



**FORMULARIO**  
**PROYECTO FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**  
**PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES**  
**AÑO 2021**



**Código: UAP21991**

ANTECEDENTES GENERALES				
<b>Universidad</b>	Universidad Arturo Prat			
<b>Título del proyecto</b>	Fortalecimiento institucional de la gestión docente integral en pos de una mejora continua de los procesos académicos, armonizando las acciones desde la docencia, la investigación y la vinculación de la UNAP.			
<b>Línea de acción<sup>1</sup></b>		<b>Desarrollo y fortalecimiento de la gestión institucional.</b>		
		<b>Digitalización y virtualización de la universidad.</b>		
	X	<b>Fortalecimiento de calidad académica para la formación de pregrado, posgrado e investigación.</b>		
		<b>Universidad y desarrollo territorial.</b>		
		<b>Otra línea de acción (de carácter excepcional). Indicar: ____</b>		
<b>Tipo de proyecto</b>		<b>Focalizado<sup>2</sup></b>	<b>Duración</b>	-
			<b>Monto financiamiento</b>	-
	X	<b>Estratégico<sup>3</sup></b>	<b>Duración</b>	36 meses
			<b>Monto financiamiento</b>	M\$ 2.335.000.-
<b>Jefe/a proyecto</b>	Liliana Herrera Campos/ Vicerrectora Académica			

**<sup>1</sup>Notas**

Señalar una línea de acción principal (P) y la/s línea/s de acción secundaria/s (S) a las que refiere el proyecto, según Convocatoria PFE 2021.

<sup>2</sup> Proyecto institucional focalizado: iniciativa de alcance particular, orientada al fortalecimiento de distintas áreas de la institución.

<sup>3</sup> Proyecto institucional estratégico: iniciativa de mayor alcance, orientada al diseño o consolidación de algún área estratégica prioritaria para el desarrollo de la institución.

**CARTA DE COMPROMISO INSTITUCIONAL**

**PROYECTO INSTITUCIONAL**

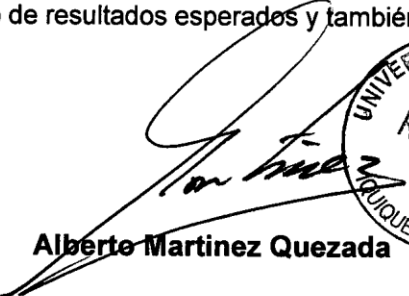
**PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES AÑO 2021**


**UNIVERSIDAD ARTURO PRAT**

Fecha: 08 de octubre de 2021

Yo **Alberto Martínez Quezada**, Rector/a de la **Universidad Arturo Prat**, en el marco de nuestro Plan de Fortalecimiento a 10 años, comprometo los esfuerzos institucionales para la implementación de la iniciativa **Fortalecimiento institucional de la gestión docente integral en pos de una mejora continua de los procesos académicos, armonizando las acciones desde la docencia, la investigación y la vinculación de la UNAP**, considerando:

- Gestionar y desarrollar las actividades necesarias para asegurar el cumplimiento a los compromisos contraídos de forma oportuna y con los más altos estándares de calidad;
- Garantizar la disponibilidad de equipos responsables (directivos, profesionales y técnicos) adecuados y requeridos para cumplir con los compromisos definidos;
- Velar por el buen uso de los recursos materiales y financieros asociados a la ejecución de la iniciativa;
- Sistematizar y monitorear adecuadamente su implementación, asegurando el cumplimiento de resultados esperados y también a su sustentabilidad.

  
**Alberto Martínez Quezada**  
Rector



**I. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

**1. Articulación con Plan de Fortalecimiento a 10 años<sup>4</sup>**

Área estratégica (AE)		Gestión y planificación estratégica	
Objetivo estratégico	Estrategias (E)	Cambios Esperados	
<b>OE1:</b> Modernizar la gestión académica, económica, administrativa, de infraestructura y de personas, al servicio de la Universidad y del territorio.	<b>E1:</b> Generar un Plan de modernización de los procesos, que involucre actividades primarias como son los procesos de Docencia, Vinculación e Investigación.	La Universidad contará con procesos rediseñados 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  La institución mejorará la gestión de las empresas relacionadas con la institución, generando una mejor eficiencia de estas en el accionar futuro.	
	<b>E2:</b> Ampliación y fortalecimiento de la Infraestructura institucional.	Mejoramiento de espacios para la docencia y procesos claves de la universidad	
	<b>E3:</b> 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.	La universidad contará con los estatutos actualizados, con el objetivo de contar con la normativa de acuerdo a lo establecido en la ley de universidades estatales (Ley 21094)	
Área estratégica (AE)		Docencia y procesos formativos: pre y posgrado	
Objetivo estratégico	Estrategias (E)	Cambios Esperados	

<sup>4</sup> Declarar la relación explícita del proyecto con principales definiciones de AE, OE, E, cambios esperados e indicadores de resultado, según Plan de Fortalecimiento a 10 años de la Universidad.

<p><b>OE1:</b> Fortalecer las capacidades institucionales con el fin de entregar un servicio de apoyo integral a los estudiantes para mejorar los resultados de progresión.</p>	<p><b>E1:</b> Generar acciones en el ámbito de la docencia que contribuyan en forma directa la mejora de los indicadores de progresión de los estudiantes a nivel institucional, entre las que cuentan la virtualización, modernización de procesos de apoyo a la docencia, etc.</p>	<p>La Universidad presenta mejores tasas de retención de primer y tercer año, comparables a las del grupo de Universidades de igual tamaño y complejidad</p>
	<p><b>E2:</b> Optimizar la gestión efectiva de servicios de apoyo integral a las y los estudiantes de la Universidad.</p>	<p>Efectividad en la entrega y distribución servicios integrales de apoyo que permitan lograr el desarrollo comunitario velar por la calidad de vida universitaria.</p>
<p><b>OE2:</b> 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.</p>	<p><b>E1:</b> Adaptar mecanismos e instrumentos de evaluación para el ajuste del estamento académico Plan de Adaptación.</p>	<p>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.</p>
	<p><b>E2:</b> Fortalecer las competencias tecnológicas-pedagógicas del personal académico.</p>	<p>Contar con personal académico con las competencias adecuadas para la efectiva implementación del modelo educativo centrado en el estudiante de la Institución y la incorporación de la virtualización.</p> <p>Desarrollar competencias del personal académico, lo cual permitirá abordar los desafíos</p>

		provenientes de la exigencia del proceso formativo del estudiante.
<p><b>OE3:</b> 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.</p>	<p><b>E1:</b> Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado.</p>	<p>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.</p>
	<p><b>E1:</b> Plan de rediseño de los programas académicos</p>	<p>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.</p>

**Indicadores de resultado**

AE-OE	Indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base	Metas			Fuente de verificación
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
			2019	2023	2026	2030	

<b>AE1-OE1, 2, 3</b>	1. Plan de modernización de procesos actividades primarias.	Existencia del Plan de modernización (Si/No)	No	Si	Si	Si	Plan de modernización
<b>AE2-OE1</b>	2. Titulación oportuna	$\frac{\sum \text{Titulados de la cohorte}(n) \text{ en el año}(d) + \sum \text{Titulados de la}}{\sum \text{Estudiantes nuevos de la cohorte}(n)} \times 100$	37%	38,5 %	40%		Informe Unidad de Análisis Institucional
<b>AE2-OE2</b>	3. Porcentaje de personal académico capacitado.	$\frac{\sum \text{Académicos capacitados}}{\sum \text{Total de académicos}} \times 100$	46,5 %	50%	65%		Informe Dirección Armonización Curricular e innovación Docente
<b>AE2-OE3</b>	4. Porcentaje de programas de pregrado rediseñados.	$\frac{\sum \text{Programas rediseñados}}{\sum \text{Programas vigentes en oferta académica}} \times 100$	62,0 7%	84,4 8%	100 %	100 %	Informe Dirección Armonización Curricular e innovación Docente
	5. Porcentaje de programas con criterios de virtualización	$\frac{\sum \text{Programas con criterios de virtualización}}{\sum \text{Programas con potencial de virtualización}} \times 100$	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Informe Dirección general de Docencia

## 2. Justificación del proyecto<sup>5</sup>

### a. Brechas y/o desafíos institucionales.

En el contexto de los indicadores, la institución presenta tasas de retención estudiantil que se ubican bajo los promedios de las universidades a nivel nacional. Al año 2019 la retención institucional, para las carreras de pregrado PSU (actual PDT), pregrado trabajador (PTR) y técnico de nivel superior (TNS), fue, en promedio, de 75,1% para primer año y de un 62% para tercer año. Por otra parte, el tiempo de permanencia de las y los estudiantes en las carreras, medido por el nivel de sobre duración de las carreras, es de 1,5 años. Además, las tasas de titulación oportuna son también inferiores a la media nacional. Siempre considerando el año 2019, el indicador institucional de titulación oportuna (PSU, PTR, TNS) fue del 37% para la cohorte 2014.

En el ámbito del postgrado, la Dirección General de Postgrado (DGP), inició en 2018 un ordenamiento en este nivel de formación conducente a su institucionalización. Se crearon políticas de postgrado y reglamentos que han llevado al cierre de todos aquellos programas que, luego de someterse a un proceso de autoevaluación, no cumplieron con los estándares de calidad definidos por la CNA. Esto condujo a una importante reducción en la oferta, existiendo actualmente 4 magísteres vigentes y dos programas de doctorado en elaboración. Uno de éstos, el Magíster en Relaciones Internacionales y Estudios Transfronterizos del Instituto de Relaciones Internacionales (INTE), acreditó recientemente por 5 años; el Magíster en Ciencias con mención en Física Teórica del Instituto de Ciencias Exactas y Naturales (ICEN) presentó en marzo su informe a la CNA; y el Magíster en Biotecnología y Magíster en Agronomía, ambos de la Facultad de Recursos Naturales Renovables, están próximos a someterse al proceso de acreditación.

