

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS

Versión ajustada / 2021

Validación Comité Plan de Fortalecimiento: 27/01/2022

I. Antecedentes institucionales

Descripción general	Fundación	1962
	Ubicación	Casa central, Av. Arturo Para 2120, Iquique Sede Victoria, Avenida O'higgin 0195, Victoria, La Araucanía. Centro Docente y de Vinculación Arica, Av. Sta. Maria 2998, Arica, Arica y Parinacota. Centro Docente y de Vinculación Antofagasta, Latorre 2901, Antofagasta. Centro Docente y de Vinculación Santiago, San Pablo 1796, Santiago, Región Metropolitana.
	Oferta académica	60 programas de pregrado. 6 programas de posgrado.
	Comunidad	10.921 estudiantes pregrado. / 611 estudiantes posgrado. (Matrícula vigente) 413,75 académicos/as (JCE) 815 funcionarios/as (no académicos y personal de colaboración).
Plan de Desarrollo Institucional		Plan Estratégico Institucional 2020-2025
Misión institucional		Somos una Universidad Estatal, de carácter regional, que asume la formación de personas en los niveles técnico, profesional y de postgrado, comprometidas con el ámbito social, político y económico, generando conocimiento vinculado al desarrollo territorial sostenible. Promovemos la movilidad social, la integración transfronteriza, la interculturalidad y valores democráticos como la libertad de expresión, la igualdad, el respeto a los derechos humanos y el compromiso con los pueblos originarios.
Acreditación institucional		4 años acreditación / Período vigencia Áreas acreditación: Gestión Institucional / Docencia de Pregrado / Vinculación con el Medio
Modelo Educativo Institucional		Fecha vigencia: Marzo 2020 a la fecha. (actualización)

Diagnóstico institucional

II.1. Escenario institucional

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 otorga énfasis a actividades artístico-culturales, tal como el coro de Iquique, dirigido por el académico Dusan Teodorovic.

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, pasa a ser el Instituto Profesional de Iquique. 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.

En el año 2008 la Universidad, de acuerdo con sus compromisos de mejoramiento institucional, inicia una gestión de reestructuración, la cual condujo a una serie de restricciones durante los años 2008 al 2012 producto del cierre de Sedes, lo que significó disminuir considerablemente su número de estudiantes durante dicho período, de 22.000 a 14.000 aproximadamente, debiendo optimizar su tamaño institucional. Como parte de esta gestión, se establece la conformación de seis Facultades, para luego crear una nueva facultad en el año 2018, formando la séptima Facultad, con la que actualmente cuenta la Institución.

Durante el año 2020 expiro el Plan estratégico vigente por lo tanto, por lo que se volvió imperante y relevante la construcción del nuevo Plan Estratégico Institucional 2020-2025. Este documento busca conocer y medir dinámicamente los cambios en el sistema educacional, los cambios sociodemográficos regionales a fin de establecer mecanismos de consolidación en la gestión integral como así en su estructura interna, por medio de un adecuado control financiero fortalecido y autorregulado, el aseguramiento de la calidad en todos y cada uno de sus procesos, como así también el aporte al desarrollo productivo, la bidireccionalidad de su vinculación, además de la incorporación de la perspectiva de género e inclusión en la universidad.

Respecto a las áreas estratégicas para el presente Plan de Fortalecimiento, a continuación, se presenta un análisis del contexto de estas áreas en la Institución:

(AE1) Gestión y planificación estratégica.

Análisis interno: Una brecha relevante que la Institución enfrentará en la próxima década es la estabilización y sustentabilidad de largo plazo de su gestión financiera. La Comisión Nacional de Acreditación, en el proceso de acreditación 2017, ya advertía que la institución operaba “con poco margen para sortear escenarios de mayor complejidad” como los que han ocurrido con la crisis social y posterior pandemia. Ambas contingencias, sobre todo esta última, han repercutido intensamente en las arcas institucionales generando una situación crítica. Aun cuando la débil situación financiera era conocida desde hace tiempo, no se ha logrado revertir la situación y a pesar de que en el proceso de acreditación año 2017 se comprometió trabajar en la diversificación de ingresos que permitiera cambiar la realidad financiera de la institución, los esfuerzos realizados no tuvieron éxito. Otros componentes que empeoran el cuadro son la política de bajos aranceles cercanos al de referencia que no alcanzan a cubrir los costos asociados, así como la gran cantidad de beneficios estudiantiles que se entregan a los estudiantes de la UNAP. Además, la Institución se hace cargo de los estudiantes con gratuidad que sobrepasen su periodo de estudios. Todo ello, hace necesario, desarrollar un conjunto de estrategias que permitan, primero, la estabilización, y luego el aseguramiento de la sostenibilidad de largo plazo de los recursos institucionales que permitan sostener el proyecto académico institucional

Otro desafío a enfrentar es el mejoramiento de la gestión de procesos. Ello permite alcanzar un manejo eficiente de los recursos, la Universidad debe ser capaz de controlar y gestionar, de manera eficiente y eficaz, los recursos, las plataformas de soporte a nivel de infraestructura, recursos humanos, sistemas de información y gestión de las capacidades institucionales. No obstante, se manifiestan procesos débiles y en algunos casos inexistentes, con tendencia a la burocracia lo que entorpece la fluidez y eficacia de la Institución, así como el ágil funcionamiento de procesos y procedimientos.

Otra brecha que la Universidad debe superar es la falta de una integración en los sistemas de información utilizados en la Universidad, aun cuando existe un proyecto de integración de sistemas institucional, no obstante, su avance aún es incipiente. También se ha diagnosticado que la UNAP cuenta con una estructura organizacional débil, sin perspectiva de género, donde existe violencia directa y simbólica; además de superposición de funciones entre unidades y no opera la Triestamentalidad de la Institución socavando los procesos democráticos, lo que aporta a las frecuentes “tomas” que han dañado la imagen y posicionamiento de la Universidad en la región, en beneficio de otras instituciones de educación superior, públicas y privadas.

Es importante destacar que desde la perspectiva de la gestión de la estrategia se debe establecer un sistema de seguimiento oportuno, el cual permita monitorear el despliegue de ésta desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo. Actualmente se realiza este despliegue y seguimiento, con sistemas que son de carácter manual y que ralentiza la toma de decisiones de alto nivel, generando una débil pertinencia en la oportunidad de la generación de ajustes.

La gestión moderna y competitiva establece desafíos que la Universidad debe asumir dado el nivel de complejidad que ello establece. Desde la gestión de la infraestructura, hasta la gestión de personas, se busca que de manera armónica y equilibrada pueda entregarse soporte a las áreas prioritarias de docencia, investigación y vinculación, generando valor agregado en estas.

Análisis externo: La crisis económica y el estancamiento productivo, iniciados por el estallido social y exacerbados por la posterior pandemia, han afectado notablemente los niveles de matrícula, como también los recursos disponibles para la Investigación y Desarrollo. En efecto, la disminución de la recaudación por concepto de aranceles durante el 2020 y 2021 ha sido dramática a nivel general en las Instituciones de Educación superior.

En el contexto de las universidades del Estado, la Universidad Arturo Prat posee un arancel promedio más bajo que el mayor arancel que cobran las Universidades del Estado, lo que en nada aporta a la situación financiera institucional. A este escenario se agrega el antiguo reclamo de la UNAP que tiene su base en el bajo aporte fiscal que recibe, en comparación a otras Instituciones de Educación Superior, incluso más bajo que Instituciones de menor tamaño.

La Universidad Arturo Prat esta entre las instituciones que mantiene una mayor cantidad de funcionarios administrativos con un total de 815, numero alto en comparación a los académicos, siendo un desafío seguir ajustando y disminuyendo la brecha detectada. Al comparar la relación entre personal académico y administrativo se observa, que otras instituciones, posee una diferencia entre ellos que es ínfima, llegando sólo al 6%. Asimismo, se puede visualizar que la Universidad de Tarapacá (UTA) en conjunto con la Universidad Arturo Prat (UNAP) son aquellas que presentan la mayor brecha de comparación, donde la UTA mantiene un 40% de diferencia al año 2020, llegando a 2 administrativos por académico, situación similar a la Universidad Arturo Prat.

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

En términos de Docencia y procesos formativos para pre y posgrado, en primera instancia se debe definir que estos son llevados a cabo en la Universidad Arturo Prat desde la Vicerrectoría Académica (VRA), la que se encuentra conformada por las siguientes direcciones: - Dirección General de Docencia (DGD) - Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente (DACID), Dirección General de Admisión y Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE), todas direcciones con unidades a cargo, orientadas en su totalidad al mejoramiento de la progresión estudiantil en todas las modalidades de formación vigentes en la institución; Pregrado, Posgrado y Formación Técnica.

