se vincula a través de las siguientes instancias:

- Participación y distinciones en organismos colegiados:
 - Miembro del Directorio Nacional de la Asociación Chile de Educación en Enfermería (ACHIEEN).
 - Miembro del Consejo Asesor Nacional de ACHIEEN
 - Miembro activo del CIRA (Consejo Integrador de la Red Asistencial)
 - Miembro de la mesa regional de la TBC.
 - Integrantes del Colegio de enfermeras regional.
 - Distinción Internacional en Docencia y en Salud para la carrera de Enfermería por parte de la organización IOCIM, Bolivia.
 - Reconocimiento del Colegio de Enfermeras a académicas de la Facultad.

- Convenios, Estudios y Proyectos
 - Desarrollo de Proyectos con el Gobierno Regional de Tarapacá
 - Coordinación Regional del Proyecto FONDEF D10I1091 “Nueva bebida láctea para el programa de alimentación complementaria del Adulto Mayor (PACAM): Niveles óptimos de fortificación con vitaminas D y B12 para mejorar la funcionalidad cognitiva y motora de sus beneficiarios” Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA) de la Universidad de Chile
 - Proyecto de Innovación Docente “Desarrollo de material didáctico, bajo la perspectiva de las tics, para la enseñanza de herramientas para la valoración familiar en la carrera de enfermería”.
 - Proyecto de “Formación de Promotores de Salud Oral con énfasis en la educación para la salud y promoción en sectores sociales de la comunidad”
 - Proyecto “Clases de Doctorado en Química y Farmacia: Cáncer y Estrés”
 - Proyecto: “Presentación programa Tu Futuro en Cruz Verde” (Farmacias Cruz Verde)
 - “Estudio Fármaco-Toxicológico de Productos Botánicos Usados en Mal Agudo de Montaña.”
 - Proyecto: Charlas “Buenas Practicas de manufacturas (GMP)” y “Rol del Químico Farmacéutico en la industria farmacéutica”.
 - Convenio entre la UNAP y las juntas de vecinos a través de la red de mujeres del Norte Grande.
 - Convenios con la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Iquique (CORMUDESÍ) y el Servicio de Salud de Iquique.
 - Convenio de colaboración suscrito con SALCOBRAND 2005

- Participación de Estudiantes
 - Estudiantes y académicas de la carrera apoyan activamente la contingencia sanitaria de la Región de Tarapacá por solicitud de SEREMI en el 2013 y 2014.
 - A nivel de estudiantes, se cuenta con la participación en actividades interuniversitarias. Se realizan tres seminarios por parte del alumnado a toda la comunidad estudiantil de Iquique.
 - Los estudiantes de la carrera de Enfermería apoyan en los diversos Centros de Salud tras la catástrofe del terremoto ocurrido en el norte del país (abril 2014).
 - En el ámbito artístico, se cuenta con el Coro Voces Azules (agrupación artística formada por estudiantes de Enfermería).

- Actividades de Práctica temprana a través de Módulo de Introducción a la Fonoaudiología, con visitas a escuelas especiales; estimulación temprana e intervención en desarrollo de lenguaje, con visitas a escuelas y escuelas especiales; trastornos de la deglución y alimentación, con visitas a Hogar de ancianos.
- Actividades Académicas con Visita o Internado en el Hospital E. Torres G. de Iquique
- Seminarios, Congresos y Pasantías
 - Congreso de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y el Ministerio de Salud "Encuentro con las universidades, incorporación de interculturalidad en las carreras del área de salud". "Diplomado de Salud mental y Psiquiatría comunitaria, taller de Interculturalidad".
 - Seminario de Salud Intercultural
 - Conversatorio entre alumnos de la facultad de ciencias de la salud y sanadores andinos.
 - Seminarios de Clínica de Investigación en el ámbito de Química y Farmacia.
 - Charla de Divulgación Científica “¿Libres para elegir?”, dentro del marco de XIX Semana Nacional de las Ciencias y Tecnologías, “1000 Científicos 1000 Aulas”.
 - Pasantía sobre extensión y vinculación con el medio en la facultad de Odontología de la Habana
- Otras actividades de vinculación con el medio
 - Intervención Urbana, proyecto "Cuida tu corazón"
 - Campaña de Vacunación contra la Influenza
 - Trabajo con juntas vecinales y población vulnerable.
 - Habilitación del Centro de Atención Odontológico.
 - Primera Escuela de Salud Comunitaria y Liderazgo con dirigentes vecinales de Iquique y Alto Hospicio.
 - Curso Electivo de Salud Intercultural que se elabora con la Unidad de Salud y pueblos indígenas de la SEREMI de Salud
 - Primer Curso de Odontología Restauradora,
 - Vinculación con organismos privados en salud (Clínica Refractiva y Clínica Iquique).

Resultados asociados a Sede y Centros Docentes y de Vinculación

A continuación, se presentan las instancias con las cuales se articulan la sede Victoria y los centros docentes y de vinculación de Arica, Antofagasta, Calama y Santiago.

Centro Docente y de Vinculación Arica

El Centro Docente y de Vinculación de Arica se vincula a través de diversas actividades con la comunidad tales como el proceso de admisión, donde se busca acercar a la Universidad con los establecimientos secundarios realizando visitas y participando en Ferias Vocacionales.

Por otra parte, se desarrollan actividades en coordinación con la Oficina de Egresados de Casa Central a fin de generar y mantener vínculos con los egresados y sus empleadores, siendo lo anterior realizado principalmente a través de los encuentros de egresados.

Respecto al sector productivo y de servicios, Arica se relaciona a través del Departamento de Formación Técnica y el Centro Tecnológico Minero con las siguientes empresas: Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción; ACHS, Komatsu, Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi y Compañía Minera Cerro Colorado. .

En relación a la participación del medio en la Universidad, Arica ofrece actividades recreacionales y culturales a través de cursos gratuitos y abiertos, donde destacan talleres de Cosmovisión Aymara, de Oratoria y Liderazgo de Equipos, entre otros

Centro Docente y de Vinculación Antofagasta

El Centro Docente y de Vinculación de Antofagasta organiza sus actividades de vinculación desde admisión a través de visitas a centros de formación técnica y establecimientos educacionales locales, promocionando la oferta académica y levantando información de preferencias de los estudiantes. Además participa periódicamente en ferias laborales y vocacionales SERCOTEC y EXPOEDUCA, respectivamente.

En lo deportivo se organizan actividades desde el año 2011 en coordinación con la Municipalidad.

Por otra parte el Departamento de Formación Técnica y el Centro Tecnológico Minero mantienen relaciones permanentes con Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi S.A., Codelco División Chuquicamata y la empresa Komatsu.

Centro Docente y de Vinculación Calama

El Centro Docente y de Vinculación de Calama se vincula con el medio a través de la participación en ferias Vocacionales tales como EXPODUCA, la Feria Regional del Emprendimiento, Vocación y la Prevención organizada por el Ministerio de Economía. Asimismo participa en otras instancias como la Feria del Adulto Mayor donde destaca la participación de estudiantes de Técnico de Nivel Superior en Enfermería; Ferias Laborales en las que participan organismos públicos y la empresa privada, Feria Medio Ambiental, con la participación de estudiantes de Técnico de Nivel Superior en Prevención de Riesgos; Programa Gobierno en Terreno en Calama, Chiu Chiu y San Pedro de Atacama que convocó a gran parte de los organismos públicos de la región.

En relación a los egresados, se desarrollan actividades en coordinación con la Oficina de Egresados de Casa Central a fin de generar y mantener vínculos, incentivando para ello la realización de los encuentros de egresados.

En el ámbito social, los estudiantes participan activamente en la Colecta Anual de Coaniquem y en la agrupación Calamatón, asimismo colaboran con la Oficina de Protección de Derechos (OPD) y Chile Crece Contigo, entre otros.

Por otra parte, los estudiantes de Técnico de Nivel Superior en Enfermería participan activamente durante las campañas de vacunación contra la influenza.

Respecto del sector productivo y de servicios, Calama se relaciona a través de la firma de convenios de beneficios para los egresados destacándose los acuerdos con la asociación de industriales y con la Asociación de Micro emprendedores de la Provincia el Loa para asegurar prácticas profesionales.

Otro aspecto relevante es la participación en la Mesa de Trabajo con la Gobernación Provincial de El Loa cuyo objetivo es acercar la educación a los sectores más vulnerables. Adicionalmente Calama organizó debates Senatoriales y de Diputados de la Región de Antofagasta en conjunto con la Asociación de Industriales de Calama y Casino Sol.

Por su parte el Departamento de Formación Técnica y el Centro Tecnológico Minero mantienen vínculos con Codelco División Chuquicamata, Komatsu, SGS S.A., Volcán Nevado y Mutual de Seguridad.

Centro Docente y de Vinculación Santiago

El Centro Docente y de Vinculación de Santiago además de las acciones relativas a admisión señaladas previamente y lo manifestado respecto del Departamento de Formación Técnica y el Centro Tecnológico Minero, ha ido desarrollando una importante labor de extensión cultural desde el año 2013 donde destacan Muestras de vestuario de los bailes religiosos de La Tirana, de propiedad del COFUNAP (Conjunto Folclórico de la Universidad Arturo Prat) Iquique; las actividades masivas " Auge Minero y su consecuente demanda de Técnicos de Nivel Superior " y el "Coloquio sobre Participación Social en Educación", con invitados mexicanos y de universidades Chilenas, Mineduc, Colegio de profesores.

Junto a ello, el Programa Explora RM Norte desarrolla rondas de debates entre establecimientos educacionales de la región metropolitana, acerca de temas de interés nacional, buscando desarrollar el pensamiento crítico, el fortalecimiento de las habilidades argumentativas y la resolución de conflictos

Se han realizado lanzamientos de libros publicados por la UNAP, "Gestión de procesos" del académico Juan Bravo Carrasco, y "El síndrome de Buornot y los Trabajadores Sociales Municipales, un acercamiento" de la académica Sonia Zapata; "La historia que nos unen. Episodios positivos en las relaciones peruano-chilenos, siglos XIX y XX"; "Bolívar según Chávez: ensayo de una tendencia"; "Historia del Cristianismo en Chile y América I"; Imagen y Memoria II "de Bernardo Guerrero y "América Latina: Nuevas miradas desde el Sur" todos de INTE.