La conformación de sólidos claustros de académicas y académicos que sostienen estos programas de carácter académico y mixto, ha sido posible debido a su adscripción a los institutos señalados, toda vez que su actividad principal, por definición, es la investigación con los consecuentes productos (publicaciones). Una situación similar ocurre en la Facultad de Recursos Naturales Renovables, donde históricamente se ha privilegiado la investigación.

En las otras seis facultades, en las que se organiza la estructura académica de la Institución, se realiza principalmente actividad docente de pregrado y técnica. De éstas, la Facultad de Ciencias de la Salud (FCS), la Facultad de Ciencias Humanas (FCH), la Facultad de Ingeniería y Arquitectura (FIA), y la Facultad de Ciencias Empresariales (FACE), albergan un importante número de carreras y de estudiantes, ya que ofrecen programas de alta demanda formativa. Considerando Casa Central, Sede Victoria y los Centros Docentes y de Vinculación de Arica, Antofagasta y Santiago, al 2021 la FCS tiene un total de 1.882 estudiante, 7 carreras y 80 académicos jornada completa (JC) y media jornada (MJ), la FCH 929 estudiantes y 10 carreras con 50 académicos JC y MJ, la FIA 2.116 estudiantes, 13 carreras y 53 JC y MJ, y la FACE 2.748 estudiantes distribuidos en 14 carreras con 27 académicos JC y MJ. Otras, como la Facultad de Ciencias y la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, imparten actividades académicas transversales (ciencias básicas), o bien poseen jóvenes cuerpos académicos que están en vías del perfeccionamiento.

A lo anterior se suma que varios planes de formación, en particular aquellos del área de la educación, ingeniería y ciencias sociales, se encuentran estructurados sobre la base de un elevado número de asignaturas, lo que conduce a una alta dedicación de la jornada del cuerpo académico a impartir docencia, impactando en el desarrollo de las otras actividades inherentes a la carrera académica. Esto trae como consecuencia bajos niveles de productividad asociados al ámbito de la investigación, lo que no permite alcanzar los estándares necesarios para elaboración de programas de postgrado acreditables. Situación que también ha sido puesta en relieve durante los procesos de acreditación y/o certificación de las carreras.

<sup>5</sup> Es esencial proveer evidencia y antecedentes cualitativos y cuantitativos que fundamenten el proyecto, para cada ámbito del apartado.

Esta sobredimensión de contenidos y asignaturas en los planes formativos también quedó evidenciada al implementar estrategias para enfrentar la docencia no presencial producto de la pandemia. En efecto, como una consecuencia de la virtualización de la docencia, la Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente (DACID), bajo los lineamientos del Ministerio de Educación (MINEDUC), elaboró las “Orientaciones y Lineamientos para la Priorización Curricular”, con las que todas las cerasas debieron definir, por programa de actividad curricular, los Resultados de Aprendizaje secuenciados, esenciales e imprescindibles (críticos) procurando que pudiesen ser cumplidos con el máximo de realización posible.

Esta actividad de priorización curricular evidenció, además, algunas debilidades en el cuerpo académico para enfrentar el proceso de enseñanza-aprendizaje en base a los lineamientos del Modelo Educativo Institucional, que se acentuaron en la modalidad de docencia virtual que se implementó debido a la pandemia.

Por otra parte, los resultados “Estudio de Oferta Académica para Casa Central y Sedes de la Universidad Arturo Prat”, obtenidos a comienzos de 2020, enfatizan en la necesidad de modernizar las carreras, en particular aquellas de alta demanda histórica. En este sentido, se releva la relación de la UNAP con el medio empresarial, al generar capital humano avanzado que satisface los requerimientos del medio, sin embargo, la actual oferta la Universidad no ha propuesto nada como proyecto regional de desarrollo, sino que sigue apegada a carreras tradicionales, las que, además, requieren renovación, incluyendo el equipamiento.

Complementa lo anterior, el estudio “Fortalecimiento del vínculo con Empleadores y sistematización de las acciones de seguimiento de egresados y titulados”, encargado por la Oficina de Egresados y Titulados (OET), dependiente de la Dirección de Admisión y Egresados (DAE) el cual tuvo como objetivo actualizar el Modelo Integrado de Gestión de Egresados existente, incorporando a su labor la Vinculación y Seguimiento a Empleadores. Este nuevo modelo se está implementando y requiere un reforzamiento considerando que el trabajo con exalumnos, titulados y empleadores permite obtener información relevante al momento del rediseño de los programas o generación de una nueva oferta académica, ya que permite la retroalimentación en el contexto de las competencias genéricas, disciplinares o competencias transversales en el ámbito de la formación personal que deben estar contenidas en los planes de formación para vincularse con los requerimientos territoriales y del sector productivo público y privado.

Como corolario de todos los procesos señalados y antecedentes recopilados, se definen nuevos escenarios en los cuales se hace necesario que la institución asuma la reformulación de la actual oferta académica y el análisis de nuevas alternativas formativas en todos los niveles que imparte, con la finalidad de adecuarse a las actuales demandas de educación terciaria de las y los jóvenes, ajustarse a los requerimientos territoriales, permitir el desarrollo armónico de la carrera académica y elevar los estándares para implementar nuevos programas de postgrado.

En relación con la oferta existente, las carreras de pregrado y TNS deben someterse a evaluación. Para esto la institución cuenta con un “Modelo Metodológico de Seguimiento y Evaluación Curricular” como uno de los mecanismos de monitoreo que permiten una mejora de los procesos educativos. Este modelo, además de articularse con el Plan Estratégico Institucional, lo hace con el actualizado Modelo Educativo Institucional (MEI), de tal manera que deberá incluir en la reevaluación de los planes vigentes, no sólo la modernización de sus contenidos disciplinares, sino que también la readecuación de su estructura curricular para generar los espacios necesarios al cuerpo académico que requiere consolidar las otras dimensiones de su carrera y reforzar el aprendizaje significativo centrado en el estudiante y la formación con enfoque por competencias.

En este contexto, considerando que los rediseños son responsabilidad de comités curriculares conformados por los mismos académicos adscritos a la carrera en particular, se pone de manifiesto la necesidad de contar con una asesoría externa que reafirme la objetividad en el ámbito de consolidar la priorización de las



actividades curriculares. También, bajo el marco de un plan de diseño/rediseño, se requiere redefinir, en base a la declaración misional, las competencias genéricas de la Institución que, además, deben alinearse al actual perfil generacional y al dinámico escenario social. Por otra parte, como Universidad Estatal, y en cumplimiento con los acuerdos emanados desde el CUECH, es necesario incluir en los planes de formación, los elementos que conduzcan a la instalación de la formación ciudadana como rasgo identitario del Sistema de Universidades Estatales, además, de fortalecer el principio de no discriminación e igualdad de género.

En el ámbito de la carrera académica, la Institución está en vías de oficializar el Estatuto Académico de la Universidad Arturo Prat. Éste establece el conjunto de normas y procedimientos aplicables al cuerpo académico regular, en lo particular, la evaluación del compromiso de desempeño, la calificación académica, la promoción académica y la expiración en sus funciones.

Actualmente, como producto de lo expuesto anteriormente, la mayor parte del cuerpo académico dedica más del 60% de su jornada a la docencia, con pocas posibilidades de comprometer actividad de investigación y vinculación con el medio, lo que impacta, además, el cumplimiento de sus responsabilidades asociadas a la jerarquía académica. Dado el desarrollo que ha tenido la docencia en la Institución, esta dimensión es la única que cuenta con un instrumento que permite calificar cuantitativamente las competencias de las y los docentes, y el desarrollo en las funciones cotidianas del proceso de enseñanza-aprendizaje. En este contexto, no es posible la evaluación cuantitativa de las actividades en investigación y vinculación con el medio, toda vez que no se están otorgando todas las instancias que permitan su desarrollo.

La incipiente investigación en la mayoría de las facultades no ha permitido la consolidación de líneas de investigación. Al respecto, se requiere fortalecer los cuerpos académicos con doctoras o doctores que impulsen la actividad bajo el marco de idealmente financiamiento público que permita, además, impactar los procesos formativos de pregrado y postgrado.

En términos de modernizar la gestión estratégica institucional se considera de especial relevancia la generación de un plan de modernización de los procesos, que involucre actividades primarias para la institución como son los procesos de Docencia, Vinculación e Investigación y considerando que a la fecha la estructura de planes formativos y la gestión académica se encuentran desarticulada se necesita modernizar en un sentido sistémico y holístico los servicios técnicos, administrativos y financieros asociados a la docencia en pro de la eficiencia en el uso de los recursos, obtención y manejo de información de manera oportuna para la toma de decisiones y mejora en la experiencia de los servicios internos y externos que acompañan la trayectoria estudiantil. En relación a lo anterior se requiere de un sistema de gestión integral que articule y actualice los sistemas y bases de datos involucrados en la gestión de las direcciones y unidades involucradas el proceso formativo de las y los estudiantes, considerando entre estos procesos; el vínculo temprano con establecimientos educacionales de educación media, el proceso de admisión a la educación superior, el proceso formativo propiamente tal, el egreso y proceso de titulación y posteriormente el seguimiento a la inserción laboral, necesidades de perfeccionamiento y una vinculación efectiva con empleadores para una retroalimentación efectiva del proceso formativo.

Ahora bien, en términos de brechas tecnológicas y de sistemas, las mejoras asociadas al proceso de modernización de la gestión bajo la guía del Modelo Educativo Institucional impactará en la docencia, a través de la mejora en la calidad de los datos para el levantamiento de información acerca de hitos relevantes para los indicadores de progresión estudiantil, a su vez, contar con interfases amigables orientadas a los distintos usuarios a nivel institucional facilitará la toma de decisiones al igual que la generación de reflexiones en contextos específicos para la generación de remediales.