A este respecto y en el marco de la elaboración del nuevo Plan Estratégico Institucional 2020-2025 la universidad ha realizado un proceso de auto análisis crítico donde se han detectado las principales debilidades que presenta la institución en términos de docencia y procesos formativos. Estas debilidades fueron agrupadas en las siguientes brechas y áreas de mejora institucional:

- Las tasas de retención estudiantil se ubican bajo los promedios de las universidades a nivel nacional. Al año 2021 los indicadores institucionales (PSU, PTR, TNS) relacionados a la retención estudiantil informados por la Unidad de Análisis Institucional de la universidad Arturo Prat es de 76,9% para primer año; 64,3% para tercer año. El tiempo de permanencia de los estudiantes en las carreras, medido por el nivel de sobre duración de las carreras que es de 1,36 años. Por otra parte, las tasas de titulación oportuna son también inferiores a la media nacional; al año 2021 el indicador institucional de titulación oportuna (PSU, PTR, TNS) reportado por la Unidad de Análisis Institucional es de 48% para la cohorte 2016. A pesar de las estrategias que ha implementado la institución para asegurar la permanencia y la progresión estudiantil, éstas no han tenido la efectividad esperada, esto sumado a los efectos de la pandemia.
- En términos de posgrado la universidad cuenta al año 2019 contaba con una escasa oferta de programas acreditados, llegando a 23 programas vigentes y sin acreditación, producto de un arduo trabajo de análisis y optimización el año 2020 se inició un proceso de plan de cierre de los programas que no mantenían las condiciones para ser acreditados, por lo tanto se redujo la oferta a 5 programas de postgrado, de los cuales se encuentra uno acreditado por 5 años, correspondiente al programa de Magister en Relaciones Internacionales y Estudios Transfronterizos del Instituto de Relaciones Internacionales INTE (Resolución

exenta de acreditación de postgrado n°1400), junto con lo anterior, en proceso de acreditación para el año 2021 y 2022, 3 programa de Magíster, por un lado el programa de Ciencias con mención en Física Teórica, el cual se encuentra en proceso de evaluación externa, con fecha de resultado de acreditación en enero de 2022 y los Magíster en Agricultura y Magíster en Biotecnología, con informe de autoevaluación entregado, programada la fecha de evaluación externa en marzo y abril de 2022, y como hito importante a mencionar durante el primer semestre el año 2022, se proyecta la entrega del informe de autoevaluación del primer doctorado de la universidad Arturo Prat, Doctorado en Estudios Transfronterizos (DOET). Es en este escenario donde se desprende que, para el fortalecimiento del postgrado, también es necesario mejorar las condiciones de infraestructura, la sistematización y la automatización de los procesos para entregar un programa que cumpla con los estándares de calidad necesarios para ser acreditado.

- La necesidad de una oferta académica de calidad y actualizada de pregrado, que responda a las necesidades territoriales y promueva al desarrollo del posicionamiento territorial. Ello supone establecer estrategias y mecanismos efectivos que permitan evaluar y rediseñar la oferta académica de todos sus niveles de formación cumpliendo con los criterios de calidad tendientes a la acreditación, con la finalidad de que esta oferta sea atractiva y que dé respuesta a las necesidades del entorno a nivel regional y nacional, teniendo en consideración las necesidades de todos los territorios donde se encuentra inserta la institución.
- El mejoramiento de la gestión para la docencia.
- Falta de integración de la perspectiva de género e internacionalización en los programas en los distintos niveles de formación.

Así también, es necesario fortalecer los mecanismos de acompañamiento y apoyo a la trayectoria estudiantil de los y las estudiantes aumentando su cobertura, toda vez, que la Unidad de Apoyo al Aprendizaje (UNIA) ejecuta el acompañamiento efectivo solo durante el primer año académico y no a la totalidad de los niveles de formación, centrándose en Pregrado PSU e incipientemente en Formación Técnica. Provocando que el impacto positivo que este acompañamiento genera en los y las estudiantes impactados/as, se diluya en la medida que avanzan hacia los años superiores y nos ampliamos a posgrado, afectando negativamente los indicadores de asociados a la progresión académica, tales y como, los de retención de primer año, retención de tercer año, aprobación y deserción, manteniendo a la institución por debajo de la media de las instituciones de educación superior del país. En conjunto con lo anterior la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE) se encuentra en un proceso de sistematización de la información relativa a la entrega de beneficios y servicios de atención a estudiantes en pos de regularizar y generar nuevos procedimientos virtuales que permitan sistematizar la entrega de becas, por un lado, y optimizar el acceso al acompañamiento integral que ofrece la institución y que por carecer de procesos administrativos y de gestión claros y efectivos a la fecha no han conseguido el impacto esperado.

Ahora bien, en términos específicamente docentes es necesario actualizar los mecanismos de evaluación docente en pos de la detección y permanencia de talentos, proceso que actualmente la nueva rectoría está llevando a cabo, en paralelo a aquello la Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente (DACID), siendo la encargada de los guiar los procesos de diseño y rediseño curricular y de la actualización de conocimientos y de mecanismos de innovación docente en aula y, teniendo en consideración el Modelo Educativo Institucional vigente, se encuentra en proceso de construcción del nuevo Perfil del Docente UNAP que permitirá medir las brechas existentes en los/as académicos/as de la institución generando así un plan de capacitación y fortalecimiento que le permita a la institución contar con un capital humano avanzado en términos de docencia; y en términos de diseño y rediseño curricular se puede detallar que el avance al año 2020 es el siguiente: PSU: 100% de las carreras rediseñadas, lo que equivale a 29 carreras y 3 de ellas en proceso de nuevo rediseño, TNS: 39% de carreras rediseñadas, lo que equivale a 7 Carreras y 11 en proceso de rediseño y 1 en rediseño sin oferta, Continuidad de estudios (PTR): 1 carrera rediseñada y 11 en proceso de nuevo rediseño.

En paralelo y de forma transversal a toda la gestión de la Vicerrectoría Académica se está llevando a cabo un proceso de virtualización que abarca tanto lo académico como lo administrativo, proceso que ha debido implementarse de forma intempestiva producto de la crisis sanitaria provocada por el virus COVID-19, apresurando el volcamiento al trabajo de forma remota en educación superior exigiendo a la institución el fortalecimiento de sus sistemas informáticos y generando necesidades emergentes a este respecto para dar respuesta a las necesidades emergentes de la comunidad estudiantil.

En síntesis y teniendo en consideración todos los antecedentes presentados en relación con el ejercicio de la docencia y de procesos formativos en todos los niveles formativos impartidos por la institución, se desprende

que los tres objetivos específicos a trabajar y que permean todo el quehacer de la Vicerrectoría Académica se pueden concentrar en los siguientes:

- Mejorar los resultados de la progresión estudiantil, gestionando efectivamente servicios de apoyo integral a la comunidad estudiantil en todos sus niveles formativos; Pregrado (PSU, PTR, TNS) y Posgrado.
- Adaptar mecanismos e instrumentos de evaluación para el ajuste del estamento académico, fortaleciendo a su vez las competencias del personal académico.
- Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado (PSU, DTR, TNS) y Postgrado.

Análisis Externo: La educación está tomando un papel cada vez más importante para el progreso de los países, la ciudadanía tiene interacciones cada vez más permanentes con programas educativos, ya que el desarrollo se percibe no sólo como riqueza en términos monetarios, sino que está asociado a un bienestar integral. La Educación Superior tiene desafíos importantes en esta materia, que obligan a mirar las disciplinas con una perspectiva amplia con énfasis en ámbitos cognitivos, socioemocionales y conductuales, aspectos que brindan un enfoque educativo transformacional para los educandos.

La educación terciaria viene enfrentando una reforma importante a través de la ley 20.091, la cual impulsa mejores estándares en materia de aseguramiento de la calidad, y por supuesto invita a las instituciones a proyectar sus talentos con plantas académicas cada vez más especializadas que impacten en la formación de técnicos, profesionales y postgraduados y también a la contribución científico y tecnológica del país. Por lo anterior, el análisis territorial con sus respectivas particularidades y requerimientos es esencial, es así como en las estrategias regionales de desarrollo donde la universidad se encuentra inserta, destacan varios ejes en común: desarrollo humano, diversificación económica, sustentabilidad e integración, los cuales marcan un desafío relevante para la oferta académica de la institución.