Por otra parte se han desarrollado una serie de instancias de acercamiento entre la Universidad y los Adultos mayores con la participación de Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA). En este marco se han realizado encuentros, cursos, talleres, actividades artístico-culturales y convenios con comunidades de adultos mayores.

Con organismos públicos se firmó un convenio de colaboración con el Servicio de Registro Civil, miembro de la Mesa Técnica de Consejo Nacional de la Cultura, e invitado a participar del Programa de Autodiscriminación con la Ilustre Municipalidad de Santiago.

Internamente se realizaron actividades formativas como el Curso de Coaching para Jefes de Unidades, y el Programa de Asesorías para el Uso de Becas.

Sede Victoria

Además de la vinculación desarrollada por medio del proceso de admisión, la sede orienta su quehacer vinculativo esencialmente a través de las facultades.

La Facultad de Ciencias de la Salud tiene una importante labor a través de sus carreras. En el caso de la carrera de Kinesiología desarrolla el programa de Evaluación y Asistencia con el Hogar de Ancianos de Victoria a través de la atención de pacientes respiratorios adultos y pediátricos derivados desde el CESFAM (Centro de Salud Familiar). Asimismo se incentiva el desarrollo de tesis de investigación aplicada en poblaciones mapuches.

Por otra parte se estableció una alianza con la Liga de Baloncesto del Sur de Chile para brindar apoyo kinésico permanente a través de propuestas de plan de entrenamiento, tratamiento de lesiones deportivas, y charlas.

A su vez la carrera de psicología se vincula con su entorno mediante seminarios de prevención de abuso sexual, de especialización en psicología educacional, clínica y laboral. Además, mediante jornadas de trabajo se presentan trabajos de investigación científica de los estudiantes.

La carrera de enfermería participa con su entorno a través de la realización de seminarios de medicina familiar en conjunto con la SEREMI de Salud de la zona y con visitantes nacionales y extranjeros. Asimismo busca integrar la comida mapuche de la zona mediante la elaboración de un cóctel saludable para la comunidad universitaria y como acción directa hacia la comunidad se realizan operativos de salud comunitarios involucrando a los municipios.

La sede efectúa asesorías permanentes de sistematización de procesos para el departamento de salud de la Municipalidad de Angol, al CESFAM Alemania, al CESFAM Huequén, y en el caso del Hospital de Traiguén en uso de aplicaciones computacionales. Adicionalmente, se capacita en primeros auxilios a funcionarios del servicio de salud mental del Hospital de Angol; en comunicación efectiva para funcionarios de atención primaria del CESFAM de Huequén en Angol; en normativa y evaluación de familias al CESFAM de Lebu, y cursos de Reanimación Cardiopulmonar (RCP) avanzado para el personal clínico de la Clínica de Salud Integral Rancagua.

La carrera de Derecho desarrolla una importante oferta de seminarios dirigido a estudiantes, organizaciones vecinales, comunidades indígenas. Los temas desarrollados en ellos se relacionan con materias relativas a violencia intrafamiliar, pedofilia, ciudadanía en la empresa, entre otros. Además se fortalece el funcionamiento de la Clínica Jurídica mediante actividades en terreno, en la Universidad y en un consultorio adicional en la comuna de Collipulli.

La Sede Victoria a través de su Dirección participa en el Directorio de la Corporación de Desarrollo de Malleco. Es, además, socio fundador de esta corporación cuyos objetivos se enfocan en la relación entre organismos público-privados en aras de tender al desarrollo local, tanto en términos educacionales, como productivo-económicos.

Además la Dirección de la Sede participa en el Directorio de la Fundación Gustavo Mondión Mary, organismo chileno-francés, cuyo objetivo es la transferencia de tecnología ganadera y forestal en apoyo a la economía local y se integra con la Universidad a través de la educación técnico profesional.

Finalmente, es importante destacar que la Dirección de la Sede participa de manera permanente en mesas de trabajo que formularon la estrategia de Desarrollo Regional y actualmente están en la formulación de la Estrategia Regional de Innovación, parte integral del proyecto Red.

Resultados asociados a Actividades Transversales

Centro Tecnológico Minero

A nivel institucional, es importante destacar la vinculación que la Universidad tiene con el Centro Tecnológico Minero (CTM).

El Centro Tecnológico Minero es un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) de la Universidad Arturo Prat, dedicado a la formación y capacitación de trabajadores para la minería metálica, no metálica, proveedores de la minería e industria en general.

Nace el 31 de octubre del año 1997 a partir de un *Joint-Venture* entre la Universidad Arturo Prat y la Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi. Desde el año 2003, el Centro Tecnológico Minero pertenece a la Universidad Arturo Prat y su Casa Central se ubica en la ciudad de Iquique, siendo la primera OTEC de la Región de Tarapacá en lograr las certificaciones ISO 9001 y NCh 2728, cuenta con sedes en Arica, Iquique, Calama, Antofagasta y Rancagua. Empresa integrada por 32 Profesionales, técnicos y administrativos, junto a un staff de 30 profesionales externos de vasta experiencia en las áreas de Mantenimiento Eléctrico y Mecánica, Operación de Equipos Mineros, Operación de Plantas Mineras y otras.

El Centro Tecnológico Minero se Vincula Activamente, con las siguientes Compañías Mineras:

<ul style="list-style-type: none"> • Minera Cerro Colorado • Minera Doña Inés de Collahuasi • Minera Quebrada Blanca • Codelco Norte (Chuquicamata y Radomiro Tomic) • Codelco Andina • Codelco El Minera El Abra • Minera El Tesoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Minera Esperanza • Minera Lomas Bayas • Minera Mantos Blancos • Minera Spence • SQM • Minera Barrick (Pascua Lama) • Minera Maricunga • Minera Carmen de Andacollo • Minera Los Pelambres
---	---

Internacionalmente el CTM, desarrollado actividades en Brasil, y Perú.

Empresas	Proyectos
Minera Vale do Rio Doce (Brasil)	Malla de entrenamiento para Monitores y Técnicos Especialistas basada en Competencias Laborales.
Minera Yanacocha (Perú)	Malla Formación Instructores Mina basada en Competencias Laborales.
Minera Antamina (Perú)	Levantamiento Plataforma Desarrollo de Carrera.

Programa Telecentros para el Programa Quiero mi Barrio

Otra actividad relevante de vinculación con el medio la constituye el Programa de Gobierno Telecentros para el Programa Quiero mi Barrio

Este programa considera la implementación y administración de telecentros destinados a brindar servicios digitales a la comunidad de los barrios, donde se encuentran estos telecentros. Este proyecto que es de carácter institucional tiene como finalidad proveer acceso a la tecnología en forma gratuita y con ello aportar al proceso de inclusión digital.

En su conjunto este programa considera una red nacional de 177 telecentros ubicados en barrios más vulnerables del país. La Universidad Arturo Prat, a través de la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado, administra de 14 Telecentros ubicados desde la Región de Arica y Parinacota hasta la Región de Coquimbo desglosados en: Arica (1), Iquique (1), Alto Hospicio (1), Antofagasta (1), Calama (2), Copiapó (2), Vallenar (1), Domeyko (1), La Serena (2), Coquimbo (1), e Illapel (1).

Dichos telecentros están dotados de infraestructura tecnológica y conectividad, el cual es administrado por un(a) Operador(a) que pertenece a la comunidad del barrio donde se encuentra el telecentro, cuya función es apoyar a los usuarios del telecentro.

En el transcurso del desarrollo de este programa, desde fines del año 2010, se han atendido mensualmente alrededor de 1850 usuarios, lo que a la fecha se traduce en 77.700 usuarios aproximadamente que han sido atendidos por los telecentros gestionados por la Universidad.

Dirección de Admisión – actividades de Vinculación

En el marco de la estrategia y planificación anual de actividades de la UNAP, la Dirección de Admisión tiene un rol relevante, al ser el medio vinculante con establecimientos educacionales, organizaciones públicas y privadas y comunidad en general, de las regiones en las que está inserta lo que permite fortalecer las relaciones de la Institución. Es particularmente destacable que el accionar de la Dirección de Admisión es equivalente en todos los lugares donde la Institución se encuentra emplazada.

En el caso de los establecimientos educacionales, el principal servicio que ofrece Dirección de Admisión es la orientación vocacional para sus estudiantes, lo que se realiza por medio de charlas, asistencia a Ferias Vocacionales, Visitas a la UNAP, Conversatorios, Talleres y también charlas y reuniones para padres, apoderados, orientadores y profesores relacionadas a la postulación de becas y créditos gubernamentales e información de beneficios internos de la UNAP, entre otros.

Las diversas acciones desarrolladas por la Dirección tanto con empresas, organizaciones públicas y sociales como con establecimientos educacionales que sólo durante el año 2013 comprendieron a nivel nacional cerca de 744 actividades y una cobertura aproximada de 80.000 mil personas. En el Anexo N° 16 se observa el detalle de las actividades.

Otras actividades de Vinculación

Finalmente, cabe destacar otras actividades en el ámbito de la vinculación que realiza la Universidad, que a juicio de ésta, genera un impacto positivo en la comunidad.

En el ámbito Artístico-Cultural:

Proyecto Delibera: Actividad impulsada por la Biblioteca del Congreso Nacional, Institución con la que firmó convenio de colaboración. Los estudiantes de la Facultad de Ciencias Jurídicas tuvieron la responsabilidad de organizar y ejecutar esta iniciativa, en el que participaron estudiantes de enseñanza media de colegios de Iquique y Alto Hospicio, quienes elaboraron proyectos de ley que fueron presentados en el Congreso. La actividad a la vez de ofrecer una oportunidad de vinculación entre universitarios y estudiantes de enseñanza media, permite cumplimiento objetivos del modelo educativo.

Fiesta Anual de la Vendimia: Cada año se organiza en la Estación Experimental de Canchones, ubicada en la Pampa del Tamarugal, esta festividad con la que se espera recuperar parte del patrimonio intangible. De esta manera la comunidad universitaria junto a la comunidad de la provincia del Tamarugal, celebran la nueva cosecha del “Vino del desierto”. La producción de vino es una iniciativa que desde el 2011 cuenta con la colaboración del Gobierno Regional de Tarapacá. Esta fiesta se ha transformado en una tradición de encuentro e intercambio, que favorece la vinculación.