Distintas dimensiones cobran relevancia, cuando se considera la generación de un sistema informático integral que permita la medición del rendimiento académico y los procesos de evaluación cualitativa y cuantitativa que miden el impacto del desempeño en el desarrollo de la carrera académica vinculado al Modelo Educativo Institucional, al proceso de jerarquización y al actual compromiso de desempeño para generar un perfil docente

con evidencias en su trayectoria académica en las tres dimensiones relevantes para una institución de educación superior como la docencia, investigación y vinculación.

Por otro lado, este sistema posibilitará la integración y sistematización de la información de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DGAE) para la entrega de becas y beneficios estudiantiles con criterios de equidad en forma más rápida y eficiente. Lo anterior sumado a la exitosa entrega de servicios de apoyo y de atención virtual a estudiantes, proceso iniciado producto de la pandemia y enmarcado en el plan de fortalecimiento institucional UAP 20992, ha optimizado el acceso a un acompañamiento estudiantil integral a nivel institucional, de tal forma de disminuir brechas generadas por carecer de procesos administrativos y de gestión. El trabajo realizado hasta la fecha en esta línea ha sido desarrollado con incipiente inteligencia de negocios generando dificultades en la efectividad ya que aún los tiempos de espera son extensos dado los nuevos conceptos de agilidad en el siglo XXI, sumado la no realización de valor agregado en la data que se maneja.

Finalmente esta propuesta de plan de fortalecimiento institucional permitirá avanzar en términos de 1) mejorar la progresión estudiantil considerando para ello los factores académicos y administrativos que impactan en la trayectoria académica de los y las estudiantes de la Universidad Arturo Prat; 2) modernizar los mecanismos de evaluación y calificación de la carrera académica, permitiendo detectar y medir las brechas existentes en los y las académicos(as) para generar planes remediales y de fortalecimiento articulado a las políticas de docencia, investigación y vinculación y 3) mejorar la oferta académica de manera que esta responda a las necesidades del territorio y responda a un proceso de vinculación efectivo con el medio.

#### **b. Aporte al desarrollo y fortalecimiento institucional.**

El rediseño de los planes formativos, el reforzar y fortalecer el estamento académico, la modernización de la gestión de unidades administrativas de apoyo a la docencia, junto al diseño de instrumentos de evaluación y calificación, entre otros, permitirán a las y los académicos desarrollar su carrera acorde con la jerarquía que ostentan (categorización de personal académico). La generación de espacios e instancias que permitan consolidar el equilibrio de las actividades académicas según la jerarquía consolidará el aseguramiento de la calidad del cuerpo académico, con un proceso de evaluación que derivará en la calificación académica, la que determina finalmente la permanencia de las académicas y de los académicos en la Institución. Con respecto a lo anterior, se propone que dentro de proceso de jerarquización existan distintas categorías de académicos y académicas, que respondan a criterios que tengan relación con la experiencia, en términos de docencia e investigación (docente o científica) y que, de acuerdo con ello, las evaluaciones de desempeño sean realizadas de forma equitativa y transparente.

En lo que respecta a la renovación de la oferta académica, el proyecto permitirá establecer estrategias y mecanismos efectivos que permitan evaluar y rediseñar la oferta académica en todos los niveles de formación, cumpliendo, además, con los criterios de calidad tendientes a la acreditación. Se generará un sistema en conjunto con la Dirección General de Vinculación y Relaciones Internacionales que facilite el levantamiento de necesidades del entorno regional/nacional para elaborar planes de formación y perfiles de egreso que, además de vincularse al Plan Estratégico Institucional, den respuesta al territorio y por consecuencia, permitan atraer una mayor demanda de estudiantes propendiendo a la continuidad de estudios.

A su vez, la incorporación de un sistema automatizado de vinculación con el medio productivo de la región permitirá la trazabilidad y medición de impacto para articular las estrategias regionales con la docencia y el territorio, sumado a una base de datos de las prácticas profesionales con manejo de inteligencia de negocios impactará en la gestión de logros de competencias de los perfiles de egresos, empresas y organismos más demandantes de estudiantes.

Con lo anterior más el trabajo articulado entre la Dirección de Admisión y Egresados, la Oficina de Egresados y Titulados, la Dirección General de Docencia (DGD) y los Comités Curriculares dirigidos por las y los Directores de Carrera, se generará una oferta académica, rediseñada o nueva, bajo un contexto de modernización y vinculación efectiva con el medio, la que, además de hacer más eficiente la labor docente, favorecerá los indicadores de progresión estudiantil, al contar con una estructura de actividades curriculares esenciales en el ámbito de los resultados de aprendizaje y el perfil de egreso, incluyendo dentro del periodo formativo, el proceso de titulación.

Además, la generación de una inteligencia de negocios fortalecerá los mecanismos de acompañamiento integral en la progresión del estudiante UNAP<sup>6</sup>, que involucra a la Unidad de Apoyo al Aprendizaje Estudiantil (UNIA), durante toda su trayectoria formativa, no sólo en primer año, consolidando las estrategias conducentes a asegurar la permanencia y la progresión estudiantil. Del mismo modo, la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DGAE), a través del apoyo psicosocial y de la caracterización de los estudiantes, generará un apoyo integral articulado con las distintas dimensiones, lo que hoy refleja el Sistema de Alerta Temprana (SAT) será actualizado bajo un paradigma más vanguardista.

En el ámbito del postgrado, la DGP potenciará el reforzamiento del cuerpo académico y, en conjunto con la Dirección General de Investigación, promoverán la investigación y las publicaciones. Toda esta información deberá consignarse en un sistema que permitirá estructurar claustros y/o núcleos para programas de magíster académicos, profesionalizantes o mixtos, y de doctorados. Se podrá evaluar la evolución en el tiempo de la gestión académica que, con sus respectivos procesos administrativos e indicadores, contribuya a la mejora continua y a la sistematización y automatización de procesos que permitirán entregar programas y un servicio que cumpla con los estándares de calidad necesarios para ser acreditado.

Para lo anterior, se requiere el fortalecimiento de las competencias tecnológicas y de gestión del cuerpo académico en general y de las unidades académicas y administrativas especializadas en guiar procesos relevantes para la docencia como; diseño y rediseño curricular, gestión docente, seguimiento de mejoras, de manera de cubrir estos requerimientos. Además, esta actualización de conocimientos y el fortalecimiento de competencias tributará a acelerar la innovación en la docencia. Acá relevan en su quehacer todas las direcciones dependientes de la Vicerrectoría académica, destacando la DGD, DACID y la DGP.

Este proyecto permitirá, a través de herramientas tecnológicas, fortalecer un modelo de gestión docente integral que articule a las distintas direcciones y unidades que conducen o apoyan las diferentes etapas del proceso formativo, constituido por la DAE, UPRÁ, DACID, UNIA, Biblioteca, DGAE, Oficina de Evaluación y Calificación Académica, unidad de Finanzas, unidad de Aranceles, Unidad de Análisis Institucional, y la Dirección General de Docencia y/o Dirección General de Postgrado según corresponda.

Finalmente, el proyecto busca avanzar significativamente con la integración de las bases de datos y modernización de los sistemas informáticos, utilizados para la docencia en sus distintas modalidades, a través de la implementación de plataformas que unifiquen todas las necesidades de las y los estudiantes.

### **c. Estrategias e impactos esperados.**

Para el fortalecimiento de las capacidades institucionales enfocadas en entregar un servicio de apoyo integral a las y los estudiantes con la finalidad de mejorar los resultados de progresión y titulación, se desarrollará un sistema de seguimiento de la progresión del/la estudiante desde su ingreso hasta su egreso, articulado entre la Dirección General de Docencia (DGD), Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente (DACID), Unidad de Apoyo Estudiantil (UNIA), Directores(as) y/o Jefes(as) de Carrera, tomando como base los programas de tutorías y el sistema de alerta temprana (SAT), con la finalidad de detectar factores

<sup>6</sup> El concepto de estudiante UNAP incluye a estudiantes de pregrado (PDT, plan trabajador y DFT) y posgrado.

académicos que influyen en el buen desempeño de las y los estudiantes, y desarrollar e implementar medidas remediales que permitan la retención y finalización de la carrera. Para lo anterior se implementará un sistema que permita caracterizar el perfil socioemocional de las y los estudiantes de primer año, de manera complementaria al perfil disciplinar que definen las carreras, para lograr un cuadro integrado de los atributos del nuevo estamento estudiantil. De manera paralela, se generarán mecanismos de diagnóstico de los sistemas de aprendizaje de las y los estudiantes de primer año con la finalidad de establecer las técnicas de estudio según diferentes sistemas. Esta información permitirá implementar mejoras en el Sistema de Alerta Temprana para un funcionamiento más intuitivo y con reportes de gestión, junto con nuevos módulos para una detección integral de dificultades de aprendizaje que presenten las y los estudiantes, con lo que se podrá realizar un seguimiento durante todo el periodo de formación que evidencie resultados de aprendizaje y que permita aplicar medidas remediales en los distintos niveles del proceso formativo. Se implementará un sistema administrativo integrado de gestión para la articulación entre las direcciones y unidades que componen la VRA o que intervienen en los procesos formativos de los y las estudiantes. Se considera, además, generar una plataforma de gestión de la actividad docente vinculado con la progresión del estudiante.