La situación social del país, los índices económicos impactados por la pandemia y los asuntos logísticos que se deben tratar a propósito de la crisis sanitaria, requieren de un esfuerzo importante en materia formativa para incentivar los sectores productivos y generar sinergia para apalancar la recuperación. En este sentido, la pertinencia de la oferta académica de cada región y la formación avanzada, son puntos que resultarán cruciales para la recuperación económica de las naciones y el estándar de bienestar de sus ciudadanos.

(AE3) Investigación, innovación y/o creación.

Análisis Interno: Las principales debilidades del área de investigación observadas por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) en el proceso de acreditación 2014, ocasión en que la UNAP sometió el área a evaluación voluntaria señalaban la baja presencia en el medio nacional e internacional de sus investigadores, así como la baja participación en fondos nacionales e internacionales y los bajos resultados en término de publicaciones ISI o Scopus (Resolución N° 325 CNA, 2014), situación que se ido revirtiendo progresivamente desde esa fecha, pero sin conseguir un salto cualitativo relevante. En el mismo periodo destaca la marcada tendencia a la baja en los índices de citaciones de los artículos publicados. Además, se señaló la falta de una política clara en materia de investigación que estuviera alineada al Plan Estratégico Institucional y se indicó como debilidad, el incipiente registro de indicadores como una dificultad para retroalimentar a las unidades académicas. Por último, se hizo referencia a la débil integración entre los resultados de productividad de los investigadores y los mecanismos de evaluación de desempeño. Si bien esta última indicación se ha revertido con la implementación de un sistema interno que permite contrastar la productividad científica con el compromiso de desempeño semestral, aún es incipiente el uso de esta información para la toma de decisiones.

En base al actual diagnóstico interno realizado para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI), se señala la escasa vinculación de la Universidad con instituciones claves en los territorios, limitando su involucramiento en la solución a problemáticas regionales. Además, la Universidad busca convertirse en la capital de la economía circular en el país mediante la creación de un nuevo espacio tecnológico para la innovación.

Análisis Externo: En los últimos 5 años la Universidad Arturo Prat (UNAP) presenta cifras oscilantes en términos de productividad científica, lo que se contrapone a los esfuerzos realizados para la contratación de doctores, cuyo número ha aumentado constantemente, avanzado desde los 71 doctores el año 2014 a los 97 el año 2021. Aun cuando la institución mantiene una leve tendencia al alza en la cantidad total de publicaciones anuales, cifra impulsada principalmente por el incentivo económico a las publicaciones Scopus, sin embargo posición relativa de la Institución refleja menor capacidad para avanzar hacia una mayor complejidad en

comparación con instituciones de similares características. En la misma línea, la tasa de crecimiento en materia de publicaciones es de sólo un 54% para el periodo 2014-2018, lo que contrasta con alzas en otras instituciones. La publicación promedio por investigador con grado de Doctor, con alrededor de 0,55 publicaciones per cápita, indicador que resulta bajo en comparación a universidades similares, a dicha situación se suma las permanentes dificultades para atraer capital humano avanzado, dispuesto a trasladarse a una zona extrema.

En cuanto a la adjudicación de proyectos Fondecyt, la Universidad se encuentra debajo de aquellas universidades que poseen el área de Investigación acreditadas, sin embargo, supera a varias instituciones de similares características, gracias a la consolidación de grupos de investigación específicos en algunas áreas, tales como, área de Ciencias de la Salud y de las Ciencias Sociales.

Se puede concluir que el desarrollo de las actividades de investigación en la Institución es sistemático, pero no abarca a todas las áreas del saber que se desarrollan en la institución y además presenta escaso desarrollo en la Sede Victoria. Situación que se espera revertir en con la reciente adjudicación del proyecto PFE-UAP21992 "Fortalecimiento de la productividad científica y desarrollo de la capacidad Innovativa en los territorios donde está inserta la Universidad Arturo Prat" donde una de sus estrategias es establecer líneas de investigación con distintos niveles: Prioritarias: en concordancia con la visión y la misión de la UNAP (vinculación territorial, energías renovables, recursos hídricos), estratégicas: según el nivel de consolidación actual alcanzado por institutos de creación recientes con indicadores demostrables (actualmente ciencias sociales, ciencias exactas y ciencias de la salud) y emergentes: aquellas disciplinarias que nacen al interior de las facultades y que demuestran consistencia en materia de indicadores (Informática en FIA, Farmacia en FCS). La política de investigación de la UNAP reconoce el grado de desarrollo de las diferentes líneas al categorizarlas; esto permite focalizar esfuerzos diferenciados a cada una de ellas destinando los recursos para lograr a futuro alcanzar un grado de desarrollo más simétrico que lo que existe actualmente.

(AE4) Vinculación con el medio.

Análisis interno:

La vinculación con el medio ha adquirido relevancia como sello distintivo del quehacer de las Instituciones de Educación Superior, siendo integrada transversalmente a sus propósitos institucionales permitiendo así la expresión de su responsabilidad social. En este sentido, la principal característica de la vinculación con el medio (VcM) es su bidireccionalidad, lo cual implica que la universidad entrega, propone, pero también recoge y utiliza el aprendizaje para la mejora continua.

En este aspecto, las principales brechas detectadas en el proceso crítico de elaboración del nuevo Plan Estratégico Institucional 2020-2025 en el ámbito de vinculación con el medio son las siguientes:

- Baja sistematización y seguimiento de convenios activos e incremento de nuevos convenios de cooperación.
- Falta de posicionamiento de la institución con la comunidad y territorio.
- Bajo nivel de utilización de las redes de colaboración.

En este sentido, el foco se encuentra en la relación de la universidad con el territorio en el cual se encuentra localizada, dado que se perciben bajos niveles de identificación, tanto de exalumnos como de la comunidad en general que forma parte del territorio de la universidad, en el desafío de ser actores relevantes en la planificación y desarrollo de sociedades sustentables y sostenibles.

Ahora bien, la universidad cuenta con centros de extensión que desarrollan actividades de vinculación asociadas a la docencia e investigación que contribuyen al desarrollo regional. En cuanto a la vinculación-docencia, se observa que se desarrollan prácticas en establecimientos educacionales, atenciones y prestaciones profesionales de atención a la comunidad, a través de la Clínica Jurídica, Centros de Atención Psicológica, Kinésica, Odontológica y Fonoaudiológico, Centro de Desarrollo de Negocios, INCUBA, OFIT.

En cuanto a la vinculación-investigación, en el periodo 2015-2019, se han desarrollado proyectos de investigación orientados al fomento y desarrollo de centros e institutos de investigación en diversas materias de interés local, regional y nacional, entre los años 2015-2019, donde destaca: 37 proyectos IFOP, 16 GORE, 16 CONADI, 13 FIA, 13 CORFO, 4 FIPA Y 4 Consejo de artes y cultura.

Según los datos obtenidos desde la Plataforma de Gestión de Proyectos de Vinculación con el Medio, durante el año 2018, se incrementan las iniciativas de las unidades académicas. En ellas se observa una clara tendencia a contribuir a la extensión universitaria (27%) y el vínculo con el sector productivo y social (26%).

De igual modo, la vinculación también se fortalece por medio de los Centros e Institutos de Investigación, que dependen de la VRII y que transfieren conocimiento a las comunidades internas y externas, según sus áreas disciplinares con pertinencia en el territorio, orientando su quehacer hacia la resolución de problemas regionales

con enfoque de desarrollo local. Estas unidades académicas permiten realizar vinculación efectiva y permanente debido a las redes temáticas y transversales que generan, así como también a la permanente firma de convenios y revisión de los mismos.

En este contexto, la VcM es una función central de las instituciones de educación superior en conjunto con las actividades de docencia e investigación y pasa a estar sujeta a mecanismos de evaluación lo que ha obligado, a las instituciones de educación superior, a definir estrategias para el desarrollo de instrumentos para el monitoreo con la finalidad de contribuir a la calidad y el impacto de las actividades de Vinculación tanto al interior de la institución como en los entornos significativos, formalizando sus actividades y operacionalizando indicadores que permitan aportar a la mejora continua.

Por lo tanto, los esfuerzos de la universidad en el ámbito de VcM, apuntan a fortalecer una gestión bidireccional, valorando el quehacer de las unidades académicas y su articulación con centros, clínicas e institutos focalizados en el territorio de la provincia de Iquique y el Tamarugal a través de la virtualización de servicios, entre otras estrategias, que puedan facilitar el acceso de la comunidad. Por lo anterior, es necesario fortalecer la interacción con la comunidad y organizaciones público y privadas, en la que sea posible articular instancias en las que se recogerán las necesidades de los distintos actores de la región, las que serían canalizadas hacia las unidades académicas y centros de atención a la comunidad pertinentes. De este modo, se definirá un mecanismo de medición de resultados y contribución de la universidad en el territorio que permitan elaborar una estrategia de recopilación de datos confiable para su posterior análisis.