Ferias de libros: Desde el año 2010 la UNAP realiza en Iquique una Feria del Libro que convoca a toda la comunidad y es un momento de encuentro con diferentes expresiones artísticas (literatura, música, teatro , entre otras). En su última versión se estableció un trabajo colaborativo con el Consejo Regional de la Cultura, lo que se traducirá en un trabajo mancomunado entre la Universidad y el Gobierno posibilitando además la vinculación con sector público y privado, generando un espacio cultural altamente valorado por la comunidad.

Opera: La Escuela Moderna de las Artes y Comunicaciones ha realizado montajes de ópera con una calidad reconocida, las presentaciones ofrecidas a la comunidad tienen alta convocatoria. Al trabajo académico universitario se suman aportes de la empresa privada, transformándose en un hito de la cultura regional, en donde nuevamente se ve un resultado positivo de las alianzas de la Universidad y el mundo empresarial.

COFUNAP (Conjunto Folclórico de la Universidad Arturo Prat): Conjunto folclórico con 28 años de existencia, formado por estudiantes, egresados y titulados, dedicado al desarrollo y presentación del folclore nacional a través de la danza. Han efectuado múltiples giras a nivel nacional e internacional.

Conferencias y lanzamiento de libros en Santiago: Paulatinamente el Centro Docente y de Vinculación de Santiago se ha transformado en un espacio de encuentro para investigadores de la UNAP y otras universidades. Especial relevancia han tenido los lanzamientos de libros de investigadores del INTE quienes han presentado temas transfronterizos y de relaciones bilaterales

Ediciones Campvs: Es una revista que tiene 23 años de vida y 270 títulos, es la entidad responsable de publicar libros de autoría de los funcionarios, como asimismo escritos

patrocinados por las distintas facultades, apoyando el trabajo artístico cultural, tanto en Casa Central como sedes y a la vez a nivel nacional e internacional. Este es el caso del poeta y Premio Nacional de Literatura Oscar Hahn, Doctor Honoris Causa de la Universidad Arturo Prat, la folclorista Margot Loyola, Premio Nacional de Música y Pedro Bravo Elizondo también Doctor Honoris Causa.

Teatro Universitario Expresión: Con 34 años de trayectoria esta agrupación es en la actualidad un referente regional del quehacer teatral, presentando obras de reconocidos autores nacionales e internacionales. Está conformado por funcionarios, estudiantes y comunidad en general, realizando giras a nivel local, nacional e internacional.

Taller Literario Verbalía: Con 12 años de trayectoria, esta agrupación literaria acerca la poesía a la comunidad teatralizándola. Participan en él miembros de la comunidad tanto universitaria como externa. Ha efectuado presentaciones en diferentes comunas de la Región de Tarapacá y con la sede y centros de la Universidad. Mantiene constante relación con la agrupación de literatura de Santiago

Tuna Universitaria Distrito: Agrupación artística formada hace 22 años por estudiantes, tradicionalmente asociada a las universidades que a través de su música, letras pícaras y vestimenta a la usanza del siglo XII, recuperan una vieja tradición española. Los estudiantes que participan en este grupo tienen la oportunidad de realizar giras nacionales e internacionales.

Escuela Moderna de Artes y Comunicaciones (EMAC): Creada hace 21 años desarrolla un trabajo formativo artístico con énfasis en lo musical, constituyéndose en un centro de desarrollo de talentos. Son parte del Emac, Coro de Voces Blancas y el Coro Universitario, estudiantes, académicos y comunidad en general quienes realizan giras a nivel nacional e internacional.

Rubato Jazz Band: Agrupación artística con 14 años de trayectoria, que acerca este estilo musical a la comunidad en general. Surge como una alternativa para los estudiantes de enseñanza media que gustan de este tipo de música, acogiendo a jóvenes interesados en este arte, y difundiendo el jazz.

Centro Cultural Palacio Astoreca: Es un espacio declarado en 1994 monumento histórico nacional, DE N° 505. Es en este lugar donde confluyen diversas expresiones a nivel nacional e internacional que son expuestas a la comunidad. Sus dependencias son utilizadas por distintas instancias públicas, fomentando el desarrollo del arte y la ciencia en Iquique.

En el ámbito de la Responsabilidad Social:

Encuentro Discapacitados.- La Universidad tiene un manifiesto interés por contribuir a la inclusión de las personas con capacidades diferentes. En el año 2012 fue sede del encuentro nacional de discapacidad que convocó a más de 600 personas, con diferentes tipos de limitaciones, la Dirección de Vinculación en conjunto con el Centro de Discapacidad (CEMDIS), el Servicio Nacional de la Discapacidad, la Sociedad de Fomento Fabril, y organizaciones sociales de personas discapacitadas trabajaron logrando el propósito de generar espacios y sensibilizar a la comunidad en el tema, es destacable la participación de estudiantes y funcionarios.

La Universidad Arturo Prat se ha constituido en una Casa de Estudios Superiores reconocida por este trabajo, constituyendo un hito en la historia universitaria la participación en el año 2012 de 600 personas con capacidades diferentes en sus dependencias, estableciendo, además, una sólida vinculación con una entidad pública SENADIS y otra privada SOFOFA.

Ceremonias de investidura Doctores Honoris Causa.- La Universidad ha destacado a distinguidos representantes del ámbito de la ciencia y el arte, con el reconocimiento máximo de la Academia el doctorado Honoris Causa. Destacables han sido las ceremonias dedicadas a la maestra Margot Loyola y el poeta Oscar Hahn, ambos Premios Nacionales. Su investidura fue motivo de masivos reconocimientos ciudadanos unidos en torno a la Universidad, lo que dejó de manifiesto el posicionamiento y capacidad de convocatoria alcanzada. De estas actividades surgen alianzas y oportunidades de trabajos colaborativos.

Congresos de Estudiantes.- Anualmente los estudiantes organizan congresos que convocan a estudiantes de todo el país y de los países vecinos, estos encuentros han tenido una permanente evolución, donde se observa una mejor y mayor capacidad de organización. Son miles los estudiantes que han participado, demostrando el alto impacto de estas actividades.

Actividades dirigidas a adultos mayores.- En una realidad nacional de cambio demográfico, en el que la población mayor aumenta, adquieren importancia los espacios dedicados a este grupo etario. La UNAP desarrolla actividades en diferentes sedes en las que actualmente participan más de 500 adultos mayores.

Explora.- Proyecto de CONYCIT que permite estimular en los jóvenes interés por la ciencia, la Universidad Arturo Prat durante muchos años ha liderado este proyecto en Iquique, la buena evaluación del trabajo, le ha permitido ampliar su radio de acción y actualmente está a cargo en la comuna de Santiago. El proyecto facilita la vinculación permanente con miles de jóvenes de enseñanza media y con profesores, teniendo un claro compromiso con la descentralización y permitiendo a toda la comunidad acceder a exposiciones y conferencias.

Ámbito Deportivo-Recreacional:

En el ámbito Deportivo-Recreacional, es importante destacar que la formación universitaria implica que el estudiante se desarrolle de manera integral, es decir que sea capaz de formarse profesionalmente y además, desarrollarse en áreas como el deporte.

El año 2013, 850 estudiantes de la UNAP, pertenecientes a 14 carreras, participaron en actividades deportivas. Ese mismo año, además, es elegido como Mejor Deportista por la Federación Nacional Universitaria de Deporte, FENAUDE, uno de los estudiantes de la Selección de Judo de UNAP.

Asimismo, las 15 selecciones tanto de damas como varones, participaron en campeonatos organizados por la Liga Deportiva de la Educación Superior, la Federación Nacional Universitaria de Deportes y el Federado. En estos campeonatos participaron las siguientes ramas deportivas: atletismo, baloncesto, cheerleaders, fútbol, halterofilia, handball, natación taekwondo, judo, tenis de mesa, voleibol y gimnasia. Cabe destacar que dentro de

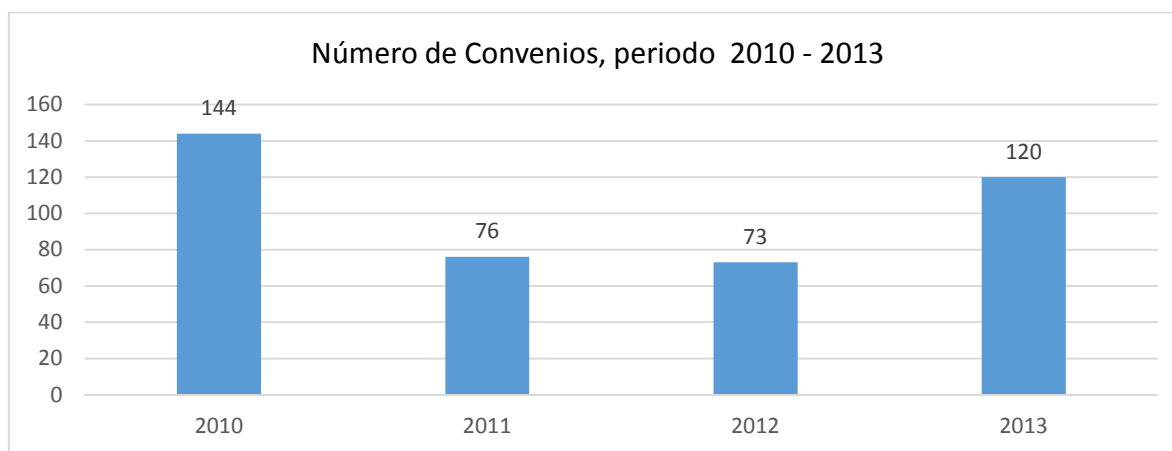
estas selecciones 80 estudiantes tienen becas deportivas. En el Anexo N°16 se observa el detalle de las actividades.

En cuanto a la vinculación con la comunidad externa, la UNAP desarrolla variadas actividades deportivas que involucran campeonatos, corridas y otras instancias dirigidas a fomentar una mejor calidad de vida.

Asimismo, en Casa Central, la UNAP posee un Gimnasio denominado VitalUNAP que es un recinto deportivo donde se desarrolla un programa de actividades físicas dirigidas tanto a la comunidad interna como externa. El establecimiento es atendido por especialistas en el área junto a estudiantes de los últimos años de la carrera de Pedagogía en Educación Física, apoyando a quienes concurren a sus dependencias. Entre ellos asisten también personas con discapacidades visuales o físicas. Este gimnasio contempla una Sala de acondicionamiento físico y otras salas para especialidades como Spinning, Yoga, G.A.P., Zumba y Pilates.