Para el fortalecimiento del cuerpo académico, de sus competencias en el ámbito de la docencia, investigación y vinculación con el medio, y de los instrumentos de evaluación. Se implementará un plan de actualización para académicos y académicas en metodologías del proceso enseñanza-aprendizaje de acuerdo con los lineamientos del MEI. Se consolidarán mecanismos que promuevan la actividad de investigación y la producción científica de las y los académicos(as) en docencia y en lo disciplinar. Se implementarán mecanismos de articulación entre la docencia, la investigación y la vinculación con el medio y con el territorio. Se elaborará un plan de fortalecimiento del cuerpo académico mediante un diagnóstico de las necesidades de acuerdo con las áreas disciplinares y líneas de investigación de las facultades y unidades académicas. Se implementará un sistema de articulación entre las vicerrectorías, direcciones y unidades que intervienen en la actividad académica en todas sus dimensiones. Se actualizarán los instrumentos de evaluación de las y los académicos(as) en los ámbitos de la docencia, investigación y vinculación, y se desarrollará un sistema de seguimiento de la actividad académica con la finalidad de mejorar su desempeño y detectar deficiencias para aplicar medidas de mejora y retención. De igual manera, se implementará un sistema de planificación curricular transversal, para optimizar el uso eficiente de capital humano para la realización de la docencia, compartiendo recursos entre las unidades académicas, asegurando una economía de escala y de equipamiento mediante horarios adecuados.

Para mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado en base a criterios territoriales, tecnológicos y socioculturales con sello regional y de universidad estatal. Se realizará un análisis de la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica actual en base a criterios territoriales, tecnológicos y socioculturales considerando el ámbito regional y el carácter de universidad estatal. Se elaborará un plan de rediseño y actualización de los programas vigentes, que incorpore las competencias genéricas de la institución alineadas con el Plan Estratégico Institucional, que enfatice los resultados de aprendizaje críticos para el logro del perfil de egreso, que contenga elementos de formación transversal relativos a la formación ciudadana y enfoque de género, y modalidades de titulación en el tiempo de duración de la carrera, para propiciar una titulación oportuna y una permanencia adecuada de las y los estudiantes en los programas de formación. Las modalidades de titulación oportuna serán propuestas en base al análisis diagnóstico que revele los principales factores que conducen a la baja titulación oportuna.

También se propone desarrollar un sistema de seguimiento del rediseño para sistematizar el proceso, resguardar la información para la gestión curricular y que permita evaluar el logro del perfil profesional a través de la progresión de los resultados de aprendizajes. Se elaborará un plan de trabajo para reforzar el Modelo de Gestión de la Oficina de Egresados y Titulados, con mecanismos para diagnosticar las necesidades de competencias y de capital humano avanzado en base a criterios territoriales, tecnológicos y socioculturales con sello regional, como el sistema que permitirá consolidar la participación y la retroalimentación de egresados, titulados y empleadores para la obtención de elementos clave en la formulación de una nueva

oferta académica y de ajustes curriculares de los planes de formación. Se planificarán actividades de formación general para la instalación de las competencias genéricas, como sello institucional y aquellas asociadas al perfil de un estudiante de una universidad estatal. Se implementará un sistema de articulación entre las direcciones y unidades que intervienen en el análisis de la actual y nueva oferta académica.

### 3. Aporte del proyecto al Sistema de Universidades Estatales

Primero que todo el proyecto potenciará en la institución la formación de calidad bajo el marco de ley de universidades del estado.

A su vez, esta propuesta permitirá reforzar los proyectos de colaboración en red asociados a generar propuestas educativas y estratégicas de las universidades estatales para caracterizar la identidad del SUE en base a focos priorizados, en función de las fortalezas de cada una de las UES.

En este ámbito, el Modelo Educativo Institucional, el rediseño y la actualización de la oferta académica, permitirá consolidar la instalación del sello identitario común de las UES favoreciendo el tránsito a los propósitos, prácticas y normativas consensuadas a la formación de profesionales, aporte del desarrollo regional y nacional contemplando el contexto territorial e institucional cada UE.

El proyecto consolida el “Programa de Fortalecimiento de Universidades del Estado de Chile” con la consideración de los referentes comunes en las definiciones y acciones del PFE institucional.

Mediante el proyecto se relevan la carrera académica, los planes de formación curricular, los indicadores y, además, los procesos de enseñanza-aprendizaje.

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 ha sido prioridad la última década para Chile, con avances en cobertura, infraestructura y normativa; sin embargo, aún falta por potenciar competencias para enfrentar la vida. La educación terciaria viene enfrentando una reforma importante a través de la ley 20.501, 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.

Con la promulgación de la Ley N°21.094 de Universidades del Estado, se generan nuevos desafíos para las Casas de Estudios Superiores las que se ven llamadas a ser un referente nacional. Para cumplir estas exigencias las instituciones estatales 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).

Lo anterior da fundamento a la creación del Sistema de Universidades Estatales de Chile (SUE), el que se articula en búsqueda de la calidad y el desarrollo, en su página web se declara lo siguiente: “nos interesa reconstruir la Red de universidades estatales como un todo articulado, que no sea una suma de las distintas universidades estatales, sino que tenga un sentido y como se dice el todo es mucho más que la suma de las partes. O mejor dicho, el concepto es de propiedades emergentes, cuando uno junta ciertas cosas aparecen nuevas propiedades que no estaban antes. De este modo cuando uno hace interactuar a las universidades estatales, uno espera que lo que de ahí va a salir es distinto, es otra cosa que lo que es cada una de las universidades por separado, aun sumándolas” (Vivaldi, 2019).

Las Universidades Estatales proponen su sello distintivo que propicia la formación ciudadana: “La formación universitaria en Chile ha estado tradicionalmente asociada al aprendizaje de las competencias necesarias para ejercer una profesión. Sin embargo, en las universidades estatales esta concepción es más amplia e integra dos ámbitos cruciales para la vida en sociedad y que, en el Chile actual, cobran especial urgencia: la

ética y la ciudadanía. Aspectos que la Red de Pregrado también ha incorporado dentro de su plan de trabajo” (Boletín 24 de mayo de 2020, Red de Universidades del Estado).

Los propósitos destacados anteriormente requieren no sólo aunar voluntades, sino que es producto de un trabajo organizado, coordinado, minucioso y reticular, ya que constituye la articulación de 18 entidades de Educación Superior movilizándolo miles de estudiantes y académicos en dicho proceso. De acuerdo con lo que señala Salvador Malo en su Informe al Banco Mundial (2019) el Sistema de Universidades Estatales al año 2030 se ve, por parte de los participantes, como “un sistema homologado nacional e internacionalmente, donde cada institución debe buscar incrementar su calidad y asociatividad para que el sistema en su conjunto sea un sello de calidad reconocido nacional e internacionalmente”. Los puntos mencionados por el autor, son exactamente los lineamientos que vienen desarrollándose de forma cohesionada entre las universidades estatales evidenciando la proyección de mediano-largo plazo que tienen.

El fortalecimiento de la Universidad Arturo Prat a través de este proyecto apunta a la consolidación del sistema de educación estatal, bloque en el que cada institución tributa insumos interrelacionados en los territorios bajo estándares de calidad y con una visión de progreso integral para la ciudadanía.

#### 4. Aporte del proyecto al medio regional y/o nacional

A raíz del nuevo Plan Estratégico Institucional es importante destacar que se vinculará pertinentemente la oferta académica y las acciones de investigación en las regiones donde la Universidad tiene presencia, así mismo que se realizó un diagnóstico documental que influye directamente en el aporte que la institución tendrá en el desarrollo regional. Los profesionales de la Universidad mantendrán un compromiso social, que se destacará en sus pares.

En lo que respecta a gestión, La Dirección General de Análisis y Planificación y la Dirección General de Calidad generan de forma permanente actividades mixtas (cualitativas y cuantitativas) con actores internos y externos para el levantamiento de información que acompañe y facilite el proceso de toma de decisiones. En esta línea, se ha generado articulación entre las direcciones que componen la universidad y se han formado comités para generar decisiones colegiadas; es así como nace el Comité de Informática y el Comité de Proyectos.

A partir del Plan Estratégico Institucional, PEI, que abarca el período 2020-2025, la Universidad Arturo Prat despliega una nueva estrategia corporativa para abordar una serie de problemáticas que resultan de su trabajo territorial. El diagnóstico del PEI, considera una cierta producción científica vinculada de los ejes de desarrollo regional en algunas áreas prioritarias, faltando mayor desarrollo en otras, bajo nivel de adjudicación de proyectos y un aumento en el nivel de endeudamiento en el último período auditado.

Para afrontar los problemas identificados en el diagnóstico, el proyecto fija como uno de sus pilares los procesos de investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento, I+D+i+e, mediante una estrategia de articulación que incentiva una vinculación bidireccional hacia la comunidad y los principales requerimientos regionales. Además, adopta directrices hacia el fortalecimiento de la docencia, la generación de mecanismos que promuevan la difusión y comunicación de las actividades. Estas acciones tienen por propósito el fortalecimiento de la transferencia tecnológica, la innovación y emprendimiento. El fundamento de esta estrategia es la consideración de fortalecimiento docente, en pro del entorno productivo y sociocultural, proyectando el posicionamiento de la UNAP en ecosistemas de trabajo colaborativo a nivel regional y del país.

Los propósitos mencionados anteriormente, se operativizan a través de actividades como el desarrollo de Mesas Público Privadas ejecutadas en cada carrera de la oferta formativa y que permiten estrechar lazos con los principales actores público-privados del territorio, además de entregar insumos de información relevante para las áreas disciplinares que son impartidas por la institución. Las mesas público-privadas y la incorporación de la sociedad civil generan el acercamiento a la realidad de los territorios de acuerdo con las necesidades laborales, profesionales y productivas que contribuyan a retroalimentar a las carreras de la universidad respecto a las competencias y habilidades que se requieren en los campos productivos. A su vez, abarca, reconoce y vincula a la universidad con distintas instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil en potenciales acciones conjuntas de campos de práctica, generación de conocimiento y desarrollo de investigación aplicada para beneficio de los territorios donde la UNAP está presente.