(AE5) Sistema interno de aseguramiento de la calidad.

Un análisis interno;

El sistema de Aseguramiento de la Calidad Institucional (SACI) se diseña e instala 2016. En su construcción contribuyen elementos definitorios del Plan Estratégico Institucional y el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

Tras la modificación de la Ley 20.129 que crea un nuevo Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y la dictación de la Ley 21.094 sobre Universidades Estatales, ambas publicadas durante 2018, introdujeron modificaciones sustantivas al Sistema de Educación Superior, introduciendo entre ellos una nueva forma de evaluar a las Instituciones (integralidad), así como una nueva dimensión de evaluación denominada Aseguramiento Interno de la Calidad, en donde se establece la necesidad que las Instituciones aseguren y gestionen la calidad en la totalidad de las funciones que estas desarrollan.

En este contexto, la Universidad Arturo Prat establece un nuevo sistema denominado Sistema de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (SIGAC), a partir de un proceso reflexivo, dada la necesidad de la institución de actualizar sus herramientas de gestión que permitan, por una parte, responder a los requerimientos institucionales enfocados hacia el logro de los propósitos y fines declarados, así como también, en dar cumplimiento a las nuevas definiciones en la política pública de educación superior en nuestro país, la cual introduce nuevas exigencias para con las funciones universitarias que les son inherentes.

En esta línea, el SIGAC viene a abordar un requerimiento esencial para cualquier sistema de gestión, el cual versa sobre la capacidad de planificar, organizar, dirigir, controlar, articular y establecer relaciones entre los procesos y actores de la Institución, de manera transversal y multinivel, en una lógica de mejora continua, propendiendo a la adecuación y coherencia de los propósitos y fines declarados por la Institución.

En relación con los compromisos de mejora de la Universidad que se relacionan con el SIGAC, se debe perfeccionar en la evaluación del impacto de la gestión y aseguramiento de la calidad. En este sentido, la evaluación de la eficacia del sistema se relaciona con el cumplimiento de las políticas institucionales, la contribución del sistema al cumplimiento de los elementos estratégicos definidos en el Plan Estratégico Institucional y con la satisfacción de los usuarios definidos por la Institución.

En cuanto al aseguramiento de la calidad de nuestras carreras y programas de pregrado y postgrado, la universidad requiere avanzar en instalar un sistema interno que nos permita autoevaluar todos nuestros programas y al mismo tiempo, propender a la acreditación o certificación de la calidad de toda nuestra oferta.

Análisis externo:

La Universidad Arturo Prat se encuentra acreditada por 4 años, y se ubica en los últimos lugares de diversos rankings nacionales que miden la calidad. El principal desafío que tiene nuestra universidad en materia de aseguramiento de la calidad es instalar el SIGAC y que este se constituya en un sistema que mida, que controle y que retroalimente la función académica y administrativa de la institución orientado al mejoramiento continuo y a la medición de los resultados institucionales.

II.2. Análisis del territorio de influencia

Tal como se señaló con anterioridad, la universidad Arturo Prat es una universidad de carácter regional con su casa central ubicada en la región extrema de Tarapacá, además tiene presencia en otras 4 regiones del país; región de Arica y Parinacota, región de Antofagasta, región de la Araucanía y región Metropolitana, presente con centros de vinculación y sedes con formación de pregrado y Formación Técnica nivel Superior principalmente. Esta diversidad de territorios genera complejidad al momento del análisis territorial y las estrategias a definir para implementar la herramientas de planificación definida por la institución, esto convoca a la institución al análisis de puntos en común de las Estrategias de Desarrollo (ERD) de cada región donde esta presente la universidad, dentro de los cuales se encuentra de forma transversal: 1) Desarrollo humano o desarrollo de capital humano avanzado/ crecimiento económico, 2) Integración e inclusión social o internacional, 3) Calidad de vida, seguridad pública, 4) Desarrollo sustentable de territorio, 5) Desarrollo cultural, identidad regional.

El quehacer multifuncional de la universidad (docencia, formación de capital avanzado, investigación) se desarrolla principalmente en la Región de Tarapacá, donde se concentra el 60% de su formación de pregrado, el 69,36% de su formación de postgrado presencial y se encuentra albergada el grueso de su capacidad de investigación científica. En las otras regiones señaladas, se promueve el constante desarrollo profesional de los ciudadanos por medio de una amplia oferta académica, además de hacer esfuerzos importantes en materia de vinculación con el medio, todo lo anterior con el fin de impactar en el desarrollo de las zonas mencionadas.

La Universidad ha desarrollado un despliegue territorial considerando la opinión de especialistas relacionados a organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil a través de metodología cualitativa en sesiones de espacio abierto; asimismo, se han efectuado encuestas al personal tanto administrativo como académico en cada una de las sedes y centros, insumos cuali/cuantitativos de los cuales se desprenden los siguientes temas estratégicos institucionales: Formación Integral del Estudiante; Manejo Eficiente de los Recursos, Procesos y Capacidades y el Desarrollo de los Ejes Productivos a través del I+D+i+e.

Para dar respuesta a los puntos en común identificados en las Estrategias de Desarrollo Regional, y haciendo eco de lo establecido en el nuevo Plan Estratégico Institucional, su misión, visión y lema institucional, la universidad:

- Se encuentra realizando un análisis y actualización de la oferta académica de pre y postgrado, y que esta sea pertinente a los requerimientos del territorio, para dar respuesta a la necesidad de formación y falta de capital humano avanzado.
- La actualización o rediseños de los planes de formación, incorporando nuevas metodologías como es el aprendizaje por servicio, perspectiva de género, inclusión, para que los profesionales egresados de la universidad sean un aporte a los territorios.
- La institución posee una política de vinculación con el medio actualizada y un proceso de validación del modelo de vinculación con medio, tanto nacional como internacional, trabajo que se encuentra fuertemente apoyado por recursos ministeriales.
- Además, se encuentra en el proceso de implementación de la política de Investigación institucional, lo que permitirá definir las áreas prioritarias en concordancia con las necesidades del territorio, incorporando la perspectiva de género y paridad.
- Fortalecer la innovación y emprendimiento, mediante el que hacer la Dirección general de Innovación donde se apoyarán y priorizarán acciones en el desarrollo productivo existente, promoviendo así, la transferencia tecnológica, con enfoque en la economía circular y la sustentabilidad ambiental
- Fortalecimiento del área de arte y cultura de la universidad, mediante levantamiento de necesidades y planes de acción y mejora en las áreas a fortalecer. (Proyectos ADAIN 2020 y 2021)
- Fortalecimiento de la vinculación con medio, mediante la docencia y la investigación, mediante la formulación de proyectos regionales, que, si bien impactan principalmente en la región de Tarapacá, permiten general modelos de trabajo replicable en otros centro y sedes.(Proyectos ESR 2018-2021)

Como se desprende, la estrategia de la universidad radica en la formación de profesionales integrales para el desarrollo nacional, dando relevancia a la interculturalidad y su estrecha vinculación con los sectores urbanos y

rurales, el cual dentro de sus objetivos postula mejorar la progresión estudiantil, pudiendo aportar por medio del proyecto educativo, mejorando la pertinencia, fortaleciendo con ello la interacción con la comunidad implementando los distintos planes de acción y políticas generando un efecto bidireccional con los territorios donde está presente la universidad.

Asimismo, al hacer un análisis de la matriz productiva, las proyecciones de crecimiento, las áreas de desarrollo, los indicadores de bienestar social, la ocupación sectorial y la inversión público-privada, se obtienen los siguientes sectores de potencial demanda, en los distintos territorios de acción de la universidad, lo que permite orientar el trabajo a las potenciales áreas:

Análisis Regional, Áreas de Potencial Demanda				
Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Metropolitana	Araucanía
Turismo de Intereses Especiales	Minería	Minería	Servicios Financieros, Personales y de Administración	Agropecuario-Silvícola
Agricultura de Precisión	Servicios Financieros, Personales y de Administración	Servicios Financieros, Personales y de Administración	Industria Manufacturera	Industria Manufacturera
Educación	Salud	Industria Manufacturera Asociada a la Minería	Salud	Salud

Fuente: Staff Creativo, Asistencia Técnica Unap 2019

Es así como la Universidad Arturo Prat establece el fortalecimiento de sus mecanismos de vinculación con el medio, Internacionalización y movilidad, que permitan potenciar diferentes vínculos de cooperación, tanto a nivel educacional como de cooperación tecnológica, de innovación e investigación, que aporten conocimiento específico, pudiendo así obtener descentralización y participación de los sectores público/privado, en estos campos de acción.