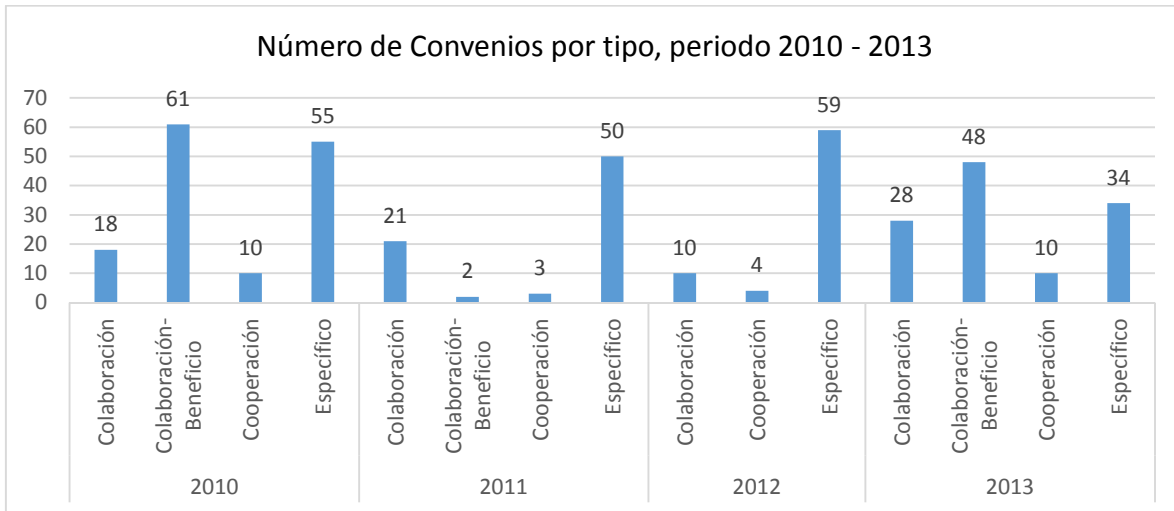
Cifras asociadas a Proyectos y Convenios de Vinculación con el Medio

Figura N° 93. Número de Convenios.



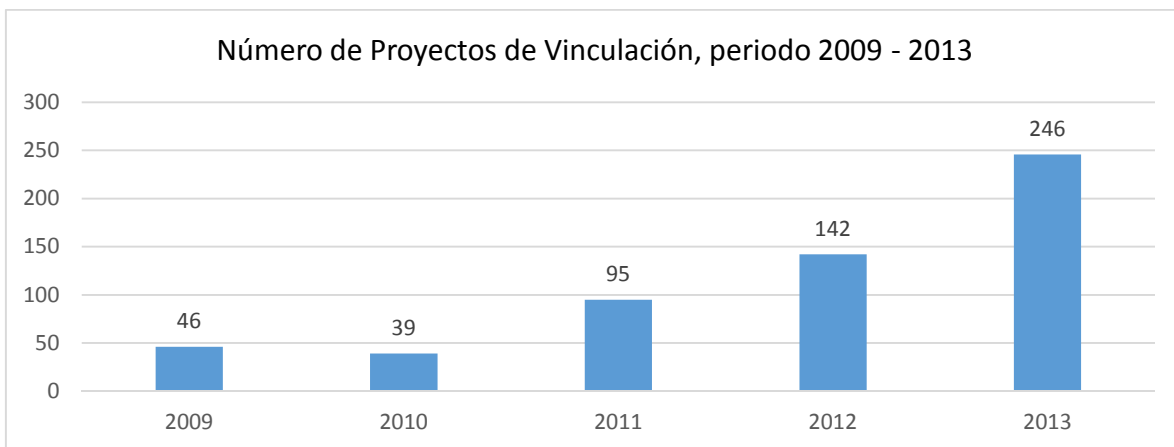
Como se observa en el gráfico anterior, el número de convenios registra un descenso a partir del año 2010, sin embargo desde el año 2012 se revela un aumento importante, lo que refleja una mejora de esta gestión.

Figura N° 94. Número de Convenios por tipo.



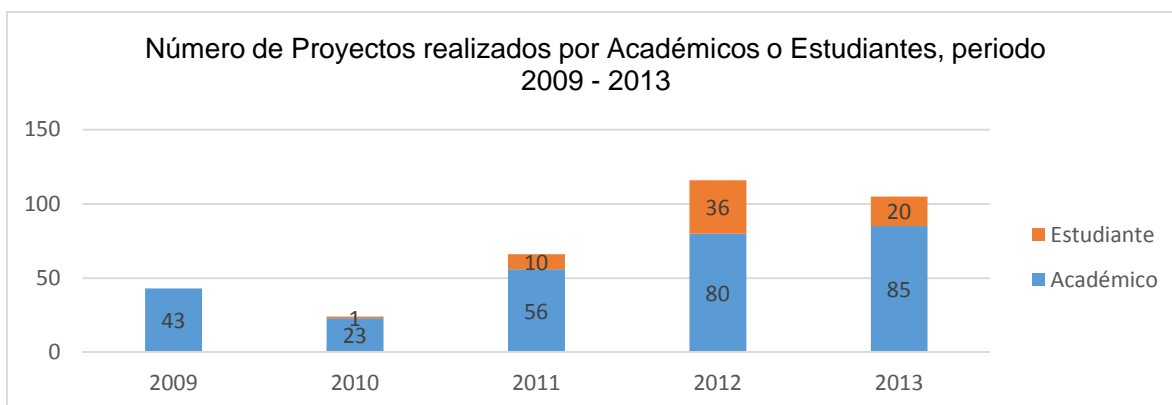
En relación al comportamiento de los tipos de convenios se observa que los de colaboración han tenido un alza relativa desde el 2010 al 2013, obteniendo un promedio de 19 convenios de este tipo por año. Los convenios de colaboración – beneficio han registrado cifras significativas al inicio del periodo (61), pero el 2011 y 2012 prácticamente no hubo firma de convenios, sin embargo el 2013 hubo un incremento importante (48) de este tipo de convenios. Los convenios de cooperación, si bien no reflejan cifras significativas durante el periodo, alcanzan un promedio de 7 convenios de este tipo por año. Por último los convenios específicos revelan un comportamiento que en promedio alcanzan los 50 convenios por año, siendo para la Universidad el tipo de convenio más frecuente.

Figura N° 95. Número de proyectos de Vinculación



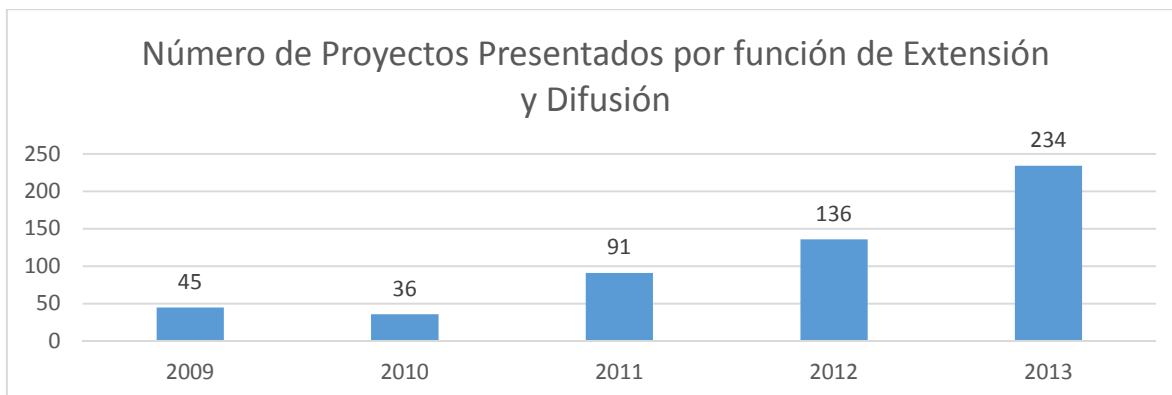
El Número de Proyectos de Vinculación muestra un alza significativa y sostenida en el periodo comprendido entre el 2010 y 2013. Analizando dicho periodo se observa que el crecimiento promedio es de 88,7%.

Figura N° 96. Número de Proyectos realizados por Académicos o Estudiantes.



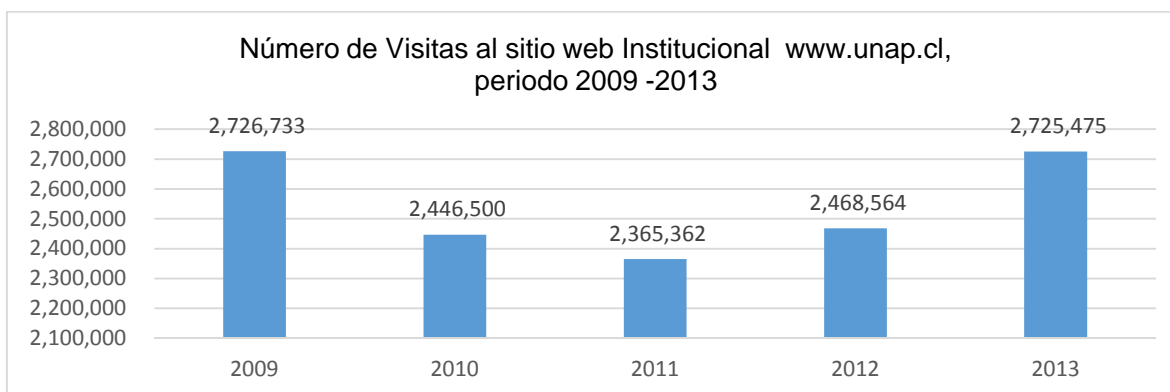
Se observa que el número de proyectos realizados por académicos o estudiantes se ha incrementado fuertemente desde el 2010 al 2013.

Figura N° 97. Número de Proyectos Presentados por función de Extensión y Difusión.



El Número de proyectos asociados a las Funciones de Extensión y Difusión muestran un alza significativa y sostenida en el periodo comprendido entre el 2010 y 2013. Analizando dicho periodo se observa que el crecimiento promedio es de 91,3%.

Figura N° 98. Número de Visitas al sitio web Institucional



Para el periodo 2009-2013, se observa que el número de visitas promedio al año que se realizan al sitio web de la Institución, es un poco más de 2,5 millones de visitas, lo cual refleja la importancia de este medio como canal bidireccional con los alumnos, ex alumnos, académicos, funcionarios y público general. Considerando el número de visitas anuales, el promedio de visitas diarias para este periodo, es de 6.977.