Este ejercicio de vinculación y prospección de los medios externos genera acciones de articulación interna entre diferentes áreas administrativas, junto a las facultades (UNIA, DACID y su Unidad de Estudio y Seguimiento; Virtualización, Oficina de Egresados y Titulados, Direcciones Generales de Análisis y Planificación, de Calidad, Docencia y Admisión, entre otras, en procura de un trabajo sistémico de retroalimentación de información, actualización de oferta académica, planes de estudios, asesorías y vinculación con el medio, que permitan un mejor servicio hacia el estudiantado y las necesidades del entorno territorial.

Es pertinente mencionar que dentro de los objetivos estratégicos del PEI, se busca mejorar la pertinencia y calidad de la oferta académica, fortalecer la identificación y vinculación con titulados, estudiantes y empleadores, potenciar los mecanismos de aseguramiento de calidad, promover la transferencia tecnológica y la sustentabilidad socio-ambiental, entre otros. Por esta razón, la generación de proyectos que estén en cohesión con la estrategia institucional presenta una serie de oportunidades de posicionamiento universitario y de esta manera, atraer recursos externos para dar viabilidad institucional. Esta perspectiva apunta al incentivo de un ciclo virtuoso entre problemas industriales, sociales y productivos que a través de las capacidades institucionales se puedan resolver con ciencia, tecnología e investigación, generando valor a la articulación entre academia y los distintos actores sociales de los territorios. Tal y como ocurre en los casos de vinculación industrial, social y productiva de la Oficina de Iniciativas Territoriales y Observatorio Laboral de Tarapacá, pertenecientes a la universidad, por ejemplo. Lo anterior, es acompañado por los profesionales que componen las unidades de la Dirección General de Análisis y Planificación, y también por las recomendaciones del Comité de Proyectos.

Todos los esfuerzos de despliegue que está generando la universidad en este proyecto de fortalecimiento, parten desde una inspiración en el nexo con la comunidad; lo anterior como un dispositivo que permita adaptarse a los distintos desafíos que pone el entorno y que a través de la ciencia y la tecnología a través de un marco que evidencia disciplina sigan fortaleciendo el desarrollo entre todos los actores que componen el territorio.

## 5. Proyección y sostenibilidad

### a. Factores críticos o condicionantes.

Dentro de los factores críticos a mencionar podemos relevar los siguientes:

- Resistencia al cambio (resiliencia), dado que por lo general las y los académicos tienden establecer una zona de confort que les hace agradable el realizar sus actividades, sin embargo, dada la realidad actual en donde la gran mayoría de las actividades han debido realizarse virtualmente, se les ha hecho complejo el proceso de adaptación, por lo que, para poder abordar de la mejor manera lo anterior, se trabajará en pos de contar con una participación activa de todos los miembros de la institución, para llevar el cambio entre todos y que sientan parte del proceso de una manera más natural y no impuesta a los cambios que vendrán. Para fomentar la participación se va a considerar en el sistema de evaluación de académicos y académicas la participación de los académicos en las actividades establecidas por la institución.
- Situación de Pandemia que afecta a nivel mundial provoca que las planificaciones que se realizan tengan un alto grado de margen y flexibilidad, ya que en una gran parte las actividades no se pueden realizar de manera virtual, lo que obliga a planificar acciones presenciales, las cuales quedan a criterio de la fase en la cual se encuentra la ciudad en ese momento. Para poder contrarrestar lo anterior se plantea la realización de planificaciones de escenarios con y sin pandemia, lo que permitirá evaluar los riesgos asociados en cada una de las actividades, siendo guiados por el Comité de riesgos COVID, órgano que establece los protocolos asociados a actividades presenciales de la Institución.
- Dificultades para la atracción de capital humano avanzado, esta situación queda de manifiesto en la gran cantidad de concursos públicos que han sido declarados desiertos. Las estrategias con las que abordara esta problemática tienen relación con la publicación de las convocatorias en medios masivos de reclutamiento laboral a nivel nacional y también a estrategias de captación orientadas a académicos y académicas recientemente doctorados/as para el levantamientos de líneas de investigación emergentes a nivel institucional y la contratación de doctores/as con más experiencia y productividad para continuar con el fortalecimiento de líneas de investigación prioritarias y estratégicas.
- Los Procesos informáticos constituyen un factor condicionante, dado que, si bien existen en el mercado un número importante de sistemas de información empaquetados, estos no necesariamente resuelven la problemática particular que se manifiesta en la Universidad ya que no responden a las necesidades institucionales. Es por lo anterior que, en conjunto con las unidades responsables de Informática, se trabajará un modelo de gestión que establezca los input y output de los procesos que tienen relación con la gestión académica, que permita evaluar la necesidad y a su vez, establezca factibilidades de implementación con recursos propios o de otro tipo de financiamiento.

### b. Proyección y permanencia de resultados.

Las iniciativas que se implementan en el marco de la presente propuesta tienen una proyección directa en el tiempo, dado que serán oficializadas en los procesos y/o procedimientos, formalizando las mejoras y a su vez, garantizando su aplicación en el tiempo, pudiendo establecer nuevas estrategias de mejoras, de acuerdo con la cultura de la gestión de calidad que se aplica en la institución. A su vez, las iniciativas planeadas tienen una relación directa con el Plan Estratégico vigente, lo que permite su proyección y medición.

De acuerdo con el nuevo Plan Estratégico Institucional 2020-2025, se planifica mantener y superar las metas planteadas en planes anteriores en temáticas relativas a la progresión estudiantil, el cuerpo académico, el número de publicaciones y las iniciativas de vinculación con el medio, esto con el fin de crecer como institución y también aportar de manera sustancial en el territorio donde la institución se encuentra presente. Se realizarán acciones que inciden directamente en el cumplimiento de dicho Plan, en el cual se destacan el aporte a los



ejes prioritarios de la Región, tales como la promoción del Desarrollo Humano, sumado a las capacidades de innovación y emprendimiento.

Ahora bien, en términos operativos y sumado a lo anterior, la presente propuesta contempla ejes centrales para el quehacer institucional, proponiendo el levantamiento de sistemas que cambiaran la forma de llevar a cabo la gestión institucional en términos de docencia, en este sentido, el levantamiento de un sistema integrado que modernice la gestión y permita la automatización de los procesos asociados a las unidades dependientes de la Vicerrectoría Académica; el desarrollo de sistema de evaluación y calificación de la carrera académica que contemple las variables de docencia, investigación, acciones de vinculación con el medio y el cumplimiento de las acciones establecidas por la institución y la generación de una nueva oferta académica que responda a las necesidades del medio productivo regional, constituyen instancias que se sostendrán en el tiempo idealmente a través de financiamiento de carácter público o privado pero también se consideran las capacidades institucionales en términos de financiamiento y de entregar el soporte informático a los sistemas comprometidos en la propuesta a través de la Unidad de Informática y Comunicaciones.

## II. EQUIPO RESPONSABLE Y GESTIÓN DEL PROYECTO

### 1. Identificación de integrantes de equipos vinculados a la ejecución del proyecto.

<b>Equipo Directivo</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Cargo - Unidad institucional</b>	<b>Cargo/Rol en proyecto</b>
Alberto Martínez Quezada	Rector	Director de Proyecto
Ninoska Zencovich Burdiles	Prorectora	Responsable de Coordinación de unidades académicas y administrativas
Ricardo Vasquez Quilodran	Vicerrector Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Responsable de área administrativa de finanzas
Liliana Herrera Campos	Vicerrectora -Vicerrectoría Académica	Directora Alterna
Pedro Miguel Buc Calderón	Vicerrector – Vicerrectoría de Investigación e Innovación	Responsable del área de Investigación
Marianela Llanos Ortiz	Directora General de Docencia - VRA	Responsable del área Docente
Luz María Muñoz Castillo	Directora General de Asuntos Estudiantiles - VRA	Responsable del área Estudiantes
Rocío Tijero Rojas	Directora General de Postgrado - VRA	Responsable del área Postgrados
Guillermo Guzmán Gómez	Director – Dirección General de Investigación	Responsable del área de Investigación
Raúl Zúñiga Arriaza	Director – Dirección General de Innovación	Responsable del área de Innovación
Cristian Jamett Pizarro	Director de la Dirección General de Vinculación y Relaciones Internacionales	Responsable del área de vinculación
Christian Arce Ramos	Dirección General de Planificación y Desarrollo	Responsable de Articular ejecución del proyecto en relación con la estrategia institucional (transversal)
Ezequiel Martínez Rojas	Dirección General De Calidad	Responsable del aseguramiento de la calidad en el proyecto (transversal)
Pedro Gómez Bastidas	Director del Centro Tecnológico	Responsable de Centro tecnológico
<b>Equipo Ejecutivo</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Cargo - Unidad institucional</b>	<b>Cargo/Rol en proyecto</b>
Liliana Herrera Campos	Vicerrectora -Vicerrectoría Académica	Jefa de Proyecto
Marianela Llanos Ortiz	Directora General de Docencia - VRA	Responsable del área Docente / Responsable Objetivo Específico 1
Luz María Muñoz Castillo	Directora General de Asuntos Estudiantiles - VRA	Responsable del área Estudiantes
Rocío Tijero Rojas	Directora General de Postgrado - VRA	Responsable del área Postgrados / Responsable Objetivo Específico 3