II. Colaboración con otras Universidades del Estado

Dentro de las debilidades de las Universidades del Estado se encuentra el trabajo colaborativo, el cual se desarrolla de manera aislada y poco constante, esta situación la viene a revertir en forma paulatina el trabajo desarrollado en los objetivos en red de los Proyectos Convenios Marcos MINEDUC, lo que permitió afianzar y fortalecer una serie de redes entre las instituciones miembros del CUECH, *en este contexto se conformaron un total de 7 Redes Estructurales: Pregrado, Aseguramiento de la Calidad, Análisis Institucional, Investigación, Vinculación con el Medio, Artes, culturas y patrimonio y la Red de Directores de comunicación, obteniendo como resultados relevantes la creación de 25 núcleos de investigación, 226 proyectos ejecutados por las redes, agrupando a un total de 433 investigadores y llegando a movilizar a más de 350 estudiantes a nivel nacional, entre otros logros.*¹

Este trabajo y las principales redes tiene continuidad en los proyectos Plan de Fortalecimiento de las Universidades Estatales(2018-2019), donde se incorporan objetivos trasversales en red, lo que decanta en el año 2020, en una línea de proyecto exclusivos para el trabajo en red, además de la conformación Sistema de Universidades Estatales de Chile (SUE), cuyos ejes estratégicos refieren a la mejora sistemática de la calidad; al trabajo colaborativo entre las UE; a una visión y acción sistémica entre las universidades y demás órganos del Estado.

Lo anterior con un marco regulatorio, bajo la Ley de Universidades del Estado (N°21.094) establece un nuevo marco jurídico, además las desafía a convertir a la educación superior pública en el referente de calidad nacional, un ejemplo de acción al servicio de la comunidad y un polo de trabajo colaborativo entre las universidades y los demás organismos públicos. Plantea una misión y principios comunes que deben desarrollarse en todas las dimensiones del quehacer de las UE, las que a su vez deben actuar bajo el principio de coordinación para “una labor conjunta y articulada en todas aquellas materias que tengan por finalidad contribuir al progreso nacional y regional del país, y a elevar los estándares de calidad de la educación pública en todos sus niveles, con una visión estratégica y de largo plazo” (Ley N°21.094, art. 50).

En la actualidad la universidad posee una activa participación en los siguientes Proyectos en red, lo cuales tienen un carácter de interés y pertinencia para universidad, en el proceso de implementación del PEI, el MEI, la política de investigación y la política de vinculación con el medio, que permitan el fortalecimiento de la Universidad Arturo Prat.

Código	Nombre de proyecto u objetivo	Área de involucrada	IES participantes
UAP1999	Proyecto que dentro de los objetivos en red se encuentra el fortalecimiento y consolidación de la movilidad estudiantil entre las universidades del CUECH, Formación ciudadana que permita estándares comunes entre las IES, y el proceso de implementación de la ley n°21.094	Vicerrectoría académica (VRA)	Todas las IES del CUECH
RED20993	Implementación y consolidación de un Sistema de Información de Universidades del Estado, para consolidar el trabajo de la red de análisis institucional, donde la universidad tiene una participación potente y de prioridad interna	Unidad de análisis Institucional (UAI)/Dirección General de análisis y planificación (DGAyP)	Todas las IES del CUECH
RED20992	Consolidando el espacio común de formación de pregrado del sistema de universidades estatales a través del fortalecimiento del valor de la movilidad académica como oportunidad formativa diversa y de calidad.	Vicerrectoría académica (VRA)	Todas las IES del CUECH
RED20991	Construcción del Ethos Identitario del Sistema de Universidades del Estado de Chile	Vicerrectoría académica (VRA)	Todas las IES del CUECH
RED21991	Fortalecimiento del valor público de las Universidades del Estado para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en los territorios, a través de nuevas formas de relacionamiento de la vinculación con el medio en cooperación con el ecosistema público regional.	Dirección General de Vinculación con el Medio y relaciones Internacionales, DGvcm/ Vicerrectoría de Investigación e innovación (VRII)	Universidad de Tarapacá; Universidad de Antofagasta; Universidad de Atacama; Universidad de La Serena; Universidad de Valparaíso; Universidad de Playa Ancha;

¹ Proyecto en red, RED20991: Construcción del Ethos Identitario del Sistema de Universidades del Estado de Chile

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD ARTURO PRAT
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

			Universidad de Santiago; Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación; Universidad de Chile; Universidad Tecnológica Metropolitana; Universidad de O'Higgins; Universidad de Talca; Universidad del Bío Bío; Universidad La Frontera; Universidad Los Lagos; Universidad de Aysén; Universidad de Magallanes
RED21992	Sistema articulado de investigación en cambio climático y sustentabilidad de zonas costeras de Chile.	Vicerrectoría de Investigación e innovación (VRII)	Universidad Arturo Prat, Universidad de La Serena, Universidad de Magallanes, Universidad de Playa Ancha, Universidad de Valparaíso, Universidad de Los Lagos, Universidad de Antofagasta, Universidad de O'Higgins, Universidad del Bío-Bío.
RED21995	Fortalecimiento de la investigación y formación avanzada en educación, en el sistema de universidades estatales.	Vicerrectoría de Investigación e innovación (VRII)	Universidad de Tarapacá; Universidad Arturo Prat; Universidad de Antofagasta; Universidad de Playa Ancha; Universidad de Valparaíso; Universidad de Santiago; Universidad de Chile; Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación; Universidad Tecnológica Metropolitana; Universidad de Talca; Universidad del Bío-Bío; Universidad de Los Lagos; Universidad de Magallanes.

Además, los distintos directivos de la universidad participan en distintas redes de trabajo, tales como:

- Red de Análisis Institucional
- Red de Vinculación con el medio
- Red de Movilidad Estudiantil
- Red de Vicerrectores Académicos
- Red de Docencia
- Red de Investigación
- Red de Formación de profesores

Lo anterior, ha permitido general estándares, estrategias e indicadores comunes para las instituciones del SUE, además de fortalecimiento del vínculo entre instituciones y el trabajo colaborativo, lo que ha llevado a identificar las potencialidades de cada institución y las debilidades a fortalecer con el fin de fortalecer el sistema.

Este trabajo colaborativo permite el trabajo en conjunto para resolver problemáticas comunes que deben enfrentar las instituciones de educación superior, y establecer estándares de acción en materias de indicadores, relevantes para sistema nacional como para las políticas del banco mundial y la entrega de recursos, y su impacto en el Sistema de Educación Superior, en el corto, mediano y largo plazo.

IV. Formulación del Plan de Fortalecimiento

AE1 (Área estratégica): Gestión y planificación estratégica

Brechas	1) Estabilización y sustentabilidad de largo plazo de su gestión financiera 2) Falta de modernización de la gestión institucional que permitan consolidar el que hacer de la universidad. 3) Actualización de la estructura organizacional según la nueva estrategia vigentes 4) Gestión y uso de recursos deficientes, lo que pone en riesgo la viabilidad de la estrategia
Unidad responsable	Vicerrectorías y Direcciones Superiores

Objetivo estratégico (AE1-OE1)	Modernizar la gestión académica, económica, administrativa, de infraestructura y de personas, al servicio de la Universidad y del territorio, en el marco de la mejora continua	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
I. Generar un Plan de modernización de los procesos, que involucre actividades primarias como son los procesos de Docencia, Vinculación e Investigación.	1) La Universidad contará con procesos rediseñados, que permita la actualización de los planes de formación que facilitarán la de toma de decisiones, mejorando la integración, calidad y virtualización de los servicios administrativos asociados a la docencia, investigación, vinculación y otros servicios de gestión institucional	Mediano y largo plazo
	2) La institución mejorará la gestión de las empresas relacionadas con la institución, generando una mejor eficiencia de estas en el accionar futuro.	Mediano y largo plazo
II. Ampliación y fortalecimiento de la Infraestructura institucional.	1) Diseño e implementación del plan mejoramiento de espacios para la docencia y procesos claves de la universidad, etapa 1	Corto plazo
	2) Implementación del plan mejoramiento de espacios para la docencia y procesos claves de la universidad, etapa 1	Mediano plazo
	3) Implementación del plan mejoramiento de espacios para la docencia y procesos claves de la universidad, etapa 1	Largo plazo
III. Actualizar y/o modificar los estatutos vigentes que permita contar con un nuevo marco general a fin de mejorar los procesos y la gestión de los mismos.	1) Contar con el análisis de los estatutos vigentes para la actualización según lo establecido en la ley de universidades estatales (Ley 21094)	Corto plazo
	2) La universidad contará con los estatutos actualizados, con el objetivo de contar con la	Mediano plazo