7.4.6 Evaluación y Aprendizaje.

Al realizar una síntesis evaluativa del área es posible destacar algunos aspectos que permiten, en algunos casos, evidenciar elementos que potencian y favorecen la vinculación con el medio y, en otros casos, se identifican elementos que entregan la oportunidad de mejorar y ajustar procesos, actividades y mecanismos con el objetivo de disminuir brechas entre lo realizado y lo esperado.

Es importante destacar que la Vinculación con el Medio es un concepto que la Universidad Arturo Prat ha incorporado desde su creación. Prueba de ello es la demanda del medio externo por contar con una Institución de educación superior en la Región de Tarapacá. Asimismo, es un hecho relevante para la Institución que el desarrollo de este amplio concepto está formalizado bajo la gestión de la Dirección General de Vinculación y Relaciones Institucionales, instancia que pertenece a la estructura directiva superior de la Universidad y que depende directamente del Rector.

Este último hecho evidencia que la Vinculación con el Medio es un concepto fundamental en la gestión de la Universidad Arturo Prat, lo cual es reconocido en el Plan Estratégico Institucional 2014–2020.

Dado lo descrito anteriormente, y de acuerdo a los resultados de la consulta a Informantes Clave, en lo que respecta a la Política de Vinculación con el Medio, el 52,6% de la Comunidad Universitaria, el 61,1% de los Egresados y el 47,3% de los Empleadores indican que la Institución cuenta con políticas claras y explícitas acerca de su vinculación con el medio. En resumen, la mayoría de los integrantes de los grupos de interés reconocen en forma positiva este aspecto.

Por otra parte, la Universidad, al contar con un Modelo de Vinculación con el Medio reconoce su relación con el entorno a través el establecimiento de alianzas y redes tanto con el sector productivo como social, en los ámbitos públicos o privados. Prueba de ello es la vinculación que se genera por intermedio de la Honorable Junta Directiva, el Rector, las Vicerrectorías, las facultades, la sede y los centros de docencia y de vinculación.

Para materializar lo anterior, la UNAP cuenta con mecanismos de vinculación que permiten como lo son los convenios y los proyectos de vinculación.

De acuerdo al Proceso de Consulta a Informantes Clave, en lo que respecta a las Instancias y Mecanismos de Vinculación con el Medio, el 53,6% de la Comunidad Universitaria, el 67,1% de los Egresados y el 48,4% de los Empleadores están de acuerdo con que en la Universidad existen instancias y mecanismos formales y sistemáticos de vinculación con el medio externo.

Sobre la consulta si la Institución cuenta con políticas y mecanismos de asignación de recursos suficientes para asegurar el desarrollo de actividades de vinculación con el medio, el grado de acuerdo de la Comunidad Universitaria es de 44,7%, mientras que los Egresados y Empleadores están de acuerdo en un 55,2% y 40,8% respectivamente. Los resultados de este proceso pueden ser explicados desde la perspectiva financiera, en términos de que la Universidad durante en los últimos años atravesó una compleja situación financiera. Esto se tradujo en priorizar la viabilidad institucional por sobre otros aspectos. Sin perjuicio de lo anterior, la Institución destinó para el período 2009-2013, la suma de \$1.167.074.050.-

En cuanto a la relación del concepto Vinculación con el Medio con la Docencia y la Investigación en la Universidad, se evidencian resultados concretos de este trabajo conjunto. Al ser consultados los académicos, estudiantes, administrativos y egresados sobre la existencia de mecanismos para promover la vinculación de las actividades con las funciones de docencia, o con las actividades de investigación, los grados de acuerdo fueron de 49,8% para la Comunidad Universitaria y 54,6% para los Egresados. Esto lleva a plantear acciones de mejora que permitan evolucionar hacia un nivel superior de vinculación.

En términos de los impactos de la vinculación tanto con el medio interno como externo, la Universidad presenta resultados a nivel de las facultades, sede Victoria y los centros docentes y de vinculación de Arica, Antofagasta, Calama y Santiago. También es importante destacar la vinculación con el Centro Tecnológico Minero, el Programa Quiero mi Barrio y las actividades de la Dirección de Admisión. Asimismo, se observan impactos los ámbitos: artístico-cultural, deportivo-recreacional y responsabilidad social. Además, se cuenta con la evolución de los convenios y proyectos de vinculación.

En este aspecto, la Comunidad Universitaria valora con un 38,3% de grado de acuerdo la existencia de mecanismos de monitoreo del impacto de la vinculación con el medio interno y externo. Esto constituye otro desafío para mejorar la gestión de la vinculación con el medio.

Independiente de lo anterior, en el ámbito de la medición del impacto de la vinculación, es válido plantear que los miembros de la Comunidad Universitaria y los Egresados se sienten integrados a la Universidad. En el primer caso, un 80,7% valoriza positivamente este aspecto, mientras que, en el segundo caso, el grado de acuerdo es de 73,9%.

Además, en cuanto a la satisfacción de las expectativas formativas o laborales, como elemento de valoración del impacto de la vinculación, un 80,2% de la Comunidad Universitaria está de acuerdo, mientras que en el caso de los Egresados, el grado de acuerdo es de 84%.

Finalmente, un 64,5% de los Empleadores está de acuerdo con la existencia de una adecuada comunicación entre las empresas u organizaciones y la Universidad Arturo Prat.

Respecto a los Centros Docentes y de Vinculación (ex sedes), se precisa que no han tenido el rol esperado en su accionar en el área de vinculación. Sin embargo, con su reciente reestructuración y el fuerte énfasis que la vinculación adquiere en el PEI, especialmente en lo relativo a desarrollo, innovación y emprendimiento la Institución, les ha dotado de un papel principal en fortalecimiento.

En consecuencia, a partir de esta síntesis evaluativa del área Vinculación con el Medio y de todos los aspectos descritos anteriormente, es posible reconocer fortalezas y áreas de mejora.

7.4.7 Fortalezas y Áreas de Mejora

Fortalezas.

- La Universidad cuenta con una Política de Vinculación el Medio y con una instancia directiva superior responsable de su gestión, lo que ha permitido un adecuado desarrollo del área.
- Se cuenta con un Modelo de Vinculación con el Medio que permite identificar el medio externo relevante y además, esta representación gráfica facilita la comprensión de las actividades e interfaces que configuran la relación Universidad-Entorno.
- La Vinculación con el Medio es parte de la Misión y Visión de la Universidad y está presente en los temas estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2014–2020. De este modo, se evidencia una relevancia explícita de esta área para la UNAP.
- La Institución cuenta con instancias y mecanismos formales de vinculación con el medio presentes en la sede, centros docentes y de vinculación, facultades e institutos y centros de investigación que responden a los objetivos estratégicos de la Universidad.
- La Universidad cuenta con un Presupuesto Anual para Vinculación con el Medio. Esta herramienta de gestión, de aplicación sistemática y formal, tanto a nivel directivo superior como a nivel de unidades académicas, permite y facilita la realización de actividades de vinculación de la Institución, fortaleciendo la relación de la Universidad con su medio interno y externo.
- Se lleva a cabo un trabajo colaborativo entre el área de vinculación con el medio con las actividades de docencia y de investigación. Esta interrelación permite el desarrollo integral de las actividades institucionales, generando una sinergia significativa entre las áreas.

- Existencia de registros de las actividades de vinculación con el medio que permiten la retroalimentación de la gestión del área. Mediante la realización de convenios y proyectos de vinculación, la Universidad cuenta con registros de información relevante para mejorar su quehacer.

Áreas de Mejora.

- La mayoría de la Comunidad Universitaria no valora adecuadamente los mecanismos para promover la vinculación de las actividades de docencia e investigación. Según la encuesta a Informantes Clave casi la mitad de la Comunidad Universitaria está de acuerdo con los mecanismos de promoción, sin embargo, se deben establecer estrategias que permitan una positiva evolución.
- Falta potenciar herramientas de gestión que permitan monitorear de mejor forma el desarrollo de los convenios y proyectos de vinculación, sus resultados y el impacto en el medio interno y externo.
- No se observa una gran presencia de actividades de vinculación, originadas y coordinadas desde las facultades, en los Centros Docentes y de Vinculación. Se realizan actividades de vinculación con el medio, sin embargo la Universidad considera que debe existir una mayor participación de aquellas facultades que desarrollan actividades académicas en los Centros Docentes y de Vinculación.
- Bajo fomento e incentivo a la realización de proyectos locales de vinculación con el medio en los Centros Docentes y de Vinculación. La Universidad ha desarrollado proyectos de vinculación en los Centros Docentes y de Vinculación, sin embargo se considera que se debe potenciar aún más estos mecanismos.

8. SÍNTESIS DE LAS PRINCIPALES FORTALEZAS Y AREAS DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD

8.1. Fortalezas

8.1.1 Fortalezas Gestión Institucional

Estructura y Organización

1. La Universidad ha consolidado una estructura organizacional orientada a propiciar la gestión de la calidad en sus procesos académicos y de apoyo, que conduzcan a la institución al cumplimiento de sus objetivos de acuerdo a lo indicado en su PEI.
2. La Universidad dispone de una estructura funcional para potenciar las áreas del conocimiento que permite una mayor integración de los procesos académicos por facultades

Sistema de Gobierno

1. Los procedimientos para la elección o designación de las autoridades universitarias son conocidos por la comunidad, son permanentes y están sujetos a mecanismos de control que aseguran su validez y la transparencia de los procesos.
2. Los procedimientos de elección de las autoridades, particularmente de las autoridades unipersonales, cuentan con alto grado de participación de los académicos.
3. Las autoridades universitarias tiene una alta legitimación democrática.
4. La Universidad ha declarado que el sistema de gobierno es un tema estratégico expresado formalmente en su Plan Estratégico a través del compromiso establecido de desarrollar una “Gestión Moderna y Competitiva”.

Recursos Humanos

1. Los mecanismos de vinculación del recurso humano de la Universidad cuentan con la reglamentación interna debidamente formalizada, lo que permite que los procesos se lleven a cabo en igualdad de condiciones.
2. El avance que se tiene en desarrollo de los puestos de trabajo en base a competencias facilita la gestión de los procesos de recursos humanos a futuro.
3. La automatización de los procesos ha permitido disminuir los tiempos para llevar a cabo las evaluaciones.