Karen Fraile	Directora de Armonización Curricular e Innovación Docente - VRA	Responsable de Armonización curricular y modelo de investigación-Docencia / Responsable Objetivo Específico 2
Rosalía Vargas	Directora del Núcleo Central de Información Regional - VRA	Responsable de los recursos bibliográficos de apoyo a los estudiantes
Loreto Valenzuela	Directora Admisión y Egresados	Responsables de Oferta Académica y relación con titulados y empleadores / Responsable Objetivo Específico 3
Felipe Morin	Encargado de UNIA	Responsable de seguimiento de la progresión de estudiantes.
Decanos de Facultades	Decanos	Responsables en el apoyo y promoción de las iniciativas de progresión e investigación
Dagoberto Navea	Director Informática y Tecnologías de la Información	Responsables de los Sistemas de Información que dan respuestas a la gestión docente.
Patricio Julio	Director de Administración	Responsable de Procesos de ajustes administrativos ligados a la progresión de estudiantes.
Norma Luza	Directora de Gestión de Personas	Responsable de retención de talentos académicos
Luisa Ramos	Directora de Finanzas	Responsable de aspectos económicos que afectan los procesos de progresión de estudiantes
Fabiola Navea	Encargada de Virtualización	Profesional para la gestión del área docente referido a virtualización
Christian Zarria	Jefe de Análisis Institucional	Profesional para la gestión de indicadores para el control de la progresión
Ingeborg Hinojosa	Jefa de Coordinación Institucional	Profesional de apoyo para la gestión y seguimiento del proyecto

## 2. Identificación de unidades institucionales involucradas en la implementación proyecto.

Unidades institucionales involucradas	Ámbito de participación y/o responsabilidad/es en la implementación del proyecto <sup>7</sup>
Unidad de Apoyo al Aprendizaje	Encargado de la progresión de Estudiantes
Dirección General de Docencia	Encargado de Gestión Docente
Dirección General Postgrado	Encargado de Oferta de Postgrado – Claustros
Unidad de admisión	Encargado de Oferta Académica

<sup>7</sup> Indicar tipo de participación y/o responsabilidades que asumirán las respectivas unidades institucionales involucradas, pudiendo considerar ámbitos de gestión del proyecto o su vinculación con la implementación de objetivos específicos asociados, entre otros.

Unidad de egresados	Encargado de la relación con los egresados, titulados y los empleadores
Unidad de Análisis Institucional	Entrega de datos generales y seguimiento de indicadores
Dirección General de Vinculación con el Medio y relaciones internacionales	Articulación Docencia/investigación/Vinculación – Difusión de acciones del Proyecto
Dirección de Investigación	Apoyo en actividades de investigación en docencia
Unidad de Informática y Comunicaciones	Entrega de datos generales / orientación de sistemas de información
Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente	Encargado de Rediseños y alineación de MEI
Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Encargado de aportes institucionales al proyecto
Unidad de Coordinación Institucional	Apoyo en la ejecución y rendición del proyecto
Unidad de Planificación y Seguimiento	Alineamiento en las estrategias y acciones orientadas en base al Plan Estratégico y el Plan de Fortalecimiento
Dirección General de Asuntos Estudiantiles	Apoyo con estudiantes y entrega de beneficios estudiantiles
Unidad de Finanzas	Encargado de apoyos económicos a estudiantes

### 3. Capacidades institucionales y gestión del proyecto.

#### Identificar y describir las siguientes dimensiones asociadas a la gestión del proyecto:

- a. **Capacidades institucionales disponibles para la implementación de la iniciativa**, en articulación con el modelo de gestión de iniciativas financiadas por Ministerio de Educación;
- b. **Mecanismos adecuados de articulación y comunicación entre actores relevantes;**
- c. **Mecanismos de monitoreo, evaluación y retroalimentación de los procesos clave.**

a. **Capacidades institucionales disponibles para la implementación de la iniciativa:** La Vicerrectoría Académica es la entidad dependiente de la Rectoría, cuya actividad se centra en la gestión de procesos docentes de la Universidad, a saber: Gestión de Planes de Formación, Gestión del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje, Gestión de la Progresión y Apoyo al Estudiante, y Gestión del Cuerpo Académico. Vela por el desarrollo de las actividades académicas que conllevan al logro de los planes de formación curricular en los niveles de pregrado, técnico de nivel superior y postgrado, dentro del marco de aseguramiento de calidad y políticas de la Institución. Propone planes y acciones en materia académicas, en coordinación con los(as) Directores(as) de las Direcciones Superiores y Direcciones de Apoyo.

Gestiona los procesos de perfeccionamiento académico, a solicitud de los/las Decanos(as) y/o Directores(as) de las unidades académicas, y la correcta aplicación de los procesos de evaluación y calificación académica

Se encuentra conformada por direcciones superiores:

- Dirección General de Docencia: tiene por objetivo proponer y ejecutar las políticas de docencia de pregrado a través de la planificación, organización, dirección, orientación y control de la actividad docente. Asimismo, debe velar por la aplicación y seguimiento de los mecanismos de control y evaluación de la calidad de la docencia impartida, a nivel corporativo. Asesora a la Vicerrectoría Académica en el cumplimiento de la reglamentación vigente en materias propias de la función docente de pregrado, como asimismo en la ejecución de las políticas y mecanismos que dicen relación con las normas, funcionamiento y coordinación de todos los programas conducentes a títulos impartidos
- Dirección General de Asuntos Estudiantiles: tiene por objetivo coordinar y proponer los beneficios económicos y de salud, en apoyo a la calidad de vida del estudiante, en el transcurso de su vida universitaria.
- Dirección General de Postgrado: tiene por objetivo gestionar, administrar, coordinar y controlar las actividades universitarias relacionadas con la formación de graduados en nivel de magíster y doctor. Además, debe velar porque los programas cumplan con los requisitos exigidos por la institución y los organismos pertinentes, asegurando excelencia académica y el cumplimiento de estándares de calidad, que conduzcan a la acreditación de los programas ofertados.

Y por las siguientes direcciones de Apoyo:

- Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente: tiene por objetivo liderar y acompañar los procesos de armonización y evaluación curricular, evaluación de la función docente, desarrollo profesional e innovación docente para asegurar su calidad y fortalecer la implementación del Modelo Educativo Institucional, contribuyendo de esta forma al cumplimiento del Plan Estratégico de la Universidad Arturo Prat.
- Dirección de Admisión y Egresados: tiene por objetivo liderar, coordinar y gestionar los procesos de promoción, difusión, selección y matrícula de estudiantes nuevos de los distintos niveles formativos de la institución: Carreras de Pregrado, Carreras Técnicas de Nivel Superior, Programas de Continuidad de Estudios y Postgrados. Además, deberá promover la vinculación con los egresados, titulados y sus empleadores, a través de la Oficina de Egresados y Titulados.

- **Dirección de Biblioteca y Servicios de Información:** es encargada de adquirir, administrar, preservar y difundir los recursos bibliográficos, con el objetivo de proveer servicios de información y de gestión del conocimiento necesarios para el desarrollo de las actividades académicas y de investigación, contribuyendo a la misión y lineamientos definidos en la visión de la universidad. Dependerá de la Vicerrectoría Académica y se vinculará con las respectivas unidades académicas y administrativas de la Institución, para su correcto funcionamiento

Además, dependerá de la Vicerrectoría Académica:

**Oficina de Evaluación y Calificación de la Carrera Académica:** estará conformada por un(a) profesional que tenga pertinencia en el área del manejo de sistemas, quien dependerá directamente del Vicerrector(a), y un(a) profesional de apoyo de la Unidad de Informática y Comunicaciones (UNICO). Será función de la OECA regular la correcta aplicación del instrumento compromiso de desempeño, en coordinación con los/las Decanos(as) y/o Directores(as) de las unidades académicas según corresponda. Velará por el cumplimiento del proceso de evaluación de los/las académicos(as), de acuerdo con lo establecido en el Estatuto del Académico y de la Académica de la Universidad Arturo Prat.

**Consejo de Decanos(as), Director(a) de Sede Victoria, Director(a) del Centro Tecnológico y Directores(as) de los Centros Docentes y de Vinculación:** será responsable ante la Vicerrectoría Académica, de aplicar las políticas institucionales en el ámbito de la docencia de pregrado y postgrado derivadas del Plan Estratégico Institucional

Se coordina con:

**Comité de Proyectos Estratégicos:** es el nivel superior de todos los proyectos Institucionales y, como tal, la encargada de la estrategia y el control de los mismos. La Comisión toma decisiones estratégicas tanto a nivel de Institucional como abarcando también a otras empresas relacionadas y controla o supervisa los avances del proyecto en cuanto a plazos, riesgos y costos se refiere, con el objetivo de lograr un buen desempeño de estos.

- b. Articulación y comunicación:** actualmente en términos de articulación a nivel institucional se levantó un comité estratégico de proyectos que es integrado por el Rector, la Prorectora, el Vicerrector de Administración y Finanzas, el Director General de Análisis y Planificación y el Director General de Vinculación con el Medio y Relaciones Internacionales. Es en este comité donde se discuten todas las acciones a ejecutar en el marco de los proyectos vigentes en la institución con una mirada integral que permita el desarrollo orgánico de la institución sin perder de vista la ejecución eficiente de los recursos. Este comité sesiona todas las semanas a través de reuniones y /o jornadas de trabajo semanal y la bajada de información sobre los acuerdos establecidos se realiza desde las Vicerrectorías a las Direcciones o Unidades académicas, administrativas y/o operativas dependientes, así mismo, las Direcciones Generales transmiten esta información en las reuniones semanales de coordinación con sus respectivos profesionales y/o académicos en el caso de las Facultades, logrando un escalonamiento de la toma de decisiones de los proyectos, desde lo estratégico a lo operativo.
- c. Monitoreo, Evaluación y Retroalimentación:** a este respecto destacar que la instancia superior que ejerce las funciones de monitoreo y evaluación de la ejecución de las iniciativas vigentes a nivel institucional es el Comité del Proyectos instancia que trabaja de forma coordinada con la Dirección General de Análisis y Planificación, Dirección que está conformada por la Unidad de Coordinación Institucional, la que realiza seguimiento de proyectos desde el desarrollo, evaluación de las actividades y la retroalimentación (alineado con el Sistema de Gestión de Calidad). La Unidad de Planificación por su parte monitorea que todas las acciones estén alineadas con la estrategia institucional, para lo cual se apoya en la información que proveen las mismas unidades ejecutoras, el Plan de Fortalecimiento, los proyectos de Fortalecimiento y el Plan Estratégico Institucional. Por lo que desde esta Dirección se coordinan los informes de avances, los cuales permiten tener una visión integral de la ejecución de los

proyectos, generando retroalimentación vía el Comité de Proyectos y en reuniones de evaluación y retroalimentación.