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD ARTURO PRAT
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

	normativa de acuerdo a lo establecido en la ley de universidades estatales (Ley 21094)	
IV. Implementar un proyecto de reestructuración organizacional	1) La Universidad iniciará un proceso para adoptar de una estructura orgánica dinámica y flexible, que sea capaz de autorregularse en el tiempo y de dar sustento al proyecto educativo institucional.	Corto plazo
	2) La Universidad implementará un Plan de reestructuración organizacional el que permitirá optimizar el que hacer de la institución y los indicadores de impacto	Corto y mediano plazo

Objetivo estratégico (AE1-OE2)	Optimizar la gestión de los recursos financieros para el cumplimiento de la estrategia institucional.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
I. Impulsar la adjudicación de fondos y proyectos externos a nivel nacional e internacional	1) Diversificación, el apalancamiento y el control de recursos a través de una mayor gestión financiera y uso eficiente de los mismos.	Corto plazo
	2) Consolidación de la diversificación, el apalancamiento y el control de recursos a través de una mayor gestión financiera y uso eficiente de los mismos	Mediano plazo
II. Modernización y optimización de la gestión financiera	1) Elaboración de un Plan de acciones efectivas que contribuyan a fortalecer la viabilidad financiera de la Universidad.	Corto plazo
	2) Contar con un Plan de acciones efectivas que contribuyan a fortalecer la viabilidad financiera de la Universidad.	Mediano
III. Implementar un Plan de Diversificación de Ingresos	1) La institución dispondrá de instrumentos como de acciones efectivas y dinámicas que permitan aumentar el monto y diversificación de los ingresos.	Mediano plazo y largo plazo

AE2 (Área estratégica): Docencia y procesos formativos: pre y posgrado:	
Brechas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mejoramiento de los indicadores de progresión en los distintos niveles formativos de la Institución y gestionar de forma efectiva el servicio de apoyo integral a la comunidad estudiantil 2) Necesidad de fortalecimiento de las competencias del cuerpo académico en el marco del competencias del Perfil Docente UNAP 3) Actualización de la oferta académica en pre y posgrado con énfasis en el desarrollo ciudadano, en contextos de pertinencia territorial, de diversidad cultural y equidad de género.
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica; Dirección de Docencia, Dirección de Asuntos Estudiantiles, Dirección de armonización curricular e Innovación Docente, Departamento de Formación Técnica.

Objetivo estratégico (AE2-OE1)	Fortalecer las capacidades institucionales con el fin de entregar un servicio de acompañamiento y apoyo integral a los estudiantes, que permitan el mejoramiento de los resultados de progresión.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
I. Generar acciones en el ámbito de la docencia que contribuyan en forma directa a mejorar los indicadores de progresión del estudiante a nivel institucional, en un marco de modernización con foco en la virtualización de actividades curriculares, de acompañamiento, apoyo y seguimiento en las distintas dimensiones del proceso formativo	1) La Universidad presenta mejores tasas de retención de primer y tercer año, comparables a las del grupo de Universidades de igual tamaño y complejidad	Corto y mediano plazo
	2) Efectividad en el seguimiento del rendimiento académico en actividades curriculares críticas.	Corto y mediano plazo
	3) Cuerpo académico fortalecido en materia de planificación didáctica.	Corto y mediano plazo
	4) Generación de espacios virtuales de acompañamiento estudiantil en actividades curriculares críticas.	Corto y mediano plazo
	5) Virtualizar un porcentaje de actividades curriculares de los planes de formación	Corto y mediano plazo.
	6) Contar con un mecanismo de planificación didáctica que permita monitorear el tratamiento de las competencias y los resultados de aprendizaje asociados a estas en el marco del Modelo Educativo Institucional.	Corto y mediano plazo.

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD ARTURO PRAT
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

	7) La Institución reducirá el tiempo promedio de permanencia de los estudiantes en las carreras	Mediano plazo
II. Optimizar la gestión efectiva de servicios de apoyo integral a las y los estudiantes de la Universidad.	1) Efectividad en la entrega y distribución servicios integrales de apoyo que permitan lograr el desarrollo comunitario velar por la calidad de vida universitaria.	Mediano y largo plazo

Objetivo estratégico (AE2-OE2)	Actualizar mecanismos e instrumentos de evaluación para el ajuste del estamento académico y Fortalecer sus competencias en el ámbito de la docencia (tecnológicas-pedagógicas), vinculación con el medio e investigación.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
I. Adaptar mecanismos e instrumentos de evaluación para el ajuste del estamento académico, Plan de Adaptación.	1) Contar con mecanismos e instrumentos que permitan evaluar el cumplimiento de las actividades de los académicos según su convenio de desempeño, de tal forma de mantener una base académica de calidad, altamente capacitado y comprometido.	Mediano y largo plazo
	2) Contar con instrumentos de evaluación de la función docente en el contexto de las competencias consignadas en el perfil docente UNAP.	Corto plazo
II. Fortalecer las competencias tecnológicas-pedagógicas del personal académico.	1) Contar con personal académico con las competencias adecuadas para la efectiva implementación del Modelo Educativo Institucional, que está centrado en el/la estudiante y su aprendizaje.	Mediano y largo plazo
	2) Desarrollar y fortalecer competencias tecnológicas y pedagógicas en el cuerpo académico, que permitan abordar los desafíos y exigencias de un proceso formativo que atiende a la formación ciudadana en contextos de diversidad cultural con enfoque de género.	Corto y mediano plazo.
	3) Fortalecer las estrategias metodológicas de enseñanza-aprendizaje activo-participativas incorporando el Aprendizaje +Servicio.	Corto y mediano plazo.

Objetivo estratégico (AE2-OE3)	Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado en base a criterios territoriales, tecnológicos y socioculturales con sello en profesional.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
I. Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado.	1) Entregar una oferta académica pertinente, vigente y de calidad, basándose en los Programas de Desarrollo Regional donde la universidad tiene presencia, actualizada con los cambios tecnológicos y socioculturales, y permitir desarrollar no solo las competencias del ámbito disciplinar, si también responsabilidad social, habilidades esenciales y trabajo interdisciplinario como referente regional.	Mediano y largo plazo
	2) Diversificación de instrumentos e instancias consultivas para el diagnóstico de necesidades, del análisis de los requerimientos territoriales para planes y programas de formación de pre y postgrado.	Corto y mediano plazo.
	3) Levantar nuevas competencias genéricas y sello UNAP en el marco de los ODS y de los principios que propende la universidad	Corto y mediano plazo
II. Plan de rediseño de los programas académicos	1) Programas académicos rediseñados según la normativa vigente y convergiendo hacia la virtualidad, a través de procesos de autoevaluación, generando impacto en la empleabilidad en la cobertura de vacantes y la adecuación hacia el modelo educativo instaurado en la institución.	Largo plazo

AE3 (Área estratégica): Investigación, innovación y/o creación.	
Brechas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Baja productividad científica y baja atracción y retención de talentos en el estamento académico 2) Falta de posicionamiento y vinculación con el entorno regional para ser un aporte al desarrollo local y promover la sustentabilidad social - ambiental y la economía circular 3) Falta de posicionamiento de la institución en innovación y el emprendimiento para transformar a la universidad en un actor clave
Unidad responsable	Vicerrectoría de Investigación e innovación

Objetivo estratégico (AE3-OE1)	Consolidar la atracción, retención y desarrollo de talentos, con foco en investigadores con grado de doctor, para lograr el aumento sistemático de la productividad científica institucional.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
I. Reforzar el cuerpo académico mediante la contratación y/o continuidad de académicos con grado de doctor con productividad demostrada considerando criterios de equidad de género e inclusión en las bases de los llamados a concurso.	1) Aumentar la masa crítica de académicos con grado de doctor y productividad científica suficiente para la conformación y/o fortalecimiento de claustros de programas de postgrado.	Corto plazo y mediano plazo
	2) Elevar el índice de la relación entre número de publicaciones y número de académicos con grado de doctor.	Mediano plazo
	3) Incrementar el número de investigadores activos en la institución y conformación de nuevos equipos de investigación intra y extramurales	Mediano y largo plazo
II. Incentivar, apoyar y reforzar la conformación de programas doctorales en áreas prioritarias de investigación alineadas a los ejes de desarrollo regional así como aquellos que favorezcan la promoción de la interculturalidad y la integración trasfronteriza.	1) Conformación y acreditación del Doctorado en Relaciones Internacionales y Estudios Transfronterizos.	Corto y mediano plazo
	2) Creación, conformación y acreditación de programas doctorales en áreas prioritarias de investigación.	Mediano y largo plazo
III. Disponer equipamiento científico e infraestructura adecuada para	1) Generar investigación de mayor calidad y en menor tiempo.	Mediano plazo