Recursos Materiales

1. La Universidad ha mejorado su posición financiera que permite disponer de las fuentes de financiamiento para implementar nuevos edificio para las Centros Docentes y de Vinculación de Calama y Antofagasta.
2. Existe un Plan de Inversión de Infraestructura 2014 - 2017 que contiene una actualización de las necesidades de los Centros Docentes y de Vinculación, Sede y Casa Central, permitiendo mejorar los indicadores definidos
3. Consolidación de los Comités de Infraestructura e Informático.

Recursos Financieros

1. La fortaleza que presenta el área de gestión financiera es su capital humano dispuesto a innovar en los procesos para lograr mejorar los tiempos de respuesta y controlar sus actividades, de tal forma de mejorar la satisfacción de los estudiantes.
2. La experiencia y el aprendizaje organizacional de haber enfrentado el cierre de sedes y lograr nuevamente la viabilidad financiera institucional asegura tener los resguardos para futuros escenarios complejos propios de la industria de la educación superior nacional.

Gestión Estratégica

1. La Institución tiene la capacidad de llevar a cabo sus procesos de planificación. (existencia de: diagnóstico estratégico, plan estratégico institucional y planes de desarrollo de unidades tácticas)
2. Existe una positiva evolución de los indicadores de cumplimiento en la entrega de las herramientas de planificación por parte de las diferentes unidades, tanto académicas como administrativas.
3. La Institución lleva a cabo el seguimiento y control de las diferentes herramientas de planificación, que le permite determinar el grado de avance de la implementación del PEI, y posterior retroalimentación a las unidades para el mejoramiento continuo.

Análisis Institucional

1. Al día de hoy la institución cuenta con diversos sistemas que apoyan la generación de información en los principales aspectos del quehacer institucional.
2. El trabajo en conjunto de la Unidades de Informática y la Unidad de Análisis institucional permiten asegurar una mirada de nivel operativo, táctico y estratégico de la información institucional.
3. La función de análisis institucional se ha consolidado mediante el empoderamiento de la Unidad de Análisis institucional como el referente para la obtención de información válida, oportuna y pertinente al interior de la universidad.
4. Sistematización de indicadores orientados a la gestión académica de la institución, mediante el seguimiento de la progresión del estudiante.

8.1.2 Fortalezas Docencia de Pregrado

Diseño y Provisión de Carreras

1. El Plan Estratégico 2014-2020 define y potencia como modelos del quehacer universitario las tres modalidades de formación, permitiendo la potenciación de ellos.
2. Se da inicio al proceso de decreto de carreras renovadas durante el año 2013. Se decretan como renovadas las carreras de las Facultades de Ingeniería y Arquitectura y Ciencias de la Salud. El mismo año Ingreso al sistema de rediseño curricular las Facultades de Ciencias Empresariales, Ciencias Humanas, Jurídicas y Políticas y Recursos Naturales Renovables.
3. Al 100% se ha logrado perfil de egreso renovado para PFC ingreso PSU según lo comprometido, dando respuesta a una debilidad encontrada en el proceso anterior de Autoevaluación. Esto dice relación con el rediseños curriculares que se encuentra avanzando para cumplir la meta establecida.

4. Contar con una metodología para el estudio, análisis y definición de la oferta académica y la existencia de mecanismo para el análisis de la oferta académica institucional válido y conocido por las Facultades, lo que permitirá mejorar la toma de decisiones, el que debe entrar en vigencia una vez decretados los Planes de Desarrollo de cada Facultad.
5. Proceso de mejoramiento Institucional en desarrollo y con estabilización proyectada al año 2017, a partir del proceso de reestructuración y optimización Institucional.
6. Existencia de Políticas que fortalecen los procesos que aseguren la calidad de los programas y títulos de pregrado ofrecidos por la Institución en el marco del Modelo Educativo Institucional, lo que se ha visto favorecido a partir de los procesos de innovación curricular lo que conlleva el rediseño curricular y el uso efectivo del MEI.
7. La Universidad ha incorporado en sus normativas los lineamientos del Estado y los acuerdos del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas para la formación de pregrado en lo que se refiere a Rediseño Curricular basado en Competencias y la movilidad estudiantil por medio del Sistema de Créditos Transferibles Chile.
8. Se ha constituido una masa crítica de Académicos capacitados en el diseño / rediseño Curricular, Para liderar los procesos de rediseños curriculares, orientados al desarrollo de competencias en las tres modalidades de formación.
9. La Institución ha logrado coordinar institucionalmente la consecución de fondos para el fortalecimiento del MEI.
10. El Financiamiento otorgado por los proyectos MECESUP, para mejorar la docencia en las carreras de pregrado, ha permitido el perfeccionamiento de Académicos en materias de rediseño curricular, metodologías activo-participativas y formas coherentes de evaluación.
11. Para el desarrollo de la docencia de pregrado, la Universidad dispone de asignación de recursos que apoyan sus actividades, de manera que éstas se cumplan en forma eficiente.
12. Informe de estudio de estimación de demanda en todas las Sedes y Centros Docentes y de Vinculación, lo que favorece la toma de decisión respecto de la Oferta Académica Institucional.

Proceso de Enseñanza

1. Aumento del número de estudiantes matriculados de pregrado PSU durante los años 2013 y 2014.
2. Existencia de procedimientos y normativas que regula la postulación y admisión especial de estudiantes, considerando características artísticas, deportivas, étnicas, laborales, entre otras.
3. Diseño y Aplicación de Encuesta de Caracterización Estudiantil, de reciente data.
4. Existencia de una Unidad de Apoyo al Aprendizaje Estudiantil (UNIA) que coordina el apoyo, acompañamiento y seguimiento del aprendizaje en PSU y Programa de Nivelación Académica para favorecer los métodos pedagógicos activo participativos. Y que también se articula con DFT.
5. La existencia de una Unidad Institucional de Innovación Docente (UNIDO) que aporta con fondos de manera anual, para la Innovación Académica, apuntando a mejorar el proceso de aprendizaje estudiantil y considerando la innovación como estimulante del quehacer docente.
6. Existencia de normativas claras y de amplia difusión de los mecanismos que regulan tanto la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, como la función docente.
7. Existencia de sistema de monitoreo y alerta temprana del rendimiento académico de los estudiantes de los tres primeros niveles en modalidad PSU como primera etapa de

validación, pero con extensión a corto plazo a pregrado trabajador y técnicos de nivel superior durante el año 2014.

8. Implementación de las Pruebas de Diagnóstico en todas las modalidades educativas, las cuales permiten medir las competencias básicas y determinar estrategias para abordar los procesos de aprendizaje de los estudiantes.
9. Existencia de un sistema informático que facilita a la comunidad universitaria La capacitación de Académicos en metodologías innovadoras, estrategias activo participativas, aprendizaje colaborativo y uso de Tics y a realizar seguimiento a los indicadores institucionales y por lo tanto, disponer de información válida y confiable para la toma de decisiones.
10. Existencia de un Centro de Innovación y Desarrollo Profesional (CIDEP), el cual favorece la renovación curricular, la innovación y así como la capacitación docente y la estimulación de investigación en docencia universitaria. Esto ha permitido avanzar en la renovación curricular.

Dotación Académica

1. Optimización de las funciones que realizan los Académicos en la Casa Central, Sede y Centros Docentes y de Vinculación a partir de la nueva estructura organizacional basada en Facultades.
2. Poseer mecanismos específicos para contratación de nuevos Académicos, asociados al cumplimiento de los planes estratégicos de Unidades académicas e institucionales.
3. Contar con una oferta formativa diferenciada de talleres de Formación Docente, acorde a las necesidades detectadas, la cual está a cargo del CIDEP, organismo especializado en el tema.
4. Tener un alto número de Docentes capacitados en metodologías activo participativas que permiten implementar el MEI y llevar a cabo los rediseños curriculares.

Estudiantes

1. Existencia de política y recursos institucionales para mejorar la retención incluidas en el PEI del periodo 2014 – 2020.
2. Compromiso con el Programa de Nivelación Académica por parte de las autoridades institucionales.
3. Existencia de fondos institucionales permanentes para abordar lo comprometido por la institución para enfrentar la deserción estudiantil.
4. Semana de Inducción con cobertura institucional lo que permite tener mejores resultados a nivel de adaptación a la vida universitaria.
5. Mejora de los canales de comunicación entre la Institución y los estudiantes de los primeros años a través del PNA oficina específica para atender sus inquietudes, lo que se traduce en mejora en recursos, infraestructura, equipamiento y talento humano.
6. Creación de programas de retención desarrollados a nivel de Facultades.
7. Implementación del Sistema de Alerta Temprana (SAT).
8. Inversiones en infraestructura, remodelación y equipamiento para el uso exclusivo de los estudiantes en nivelación académica.
9. Fortalecimiento de la unidad de Análisis Institucional, como parte del proceso de reestructuración, lo que favorece al obtención de información para la toma de decisiones.
10. Retención, deserción, titulación y titulación oportuna como Indicadores Académicos de gestión para las Facultades, a partir de la información de la Unidad de Análisis Institucional.
11. Aumento de la Cobertura de la prueba de diagnóstico y creación de equipo de Docentes y estudiantes tutores que favorecen la integración de los estudiantes.

12. Implementación de encuesta de caracterización estudiantil.
13. Aumento sostenido de la cobertura de beneficios estudiantiles
14. Homologación de Aranceles Reales y Referenciales a nivel PSU, y esfuerzos sustanciales en el caso de carreras técnicas de nivel superior
15. Relación fluida con los estudiantes, por medio de la Federación de estudiantes y los centros de estudiantes.
16. Fortalecimiento de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, tanto en su estructura como en sistemas de apoyo.
17. Apoyo y fortalecimiento de las iniciativas estudiantiles, como organización de congresos, entre otros.
18. Aumento de cobertura en la práctica deportiva
19. Mantener contacto con los egresados a través de diferentes herramientas de contacto (redes sociales, página web, mail, etc.)
20. Funcionamiento de herramientas que han generado oportunidades de inserción laboral para los egresados.
21. Creciente participación de los Egresados en los encuentros planificados tanto en la Casa Central como en Sede y Centros Docentes y de Vinculación.
22. Implementación y funcionamiento de plataformas que entregan información confiable y oportuna de los egresados y que permiten generar reportes.