**III. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS**

**1. Objetivos, actividades y resultados esperados**

<b>Objetivo general</b>	Fortalecer a la institución para entregar un servicio integral a los estudiantes, mejorar los resultados de progresión y titulación, y consolidar, en los distintos niveles de formación una oferta académica moderna y pertinente con los requerimientos de la región, impartida por un sólido y capacitado cuerpo académico.
-------------------------	--

<b>Objetivo específico N°1<sup>8</sup></b>	Fortalecer las capacidades institucionales con el fin de entregar un servicio de apoyo integral a los estudiantes para mejorar los resultados de progresión y titulación.
--	---

<b>Unidad responsable</b>	Dirección General de Docencia – Unidad de Apoyo Estudiantil – Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente
---------------------------	---

<b>Actividades<sup>9</sup></b>	<b>Resultados o productos<sup>10</sup></b>	<b>Plazo de cumplimiento<sup>11</sup> (semestre/año)</b>	<b>Medios de verificación<sup>12</sup></b>
1.- Diseño de mecanismos de caracterización de perfiles socioemocionales de las y los estudiantes de primer año complementarios a los requerimientos disciplinares definidos por las carreras.	1.- Sistema de caracterización integral de los(as) estudiantes de primer año implementado.	2º semestre/año 2	Informe de caracterización de los estudiantes de primer año emitido por la Unidad de Apoyo al Aprendizaje Estudiantil (UNIA) y Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente (DACID)
2.- Elaboración de cuadro de competencias y habilidades distintas a las disciplinares.			
1.- Elaboración de cuadro de sistemas de aprendizaje de los(as) estudiantes.	2.- Mecanismos de diagnóstico para sistemas de aprendizaje en los estudiantes de primer año desarrollado.	1º semestre/año 2	Informe de sistemas de aprendizaje y técnicas de estudio de los estudiantes de primer año. UNIA
2.- Diseño de manual de técnicas de estudio para los distintos sistemas de aprendizaje.			
1.- Asistencia Técnica para la actualización y optimización del Sistema de Alerta Temprana.	3.- Sistema de Alerta Temprana actualizado a un sistema más intuitivo con reportes de gestión y	1º semestre/año 3	Informe de aplicación del sistema de detección de dificultades de aprendizaje emitido por

<sup>8</sup> Se recomienda un máximo de 5 objetivo específicos.

<sup>9</sup> Acciones específicas y clave que, en conjunto, permiten el logro de los resultados o productos comprometidos. Deben responder a aspectos de pertinencia, coherencia y secuencialidad. Para cada resultado considerar un máximo de 4 actividades.

<sup>10</sup> Refiere a efectos o elementos tangibles y metas de corto plazo que se propone alcanzar para el cumplimiento de objetivos específicos respondiendo a las necesidades institucionales. Estos resultan de la implementación secuencial de actividades asociadas. Algunos ejemplos: conformación de Comité de renovación curricular, Manual de Renovación Curricular, plataforma digital, entre otros.

<sup>11</sup> Declarar plazo de cumplimiento para cada resultado o producto esperado.

<sup>12</sup> Indicar un medio de verificación preciso y concreto que dé cuenta directa del cumplimiento del resultado o producto comprometido. Indicar Unidad responsable de su definición, elaboración y/o emisión.



2.- Desarrollo de sistema de detección de dificultades de aprendizaje.	nuevos módulos para la detección integral de dificultades en el aprendizaje implementado.		los(las) Directores(as) de Carrera, Consejo de Carrea y UNIA.
3.- Generación de identificación las principales dificultades de aprendizaje que enfrentan estudiantes de primer año.			
4.- Levantamiento de estrategias para revertir dificultades en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.			
1.- Evaluación de factibilidad de diseño y actualización de sistema de seguimiento a través de AT o a través capacidades institucionales.	4.- Diseño y actualización de sistema de seguimiento del proceso formativo que evidencie resultados de aprendizaje, matrices de consistencia, guía docente entre otros, implementado.	2º semestre/año 2	Informe de implementación del sistema de seguimiento de procesos formativos. UNIA y DGD, Directores y Consejo de Carrera.
2.- Construcción de modelo de seguimiento acorde al avance curricular y niveles de dificultad del proceso formativo.			
3.- Contratación de profesionales nuevos y/o preexistentes necesarios/as para el correcto funcionamiento del nuevo modelo de seguimiento del proceso formativo.			
4.- Establecimiento de medidas remediales a aplicar en los distintos niveles del proceso formativo.			
5.- Sistematización de los resultados de las medidas remediales a aplicar en los distintos niveles.			
1.- Asistencia técnica para el desarrollo e implementación de un sistema integrado de gestión administrativa de la VRA.	5.- Sistema integrado de gestión administrativa para la articulación entre las direcciones y unidades que componen la VRA o que intervienen en los procesos formativos de los(as) estudiantes implementados.	2º semestre/año 3	Informe de impacto de la implementación de la plataforma de gestión en la mejora de los procesos formativos de los(as) estudiantes, emitido por UNICO.
2.- Contratación de profesionales nuevos y/o preexistentes necesarios/as para el correcto funcionamiento del sistema integrado de la VRA.			
3.- Implementación y puesta en marcha de plataforma de gestión de la actividad docente.			
4.- Adquisición de licencias de software, bases de datos u otros como complemento para el correcto desarrollo del proceso formativo.			
1.- Diagnóstico de necesidades de contratación y/o mantención de Académicos.	6.- Plan de contratación y/o mantención del capital humano avanzado y de profesionales de apoyo a la gestión docente vinculados con la progresión del estudiante ejecutado.	1º semestre/ año 1	Informe con plan de contrataciones y/o mantención de capital humano emitido por la Dirección General de Docencia, Directores de Carrera y Consejos de Carrera.
2.- Diagnóstico de necesidades de contratación y/o mantención de profesionales de apoyo a la gestión de las unidades de apoyo a la docencia.			
3.- Elaboración de Plan de contratación y/o mantención de capital humano avanzado, académicos/as y de profesionales de apoyo a la gestión de unidades de apoyo a la docencia.			

4.- Ejecución del Plan de contratación del capital humano avanzado, académicos/as y de profesionales de apoyo a la gestión docente vinculados de unidades de apoyo a la docencia.			
---	--	--	--

<b>Objetivo específico N° 2<sup>13</sup></b>	Fortalecimiento del cuerpo académico en el ámbito de la docencia, investigación y vinculación con el medio y actualización de los mecanismos e instrumentos de evaluación y calificación de la carrera académica.		
<b>Unidad responsable</b>	Dirección General de Docencia – Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente		
<b>Actividades<sup>14</sup></b>	<b>Resultados o productos<sup>15</sup></b>	<b>Plazo de cumplimiento<sup>16</sup></b> (semestre/año)	<b>Medios de verificación<sup>17</sup></b>
1.- Definición de los elementos de actualización en metodologías del proceso enseñanza-aprendizaje de acuerdo con los lineamientos del MEI.	1.- Mecanismos de actualización de los(as) académicos(as) en metodologías del proceso enseñanza-aprendizaje de acuerdo con los lineamientos del MEI ejecutado.	2º semestre/año 3	Informe de la participación de las y los académicos(as) en los cursos de actualización de metodologías del proceso enseñanza-aprendizaje emitido por DACID.
2.- Diseño de Programa de actualización en metodologías del proceso enseñanza-aprendizaje con expertos externos e internos con enfoque territorial u otros.			
1.- Diseño de políticas de apoyo e incentivo a la investigación en docencia e investigación científica.	2.- Mecanismos y políticas que promuevan el desarrollo de investigación y aumento de la productividad científica de las y los académicos(as) en docencia y en lo disciplinar de acuerdo con el nuevo sistema de evaluación y calificación de la carrera académica diseñados.	2º semestre/año 1	Políticas de apoyo e incentivo a la investigación en docencia e investigación científica elaboración DACID y DGINV.
2.- Validación interna de la política en conjunto con Vicerrectoría de Investigación e Innovación			
3.- Implementación de la nueva política de investigación en docencia e investigación científica.			
1.- Plan de trabajo para la generación de artículos científicos acorde con el Programa de Información Científica que promueve la gestión de datos.	3.- Mecanismos y políticas que promuevan el desarrollo de investigación y aumento de la productividad científica de	1º semestre/año 2	Informes de proyectos postulados, ejecutados y número de publicaciones presentadas en revistas

<sup>13</sup> Se recomienda un máximo de 5 objetivo específicos.

<sup>14</sup> Acciones específicas y clave que, en conjunto, permiten el logro de los resultados o productos comprometidos. Deben responder a aspectos de pertinencia, coherencia y secuencialidad. Para cada resultado considerar un máximo de 4 actividades.

<sup>15</sup> Refiere a efectos o elementos tangibles y metas de corto plazo que se propone alcanzar para el cumplimiento de objetivos específicos respondiendo a las necesidades institucionales. Estos resultan de la implementación secuencial de actividades asociadas. Algunos ejemplos: conformación de Comité de renovación curricular, Manual de Renovación Curricular, plataforma digital, entre otros.

<sup>16</sup> Declarar plazo de cumplimiento para cada resultado o producto esperado.

<sup>17</sup> Indicar un medio de verificación preciso y concreto que dé cuenta directa del cumplimiento del resultado o producto comprometido. Indicar Unidad responsable de su definición, elaboración y/o emisión.