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD ARTURO PRAT
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

optimizar el trabajo de los investigadores de la Universidad.	2) Mejorar la satisfacción de los investigadores y tributar con ello a la retención de talentos.	Mediano y largo plazo
IV. Generar e implementar una política de incentivos y desarrollo académico que favorezca la atracción y retención de académicos con grado de doctor y demostrada productividad científica.	1) Potenciar el quehacer institucional mediante la atracción y retención de talentos a la universidad.	Corto y Mediano plazo
	2) Atraer el interés de especialistas y doctores a ser parte de la institución, además de mejorar los mecanismos que existen para evaluar sus funciones y retener los talentos humanos que tenga la UNAP.	Corto y mediano plazo
V. Fortalecer las capacidades de escritura de manuscritos científicos de calidad y la adjudicación de proyectos ANID mediante acciones de capacitación y generación de redes de colaboración.	1) Avanzar hacia la complejidad mediante un mayor desarrollo de la productividad científica, aumento en las publicaciones indexadas en determinados portales de información, como la adjudicación de proyectos asociados al conocimiento científico y tecnológico, en un periodo de entre 5 y 7 años, tiempo que demora lograr este estado, según los organismos acreditadores de las instituciones de educación superior.	Largo plazo
VI. Fomentar la generación e interés por el desarrollo de nuevos conocimientos según las necesidades de los regiones de influencia	1) Fortalecimiento de la productividad científica, fomentando 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 a los académicos y estudiantes motivados y comprometidos con el desarrollo de estos temas.	Mediano y Largo plazo

Objetivo estratégico (AE3-OE2)	Consolidarse como actor estratégico en materia de innovación y emprendimiento, y liderar la transferencia tecnológica, la sustentabilidad social - ambiental y la economía circular en los territorios de influencia de la UNAP	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
I. Identificar competencias, recursos y capacidades institucionales para la implementación y desarrollo de una transferencia tecnológica efectiva y centros de sustentabilidad social-ambiental y de economía circular	1) Generar un mapeo de las capacidades institucionales referidas a la transferencia tecnológica, la sustentabilidad social-ambiental y la economía circular, como línea de base para la elaboración de planes de mejora.	Corto plazo
II. Disponer los recursos necesarios para el fortalecimiento de las unidades académicas y	2) Contar con el capital humano y la infraestructura adecuada para desarrollar a nivel institucional la transferencia	Corto plazo

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD ARTURO PRAT
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

	administrativas a cargo de la transferencia tecnológica, la sustentabilidad social-ambiental y la economía circular.	tecnológica, la sustentabilidad social-ambiental, la economía circular, la innovación y el emprendimiento.	
III.	Aumento y consolidación de convenios con actores locales y regionales permitan la generación de conocimiento y transferencia tecnológica	1) Establecer convenios de colaboración con instituciones locales y regionales que permitan la generación de conocimiento y transferencia tecnológica. Además, de la generación de políticas que promuevan la sustentabilidad social - ambiental y la economía circular.	Mediano plazo
IV.	Mejorar el posicionamiento de la universidad promoviendo la creación de soluciones que aporten valor a los distintos sectores de la sociedad.	1) Progresar en el posicionamiento y vinculación de la Universidad fortaleciendo las herramientas y capacidades institucionales que permitan crear lazos y ser un aporte en el desarrollo regional promoviendo la creación de soluciones que aporten valor a los distintos sectores de la sociedad.	Largo plazo
V.	Aumentar la adjudicación de proyectos con Impacto Regional.	1) Transformar a la universidad en un actor clave de la innovación y el emprendimiento para el desarrollo regional, para la transferencia de conocimiento a su entorno productivo y sociocultural.	Mediano plazo
VI.	Incrementar el número de emprendimientos nuevos.	1) Fortalecer las capacidades internas que permitan potenciar a los emprendedores y encontrar el impulso para desarrollar sus iniciativas, fomentando la generación de conocimientos y ambientes de co-creación que estimulen la innovación tecnológica y los cambios sociales.	Mediano plazo
VII.	Desarrollar acciones y generar redes nacionales y territoriales con socios estratégicos para el posicionamiento de la Universidad en materia de innovación y emprendimiento	1) Posicionarse en el ecosistema de innovación y emprendimiento como actor relevante a nivel nacional y líder a nivel regional.	Largo plazo

AE4 (Área estratégica): Vinculación con el medio.	
Brechas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Falta de posicionamiento de la institución con la comunidad y el territorio donde se encuentra presente 2) Baja sistematización y seguimiento de convenios activos y incremento de nuevos convenios de cooperación 3) La Universidad requiere fortalecer y promover el modelo de articulación entre la vinculación con el medio la docencia y la investigación 4) Baja interacción de las redes de colaboración
Unidad responsable	Dirección General de Vinculación con el medio y Relaciones Institucionales

Objetivo estratégico (AE4-OE1)	Consolidar la Vinculación con el medio de la Institución mediante la identificación y vinculación con los actores estratégicos en el territorio de influencia.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
I. Incrementar la participación y conformación de mesas publico privadas con pertinencia de la Universidad	1) Vincularse con los futuros estudiantes en busca de potenciar la identificación de sus características, con los titulados para fomentar el encuentro generacional y con los empleadores generar instancias de retroalimentación mutua.	Corto plazo
II. Realizar seguimiento y acciones de los índices de satisfacción titulados y empleadores, en cada una de las localidades donde la UNAP tenga presencia.	1) Establecer instancias participativas que permitan mantener una vinculación comprometida y efectiva con los futuros estudiantes, titulados y empleadores, en cada una de las localidades donde la UNAP tenga presencia.	Corto y mediano plazo
2) Sistematizar y actualizar convenios para cooperación nacional e internacional.	1) Aumentar las redes de colaboración y permitir un mayor posicionamiento, prestigio y reconocimiento nacional e internacional.	Mediano y largo plazo

Objetivo estratégico (AE4-OE2)	Implementar y consolidar el modelo de gestión de Vinculación con el medio mediante la articulación con la investigación y la docencia	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
I. Reconocer oportunidades de mejora en los procesos de enseñanza aprendizaje, incentivando el uso metodologías	1) Contar con un sistema de medición de resultados y contribuciones pertinente al quehacer de la Dirección de Vinculación y Relaciones Instituciones, para	Corto y mediano plazo

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD ARTURO PRAT
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

con componente de vinculación que favorezcan resultados de aprendizaje explicitados en programas de actividad curricular asociados a los servicios que la UNAP brinda a la comunidad.	retroalimentar la docencia y la investigación a nivel institucional	
	2) Metodología de Proyectos y Aprendizaje Servicio implementada.	Corto y mediano plazo
II. Reconocer oportunidades para nutrir líneas de investigación e incidir tanto en la capacidad investigativa en el área de vinculación, como en la productividad académica.	1) Desarrollo de capacidades para la investigación en docencia.	Mediano y largo plazo
	2) Identificación y sistematización de buenas prácticas docentes.	Corto y mediano plazo.
	3) Implementación del Modelo de Articulación Docencia-Investigación.	Corto y mediano plazo.

AE5 (Área estratégica): Sistema interno de aseguramiento de la calidad.