Utilización de la Investigación en la Docencia

1. La UNAP tiene un avance significativo de un sistema de seguimiento y control de proyectos de investigación a través de una plataforma informática, la que prontamente se utilizará en gestión docente al igual que en investigación.
2. Existencia de líneas de investigación en las unidades académicas, en ellas también se contempla los Centros, Institutos, y Facultades.
3. El área de investigación educativa dispone de recursos financieros propios de la Universidad.
4. Existencia de la Unidad de Coordinación Institucional que permite captar recursos externos.
5. Fortalecimiento de los mecanismos para la participación de los estudiantes en fondos concursables internos (Bases de proyectos)
6. Aumento de la difusión de las investigaciones mediante publicaciones, congresos, coloquios, entre otros.
7. Existencia de núcleos de investigación, donde estudiantes de pre y postgrado se insertan a un grupo de investigación perteneciente a una unidad académica.
8. Aumento del número de eventos de investigación y transferencia del conocimiento a la comunidad: Talleres, Seminarios, Congresos.

8.1.3 Fortalezas Investigación

Disponibilidad de Recursos Para el Desarrollo de la Investigación

1. Existencia de política institucional para desarrollar investigación en la Universidad Arturo Prat.
2. Sostenido crecimiento de montos destinados a financiar acciones, programas y actividades que apoyan al investigador en su quehacer.
3. Aumento significativo de incentivos económicos destinados a la productividad científica e investigación.
4. Altas tasas de adjudicación en proyectos con fondos regionales.
5. La Universidad fomenta y promueve la participación en fondos concursables internos y externos (CONICYT, Innova Corfo, FIC-R, entre otros)
6. Los investigadores cuentan con el apoyo administrativo y técnico de la institución para la generación, postulación y ejecución de proyectos de investigación y desarrollo.

Resultados de los Proyectos de Investigación

1. Incremento importante de publicaciones en revistas de corriente principal.
2. Existencia de incentivos para los resultados de investigación
3. Proyectos internos de investigación en sus diferentes modalidades tienen exigencias de publicación.
4. Herramientas informáticas orientadas a mejorar el control y seguimiento, postulaciones a proyectos internos, solicitudes de pagos de incentivo, indicadores de gestión y control de procesos.

Vinculación de la Investigación con la a Docencia de Pre y Postgrado.

1. Los proyectos de investigación con fondos internos, aportan a la realización de tesis de pre y postgrado.
2. Masa crítica de académicos con grado de magíster y doctor que transfieren sus experiencias de proyectos de I+D+i+e al aula.
3. Incorporación de estudiantes por la vía de tesis y proyectos de título en líneas de investigación.

Impacto de la Investigación a Nivel Nacional e Internacional

1. Desarrollo de áreas de investigación en el ámbito regional.
2. Centro e Institutos clasificados a la investigación, desarrollo, innovación, emprendimiento y asesoría.

8.1.4 Fortalezas Vinculación con el Medio

Política de Vinculación con el medio

1. La Universidad cuenta con una política de vinculación el medio y con una instancia directiva superior responsable de su gestión.
2. Se cuenta con un Modelo de Vinculación con el Medio que permite identificar el medio externo relevante.

Instancias y Mecanismos de Vinculación con el medio

3. La Vinculación con el Medio es parte de la misión y visión de la Universidad y está presente en los temas estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2014–2020.
4. La Institución cuenta con instancias y mecanismos formales de vinculación con el medio presente en la sede, centros docentes y de vinculación, facultades e institutos y centros de investigación que responden a sus objetivos estratégicos.

Asignación de Recursos para el Desarrollo de la Vinculación con el medio

5. Existe un presupuesto, herramienta de aplicación sistemática y formal, tanto a nivel directivo superior y como a nivel de unidades académicas, para asegurar la realización de actividades de vinculación.

Vinculación del Área con la Docencia y la Investigación

6. Se cuenta con un trabajo colaborativo entre el área de vinculación con el medio con las actividades de docencia y la investigación.

Impacto de la Vinculación con el medio en la Institución y el Medio Externo

7. Existencia de registros de las actividades de vinculación con el medio que permiten la retroalimentación de la política del área.

8.2. Áreas de Mejora

8.2.1 Áreas de Mejora Gestión Institucional

Estructura y Organización

GI 1. El proceso de autonomía de las facultades está en transición y en proceso de aprendizaje.

Sistema de Gobierno

GI 2. Baja valoración de los informantes clave respecto al Sistema de Gobierno. Lo anterior es producto de una baja comprensión de la cultura universitaria respecto al proceso de reestructuración.

GI 3. Se requiere fortalecer aún más la coordinación para disminuir los tiempos de respuesta en el proceso de toma de decisiones entre la Casa Central, Sede y Centros Docentes y de Vinculación.

Recursos Humanos

GI 4. El proceso de calificación no se ha incorporado adecuadamente en la práctica regular de los directivos y/o jefaturas calificadoras.

GI 5. No se cuenta, en la actualidad, con un Reglamento Especial de Calificaciones para el personal no académico de la Universidad.

GI 6. Baja utilización del Recurso Humano interno en el desarrollo de capacitación especializada hacia el personal administrativo.

Recursos Materiales y Financieros

GI 7. La situación financiera de la Universidad no ha permitido reducir la brecha existente de recursos materiales con la velocidad deseada entre Casa Central y los Centros Docentes y de Vinculación.

GI 8. Falta evaluar la inversión realizada por la Universidad ante los indicadores estratégicos de la Institución, de tal forma de medir el grado de apalancamiento de los recursos de la Institución.

Gestión Estratégica

GI 9. La incorporación de las herramientas de Planificación al quehacer diario de las diferentes unidades de la Universidad ha sido un proceso paulatino, que ha significado un cambio cultural para la Institución, lo cual se ha traducido en la necesidad de acompañamiento en este proceso.

Análisis Institucional

GI 10. Se hace necesario incorporar las demás áreas relevantes de la institución (investigación, vinculación, finanzas), al repositorio institucional (Data Warehouse).

GI 11. Se debe mejorar el mecanismo de difusión de la información existente, de manera que ésta llegue a un número más amplio de miembros de la comunidad universitaria

8.2.2 Áreas de Mejora Docencia de Pregrado

Diseño y Provisión de Carreras

DP 1. Sistematización y Automatización insuficiente de la información necesaria para provisión de recursos y equipamiento para la docencia en Pregrado Ingreso Trabajadores y Técnicos de Nivel Superior en Sede y Centros Docentes y de Vinculación.

DP 2. Uso insuficiente de los sistemas de indicadores de gestión académica por parte de algunos equipos a nivel de unidades académicas.

DP 3. Socialización inconclusa de los procesos SCT Chile, Innovación Curricular y Definición de Oferta Académica.

Proceso de Enseñanza

DP 4. Falta difundir con mayor efectividad en la Comunidad Universitaria, los resultados y productos de los proyectos de docencia.

DP 5. Necesidad de promover, entre el cuerpo académico, la publicación de sus experiencias, para posicionar la innovación académica de la UNAP tanto a nivel nacional como internacional, fortaleciendo la investigación en docencia universitaria.

DP 6. Dificultad en la instalación e implementación del Programa de Nivelación Académica dada la resistencia al cambio por parte de estudiantes y docentes.

DP 7. Falta sistematización de los resultados de la Prueba de Logros.

Dotación Académica

DP 8. Se requiere equiparar la relación existente entre la cantidad de Docentes Jornada Completa y/o Media Jornada y el número de estudiantes en Centros Docentes y de Vinculación.

DP 9. Falta fortalecer el uso de la capacitación en “modalidad cascada” para complementar los talleres de capacitación que se realizan en la Sede Victoria y los Centros Docentes y de Vinculación.

DP 10. Baja participación de los Estudiantes, Directores de Carrera y Docentes en el Proceso de Evaluación Docente.

DP 11. Falta de automatización de la etapa de control y seguimiento del Sistema de Compromiso de Desempeño que permita medir el grado de cumplimiento.

Estudiantes

DP 12. Insuficiente implementación de Programa de Retención en Sedes y Centros Docentes y de Vinculación

DP 13. Bajo uso de la información proveniente de los egresados para la retroalimentación de los Planes de Formación Curricular.

Utilización de la Investigación en la Docencia:

DP 14. Insuficiente número de Electivos de Formación General asociados a la investigación e innovación.

DP 15. Socialización insuficiente de los resultados del uso de la investigación en la docencia

8.2.3 Áreas de Mejora Investigación

Disponibilidad de Recursos para el Desarrollo de la Investigación

IN 1. Baja participación y adjudicación a fondos nacionales e internacionales de académicos con grado de doctor.

IN 2. Personal administrativo insuficiente para dar respuesta a todas las actividades de investigación, innovación, emprendimiento y postgrado.

IN 3. Difusión insuficiente de las políticas y mecanismos de investigación.

Resultados de los Proyectos de Investigación

IN 4. Disparidad en la producción científica en las unidades académicas.

IN 5. Insuficiente desarrollo de las líneas de investigación de las unidades académicas en función de los parámetros establecidos por la VRIIP

IN 6. Insuficiente retroalimentación de información de la productividad científica de las unidades académicas.

IN 7. Inadecuada difusión de aspectos relacionados con publicaciones, proyectos, propiedad intelectual, industrial, marcas y patentamiento a la comunidad interna y externa.

Vinculación de la Investigación con la Docencia de Pre y Postgrado.

IN 8. Desconocimiento de los profesores tutores en los aspectos relacionados a la publicación de los resultados de las investigaciones realizadas por sus estudiantes.

IN 9. Falta de formalización de la generación de un fondo para el desarrollo de tesis de pre y postgrado que tengan perfiles de investigación.

Impacto de la Investigación a Nivel Nacional e Internacional

IN 10. Herramientas insuficientes que permitan medir el impacto en actividades de investigación

IN 11. Baja presencia en el medio nacional e internacional de investigadores con respecto a la masa crítica actual de postgraduados que posee la institución.

8.2.4 Áreas de Mejora Vinculación con el Medio

Instancias y Mecanismos de Vinculación con el Medio

VM 1. Valoración no esperada por parte de la Comunidad Universitaria de los mecanismos de promoción de la vinculación de actividades de docencia e investigación.

VM 2. Falta potenciar herramientas de gestión que permitan monitorear de mejor forma el desarrollo de los convenios y proyectos de vinculación, sus resultados y el impacto en el medio interno y externo.

Impacto de la Vinculación con el Medio en la Institución y El Medio Externo

VM 3. No se observa una gran presencia de actividades de vinculación, originadas y coordinadas desde las facultades, en los Centros Docentes y de Vinculación.

VM 4. Bajo fomento e incentivo a la realización de proyectos locales de vinculación con el medio en los Centros Docentes y de Vinculación.

9. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD

Plan de Mejoramiento Proceso 2014 – ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL											
N°	Actividad	Responsable	Presupuesto Estimado (M\$)						Resultado Esperado	Indicador Grado de Avance	Área de Mejora a Abordar
			2015	2016	2017	2018	2019	2020			
1	Implementación de actividades que fortalezcan la gestión de las facultades.	VRA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Memoria anual de las Facultades sobre su gestión.	Número de actividades de fortalecimiento realizadas / Número de actividades planificadas	GI 1
2	Socialización de la estructura organizacional.	DGPD	12.500	N/A	2.500	N/A	2.500	N/A	La mayoría de la Comunidad Universitaria declara conocer la estructura organizacional.	Número de actividades de socialización realizadas / Número de actividades planificadas	GI 2
3	Mejoramiento de los mecanismos de toma de decisiones en las unidades académicas y administrativas.	DGPD	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Mecanismos para la toma de decisiones actualizados.	Número de actividades de mejoramiento realizadas / Número de actividades planificadas	GI 3
4	Fortalecimiento del Proceso de Calificación de Personal Administrativo.	VRAF	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	La mayoría de las unidades calificadoras participan del Proceso de Calificación.	Número de calificaciones realizadas / Número de calificaciones requeridas	GI 4, GI 5
5	Fomento de la Capacitación utilizando Recurso Humano interno.	VRAF	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Incremento, respecto del año anterior, del número de capacitaciones realizadas con RRHH interno.	Número de actividades de capacitación realizadas con RRHH interno / Número total de actividades de capacitación realizadas	GI 6

Plan de Mejoramiento Proceso 2014 – ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL

N°	Actividad	Responsable	Presupuesto Estimado (M\$)						Resultado Esperado	Indicador Grado de Avance	Área de Mejora a Abordar
			2015	2016	2017	2018	2019	2020			
6	Desarrollo del Plan de Mejoramiento y Mantenimiento de Infraestructura Institucional.	VRAF	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Plan de Mejoramiento y Mantenimiento utilizado y conocido por las unidades académicas y administrativas pertinentes.	Número de actividades de mejoramiento y mantenimiento realizadas / Número de actividades de mejoramiento y mantenimiento planificadas	GI 7
7	Implementación de un Sistema de Información para la Evaluación Económica de Actividades Académicas.	VRAF	10.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	Sistema de Información implementado.	Etapas del Sistema de Información desarrolladas / Etapas Planificadas	GI 8
8	Desarrollo de un Programa de Capacitación y Acompañamiento para la elaboración y uso de las herramientas de planificación.	DGPD	2.500	N/A	2.500	N/A	2.500	N/A	La mayoría de las Unidades Académicas y Administrativas cumple con las revisiones requeridas.	Número de actividades de capacitación y acompañamiento realizadas / Número de actividades planificadas	GI 9
9	Incorporación de las áreas clave de la Institución al Repositorio Institucional (Data Warehouse).	DGPD	3.000	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Repositorio Institucional incorpora las áreas clave de la Universidad.	Número de áreas incorporadas / Número de áreas programadas para incorporación	GI 10
10	Fortalecimiento y Capacitación sobre el uso y gestión de Indicadores Institucionales.	DGPD	15.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	La mayoría de las Unidades Académicas y Administrativas conoce y utiliza los Indicadores Institucionales.	Número de actividades de fortalecimiento y capacitación realizadas / Número de actividades planificadas	GI 11 y DP 2

Plan de Mejoramiento Proceso 2014 – ÁREA DOCENCIA DE PREGRADO

N°	Actividad	Responsable	Presupuesto Estimado (M\$)						Resultado Esperado	Indicador Grado de Avance	Área de Mejora a Abordar
			2015	2016	2017	2018	2019	2020			
11	Implementación de un sistema de información que permita identificar los requerimientos de recursos para la Docencia en los Centros Docentes y de Vinculación.	VRA	3.000	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Sistema de Información implementado.	Etapas del Sistema de Información desarrolladas / Etapas Planificadas	DP 1
12	Desarrollo de un Plan de Fomento y Difusión de Procesos Docentes (SCT-Chile, Proyectos de Innovación Académica, Proyectos Docentes, Definición de Oferta Académica).	VRA	5.000	N/A	2.500	N/A	2.500	N/A	La mayoría de las unidades académicas conoce los resultados de los proyectos y procesos docentes.	Número de actividades de Fomento y Difusión de Procesos Docentes / Número de actividades planificadas	DP 3, DP 4, DP 5
13	Fortalecimiento del Programa de Nivelación Académica y Programa de Retención Institucional	VRA	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	Mejora, respecto del año anterior, de los indicadores de los Programas.	Índice de Retención Institucional en el período actual / Índice de Retención Institucional en el período anterior	DP 6, DP 12
14	Implementación de un Sistema de Información para la Gestión de la Prueba de Logros.	VRA	2.500	500	500	500	500	500	Sistema de Información para la Gestión de la Prueba de Logro implementado.	Etapas del Sistema de Información desarrolladas / Etapas Planificadas	DP 7
15	Desarrollo de un Plan de Contrataciones y de reasignación de recursos, en los Centros Docentes y de Vinculación.	VRA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Las carreras con presencia en los Centros Docentes y de Vinculación cuentan con un número de JCE, proporcional a Casa Central.	Número de JCE por carrera en cada Centro Docente y de Vinculación	DP 8

Plan de Mejoramiento Proceso 2014 – ÁREA DOCENCIA DE PREGRADO

N°	Actividad	Responsable	Presupuesto Estimado (M\$)						Resultado Esperado	Indicador Grado de Avance	Área de Mejora a Abordar
			2015	2016	2017	2018	2019	2020			
16	Fortalecimiento de la Capacitación Docente a nivel Institucional.	VRA	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	Incremento, respecto del año anterior, del número de docentes evaluados positivamente.	Número docentes evaluados positivamente en el período actual / Número docentes evaluados positivamente respecto al período anterior	DP 9
17	Implementación de Estrategias para mejorar el grado de participación en el Proceso de Evaluación Académica.	VRA	2.500	N/A	2.500	N/A	2.500	N/A	Incremento, respecto del año anterior, del número de participantes en el Proceso de Evaluación Académica.	Número de participantes del proceso actual / Número de participantes del proceso anterior	DP 10
18	Implementación de un Sistema de Información para el Seguimiento y Control de la Evaluación del Compromiso de Desempeño.	VRA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Sistema de Información implementado.	Etapas del Sistema de Información desarrolladas / Etapas Planificadas	DP 11
19	Fortalecimiento de los mecanismos de retroalimentación de los egresados para los Planes de Formación Curricular.	VRA	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	Incremento, respecto del año anterior, del número de iniciativas de los egresados respecto a los PFC.	Número iniciativas período actual / Número de iniciativas período anterior	DP 12
20	Creación y Desarrollo de una línea de electivos de formación general en el ámbito de la Innovación e Investigación.	VRA	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	Incremento, respecto al año anterior, de la participación de estudiantes en la línea de formación general relacionada con Investigación e Innovación.	Número estudiantes en electivos de Investigación e Innovación en el período actual / Número estudiantes en electivos de Investigación e Innovación en el período anterior	DP 13

Plan de Mejoramiento Proceso 2014 – ÁREA DOCENCIA DE PREGRADO

N°	Actividad	Responsable	Presupuesto Estimado (M\$)						Resultado Esperado	Indicador Grado de Avance	Área de Mejora a Abordar
			2015	2016	2017	2018	2019	2020			
21	Desarrollo de un Plan de Socialización de los resultados del uso de la Investigación en la Docencia.	VRA	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	Ejecución de las actividades de socialización de los resultados del uso de la Investigación en la Docencia.	Número de actividades de socialización sobre el uso de la investigación en la Docencia / Número de actividades planificadas	DP 14

Plan de Mejoramiento Proceso 2014 – ÁREA INVESTIGACIÓN

N°	Actividad	Responsable	Presupuesto Estimado (M\$)						Resultado Esperado	Indicador Grado de Avance	Área de Mejora a Abordar
			2015	2016	2017	2018	2019	2020			
22	Creación de nuevos instrumentos para fortalecer la política de investigación en Ciencias Básicas y Aplicadas.	VRIP	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	Iniciativas realizadas para fortalecer la Política de Investigación en Ciencias Básicas y Aplicadas.	Número de iniciativas realizadas / Número de iniciativas planificadas	IN 1, IN 4, IN 5, IN 8, IN 9, IN 11
23	Desarrollo de un Plan de Difusión y Apoyo a las actividades de investigación.	VRIP	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	Ejecución de Actividades de Difusión y Apoyo en el área de Investigación.	Número de actividades de difusión y apoyo realizadas / Número de actividades planificadas	IN 1, IN 3, IN 7
24	Fortalecimiento de la plataforma y planta administrativa de la VRIP.	VRIP	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	Plataforma de apoyo para la Gestión de la VRIP fortalecida.	Número de actividades implementadas / Número de actividades planificadas	IN 2, IN 3, IN 6, IN 7, IN 10

Plan de Mejoramiento Proceso 2014 – ÁREA VINCULACIÓN CON EL MEDIO

N°	Actividad	Responsable	Presupuesto Estimado (M\$)						Resultado Esperado	Indicador Grado de Avance	Área de Mejora a Abordar
			2015	2016	2017	2018	2019	2020			
25	Desarrollo de un Plan de Fomento y Difusión de actividades y mecanismos de vinculación.	DGVRI	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	Ejecución de Actividades de Fomento y Difusión del área de Vinculación.	Número de actividades de fomento y difusión realizadas / Número de actividades planificadas	VM 1, VM 3, VM 4
26	Implementación de un Sistema de Gestión para monitorear resultados e impactos de convenios y proyectos de vinculación.	DGVRI	7.500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	Sistema de Gestión de Vinculación con el Medio implementado.	Etapas del Sistema de Gestión desarrolladas / Etapas Planificadas	VM 2