Brechas	1) Falta de consolidación del Sistema de Gestión Aseguramiento de la Calidad institucional
Unidad responsable	Dirección General de Calidad

Objetivo estratégico (AE5-OE1)	Fortalecer el Sistema de Gestión Aseguramiento de la Calidad institucional (SIGAC) desde una perspectiva integral y multinivel.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
I. Evaluación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad de la Institución	1) Contar con una plataforma de Aseguramiento de la Calidad que permita promover la autorregulación de los procesos internos, orientado al mejoramiento continuo, alineado con la estrategia y a la medición de los resultados institucionales.	Corto plazo
2) Fortalecer la plataforma de gestión de Aseguramiento de la calidad	1) Contar con un sistema de reporte ejecutivo de la plataforma de gestión de la calidad, enfocado en la rendición de cuenta de los mecanismos de aseguramiento de la calidad.	Corto y mediano plazo
3) Establecer una reportería sistemática sobre el desempeño de las carreras y programas en el ámbito de la calidad, proponiendo al establecimiento de acciones de mejora para la superación de las debilidades detectadas.	1) Lograr que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad genere un óptimo seguimiento y control de los procesos administrativos y académicos, aportando a una mejora continua en los procesos y procedimientos de la institución.	Corto y mediano plazo

V. Indicadores del Plan de Fortalecimiento

V.1. Indicadores de resultado							
AE- OE	Indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base 2020	Metas			Fuente de verificación
				Corto plazo 2023	Medio plazo 2026	Largo plazo 2030	
AE1 - OE1 , 2, 3	1. Plan de modernización de procesos actividades primarias.	Existencia del Plan de modernización (Si/No)	No	Si	Si	Si	Plan de modernización
AE2 - OE1	2. Titulación oportuna	$\frac{\sum \text{Titulados de la cohorte}(n) \text{ en el año}(d) + \sum \text{Titulados de la cohorte}(n) \text{ en el año}(d + 1)}{\sum \text{Estudiantes nuevos de la cohorte}(n)} \times 100$	37%	38,5%	40%	42%	Informe Unidad de Análisis Institucional
AE2 - OE2	3. Porcentaje de personal académico capacitado.	$\frac{\sum \text{Académicos capacitados}}{\sum \text{Total de académicos}} \times 100$	20%	50%	65%	70%	Informe Dirección Armonización Curricular e innovación Docente
AE2 - OE3	4. Porcentaje de programas de pregrado rediseñados.	$\frac{\sum \text{Programas rediseñados}}{\sum \text{Programas vigentes en oferta académica}} \times 100$	62%	84,48%	100%	100%	Informe Dirección Armonización Curricular e innovación Docente
	5. Porcentaje de programas con criterios de virtualización	$\frac{\sum \text{Programas con criterios de virtualización}}{\sum \text{Programas con potencial de virtualización}} \times 100$	0%	20%	41%	62%	Informe Dirección general de Docencia

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD ARTURO PRAT
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

AE3 - OE1	6. Publicaciones científicas indexadas.	\sum <i>Publicaciones científicas por tipo de indexación</i>	WOS=75 SCOPUS=110 SCIELO=30	WOS=82 SCOPUS=120 SCIELO=32	WOS=84 SCOPUS=124 SCIELO=34	WOS=86 SCOPUS=128 SCIELO=35	Informe Vicerrectoría de Investigación e Innovación
AE3 - OE3	7. Porcentaje de redes activas de cooperación en innovación y/o emprendimiento	$\frac{\sum \text{Redes activas de cooperación en } i + e}{\sum \text{Total de redes de cooperación en } i + e \text{ vigentes}} \times 100$	50%	60%	65%	68%	Informe Vicerrectoría de Investigación e Innovación
AE4 - OE1	8. Cantidad de Mesas Público-privadas realizadas	\sum <i>Mesas público privadas realizadas</i>	50	60	70	80	Informe dirección General de Vinculación y relaciones institucionales
AE5 - OE1 , 2	9. Evaluación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad	$\frac{\sum \text{Mecanismos evaluados}}{\sum \text{Total de mecanismos}} \times 100$	80%	100%	100%	100%	Informe de la Dirección General de Calidad
	10. Grado de satisfacción de los mecanismos	$\frac{\sum \text{Preguntas respondidas como alta satisfacción}}{\sum \text{Total de preguntas respondidas}} \times 100$	0%	Sobre un 80%	Sobre un 80%	Sobre un 85%	Informe de la Dirección General de Calidad

V.2. Indicadores del Sistema de Universidades Estatales						
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Línea Base 2019	Situación actual Universidad al 2020	Metas		
				2021	2022	2023
PDO1-1	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor	22,5%	24,9%	26%	27%	28%
PDO1-7	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades)	54,5%	45,2%	46,1%	46%	45%
PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	35,5%	34,2%	33,3%	33%	33%
PDO3	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados.	24	21	11	15	20

VI. Compromiso institucional

Iquique, 10 de abril 2022.

Yo, **Alberto Martínez Quezada** de la **Universidad Arturo Prat**, mediante la suscripción del presente documento, ratifico que el Plan de Fortalecimiento a 10 años ha sido desarrollado según lo requerido, y responde fehacientemente a los desafíos institucionales.

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




Alberto Martínez Quezada
Universidad Arturo Prat

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD ARTURO PRAT
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

ANEXO: Indicadores Sistema de Universidades Estatales / Proyecto BIRF 8785-CL							
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Meta / Valor efectivo	Proyecto Banco Mundial (años)				
			2018 ²	2019 ³	2020 ⁴	2021 ⁵	2022
PDO1	Mejora del Índice de Calidad Institucional de las universidades estatales⁶	Meta Sistema U. Estatales (%)	51%	52%	52,5%	53%	54%
		Valor efectivo Sistema (%)	56,5%	56,8%	58,7%	60,9%	-
PDO1-1	% de universidades estatales con al menos el 45% de académicos jornada completa con grado de doctor [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	44% (8/18)	44% (8/18)	56% (10/18)	61% (11/18)	-
		Valor efectivo Sistema (%)	47,7%	50%	52,5%	54,4%	-
	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor	Valor efectivo Sistema (%)	22,7%	22,5%	24,9%	29,7%	-
		Valor efectivo Universidad (%)					
PDO1-2	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Field-Weighted Citation Impact" SCOPUS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	44% (8/18)	44% (8/18)	56% (10/18)	-
	"Field-Weighted Citation Impact" Scopus	Valor efectivo Universidad	0,57	0,56	0,61	0,59	-
PDO1-3	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Citation Impact Normalized" WOS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	39% (7/18)	44% (8/18)	56% (10/18)	-
	"Citation Impact Normalized" WOS	Valor efectivo Universidad	0,57	0,56	0,61	0,59	-
PDO1-4	% de universidades estatales con 4 años o más de acreditación (o su equivalente) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	78% (14/18)	78% (14/18)	78% (14/18)	78% (14/18)	-
	4 años o más de acreditación	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	SI	SI	SI	SI	-
PDO1-5	% de universidades estatales acreditadas en 4 áreas o más (o su equivalente) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	61% (11/18)	61% (11/18)	61% (11/18)	61% (11/18)	-
	Acreditadas en 4 áreas o más	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	NO	NO	NO	NO	-
PDO1-6	% de universidades estatales con al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	61% (11/18)	61% (11/18)	61% (11/18)	61% (11/18)	-
	Al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto)	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	NO	NO	NO	NO	-
PDO1-7	% de universidades estatales con sobre duración hasta el 35% en carreras (profesionales) (16 universidades) [10%]	Valor efectivo Sistema (%)	38% (6/16)	38% (6/16)	31% (5/16)	31% (5/16)	-
	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades)	Valor efectivo Sistema (%)	36,7%	37%	36,1%	37,5%	-
		Valor efectivo Universidad (%)	52,4%	54,5%	45,2%	46,1%	-

² Resultado corresponde a dato 2017.

³ Resultado corresponde a dato 2018.

⁴ Resultado corresponde a dato 2019.

⁵ Resultado corresponde a dato 2020.

⁶ Índice considera 7 dimensiones [con % específico asignado a cada dimensión]

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD ARTURO PRAT
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	Meta Sistema U. Estatales (%)	36,6%	36,4%	36,2%	35,9%	35,6%
		Valor efectivo Sistema (%)	36% ⁷	34,6% ⁸	32,9% ⁹	29,9% ¹⁰	-
		Valor efectivo Universidad (%)	40,67%	35,50%	34,20%	33,3%	-
PDO3	Proporción de proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados a universidades estatales	Meta Sistema U. Estatales (%)	49,3%	49,5%	49,6%	49,8%	50%
		Valor efectivo Sistema (%)	48,8%	49,8%	48,8%	48,4%	-
	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados.	Valor efectivo Sistema (N°)	1.773,5	1.825,5	1.865,5	1.219	-
		Valor efectivo Universidad (N°)	16	24	21	11	-

⁷ Valor efectivo 2018: Retención al año 2018 de cohorte 2015.

⁸ Valor efectivo 2019: Retención al año 2019 de cohorte 2016.

⁹ Valor efectivo 2020: Retención al año 2020 de cohorte 2017.

¹⁰ Valor efectivo 2021: Retención al año 2021 de cohorte 2018.