2.- Implementación del plan trabajo para la generación de artículos científicos acorde con el Programa de Información Científica que promueve la gestión de datos	las y los académicos(as) en docencia y en lo disciplinar de acuerdo con el nuevo sistema de evaluación y calificación de la carrera académica implementados.		indexadas emitidos por la Dirección de Investigación. DACID y DGINV.
1.- Levantamiento de información sobre actividades de articulación entre docencia, investigación y vinculación con el medio existentes en la institución.	4.- Diagnóstico de actividades de articulación entre la docencia, la investigación y la vinculación con el medio desarrollado.	1º semestre/año 1	Informe Diagnóstico de actividades y proyectos levantado por la DGD, DGINV y DGV.
2.- Construcción de informe de sistematización y de brechas de las actividades de articulación de la docencia, la investigación y la vinculación con el medio y el territorio vigentes en la institución.			
1.- Diseño de un modelo de Articulación entre la docencia, la investigación y la vinculación con el medio y con el territorio.	5.- Modelo de mecanismos de articulación entre la docencia, la investigación y la vinculación con el medio y con el territorio diseñado.	2º semestre/año 1	Modelo de articulación de actividades y proyectos de vinculación con el medio y con el territorio. DGD, DGINV y DGV.
2.- Validación de Modelo de Articulación entre la docencia, investigación y la vinculación con el medio y el territorio.			
1.- Implementación del modelo de articulación entre la docencia, la investigación y la vinculación con el medio y con el territorio.	6.- Mecanismos de articulación entre la docencia, la investigación y la vinculación con el medio y con el territorio implementados.	1 semestre/año 2	Informe de implementación del modelo de articulación de actividades y Proyectos de vinculación con el medio y con el territorio. Emitido DGD, DGINV y DGV.
2.- Contratación de profesionales y/o académicos según se requiera para la correcta implementación del modelo de articulación con el medio y con el territorio.			
3.- Evaluación de resultados de la implementación del Modelo de Articulación entre la docencia, la investigación y la vinculación con el medio y el territorio.			
1.- Asistencia Técnica para la actualización de los instrumentos de evaluación y calificación de la carrera docente en los ámbitos de la docencia, e incorporando los ámbitos de investigación y actividades de vinculación con el medio.	7.- Sistema de Evaluación y calificación de la carrera académica diseñado e implementado.	1º semestre/año 2	Informe semestral y anual de evaluación de las y los académicos(as) emitido por la asistencia técnica con apoyo de la Oficina de Evaluación y Calificación Académica de la VRA.
2.- Talleres de consulta y socialización de la actualización del sistema de evaluación y calificación de la carrera académica.			
3- Actualización de reglamento de evaluación y calificación de la carrera académica.			
1.- Diagnóstico de las necesidades de mejora en el sistema informático asociado a la gestión académica.	8.- Sistema de articulación entre las direcciones y unidades que intervienen en la actividad académica en todas sus dimensiones implementado.	2º semestre/año 2	Informe de impacto de la implementación de la plataforma de gestión en la mejora de la actividad académica en todas sus
2.- Evaluar factibilidad de adquisición de Plataforma de gestión de la actividad académica y/o aplicaciones para la			

modernización de la gestión académica vigente.			dimensiones emitido por UNICO y VRA.
3.- Evaluar factibilidad y necesidad de contratación de profesionales para la gestión de la Plataforma de gestión de la actividad académica y/o aplicaciones para la modernización de la gestión académica vigente.			

<b>Objetivo específico N° 3<sup>18</sup></b>	Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado en base a criterios territoriales, tecnológicos y socioculturales con sello regional y de universidad estatal.		
<b>Unidad responsable</b>	Dirección de Admisión – Dirección General de Postgrado		
<b>Actividades<sup>19</sup></b>	<b>Resultados o productos<sup>20</sup></b>	<b>Plazo de cumplimiento<sup>21</sup> (semestre/año)</b>	<b>Medios de verificación<sup>22</sup></b>
1.- Levantamiento de necesidades con respecto a la oferta académica para la detección de brechas sobre la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica actual en base a criterios territoriales, tecnológicos y socioculturales con sello regional y de universidad estatal diseñada.	1.- Propuesta de actualización de la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica actual en base a criterios territoriales, tecnológicos y socioculturales con sello regional y de universidad estatal diseñada.	2º semestre/año 1	Informe de diagnóstico de oferta académica generado por la asistencia técnica.
2.- Construcción y validación interna y externa de términos de referencia de AT para la actualización de la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica en base a criterios territoriales tecnológicos y socioculturales con sello regional y de universidad estatal.			
3.- Contratación de Asistencia técnica para la actualización de la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica en base a criterios territoriales tecnológicos y socioculturales con sello regional y de universidad estatal.			
1.- Diseño de plan de rediseño, actualización o cierre de los programas de	2.- Plan de rediseño actualización o cierre de	1º semestre/año 2	Plan de rediseño actualización o cierre de programas.

<sup>18</sup> Se recomienda un máximo de 5 objetivo específicos.

<sup>19</sup> Acciones específicas y clave que, en conjunto, permiten el logro de los resultados o productos comprometidos. Deben responder a aspectos de pertinencia, coherencia y secuencialidad. Para cada resultado considerar un máximo de 4 actividades.

<sup>20</sup> Refiere a efectos o elementos tangibles y metas de corto plazo que se propone alcanzar para el cumplimiento de objetivos específicos respondiendo a las necesidades institucionales. Estos resultan de la implementación secuencial de actividades asociadas. Algunos ejemplos: conformación de Comité de renovación curricular, Manual de Renovación Curricular, plataforma digital, entre otros.

<sup>21</sup> Declarar plazo de cumplimiento para cada resultado o producto esperado.

<sup>22</sup> Indicar un medio de verificación preciso y concreto que dé cuenta directa del cumplimiento del resultado o producto comprometido. Indicar Unidad responsable de su definición, elaboración y/o emisión.

formación curricular vigentes de acuerdo con el resultado de la asistencia técnica.	programas curriculares diseñado.		Elaborado por DACID y DGAP y VCM.
2.- Validación de Plan de rediseño, actualización o cierre de programas vigentes.			
1.- Rediseño y/o actualización de programas de formación curricular vigentes en la institución.	3.- Plan de rediseño actualización o cierre de programas ejecutado.	2º semestre/año 2	Informe de avance del Plan de rediseño actualización o cierre de programas elaborado por DACID y DGAP y VCM.
2.- Contratación de académicos/as y/o ayudantes pertinentes al rediseño y/o actualización de programas vigentes en la institución.			
3.- Cierre de programas de formación curricular vigentes en la institución de acuerdo con el Plan de Rediseño, actualización o cierre.			
1.- Análisis de la nueva oferta académica institucional en los distintos niveles de formación desarrollado.	4.- Nueva oferta académica con sello institucional, regional y de universidad estatal implementada.	1º semestre/año 3	Informe de nueva oferta académica con sello institucional, regional y de universidad estatal emitido por DGD, DGP, DFT.
2.- Definición de los nuevos programas de formación curricular en los distintos niveles de formación acorde a las necesidades de capital humano avanzado territorial, a las necesidades tecnológicas, a las características socioculturales de la región y al sello identitario de una universidad estatal.			
3.- Implementación de la nueva oferta académica institucional con perspectiva territorial.			
1.- Diagnóstico de las necesidades de capital humano avanzado en base a criterios territoriales, tecnológicos y socioculturales con sello regional de la Dirección de Admisión y Egresados.	5.- Modelo de Gestión de la Oficina de Egresados y Titulados y Dirección de Admisión y Egresados consolidado.	1º semestre/año 1	Informe de necesidades de capital humano avanzado en base a criterios territoriales, tecnológicos y socioculturales con sello regional elaborado por la Dirección de Admisión y Egresados, Directores de Carrera y Consejos de Carrera.
2.- Contratación de capital humano avanzado y profesionales (nuevos y preexistentes) para la Dirección de Admisión y Egresados según los resultados del diagnóstico.			
3.- Diseño de Plan de Trabajo para el levantamiento de información con egresados y empleadores para la definición de competencias y requerimientos de formación profesional con incentivos no monetarios.			Informe de implementación del Plan de Trabajo para el levantamiento de información de egresados y empleadores para la definición de competencias y requerimientos de formación profesional elaborado por la

			Dirección de Admisión y Egresados, Directores de Carrera y Consejos de Carrera.
1.- Levantamiento de información sobre mecanismos de titulación vigentes en la institución.	6.- Diagnóstico de los mecanismos de titulación vigentes en los programas de formación curricular desarrollado.	1º semestre/año 1	Informe diagnóstico de los mecanismos de titulación oportuna de los programas de formación.  Emitido por la VRA y la UAI.
2.- Construcción de un informe que sistematice y establezca brechas presentes en los mecanismos de titulación vigentes en la institución y que impactan negativamente en la titulación oportuna.			
1.- Diseño de sistema de modalidades de titulación oportuna acorde con los perfiles estudiantiles y las disciplinas de los programas de formación curricular	7.- Sistema de modalidades de titulación oportuna acorde con los perfiles estudiantiles y las disciplinas de los programas de formación curricular diseñado y validado.	2 semestre/año 1	Sistema de modalidades de Titulación Oportuna. UAI y VRA.
2.- Validación del sistema de Sistema de modalidades de Titulación Oportuna.			
.1.- Implementación de sistema de modalidades de titulación oportuna acorde con los perfiles estudiantiles y las disciplinas de los programas de formación curricular.	8.- Sistema de modalidades de titulación oportuna acorde con los perfiles estudiantiles y las disciplinas de los programas de formación curricular implementado.	1 semestre/año 2	Informe de implementación de modalidades de titulación oportuna acorde con los perfiles estudiantiles y las disciplinas de los programas de formación curricular elaborado por DACID y Directores de Carrera y Comités Curriculares.
2.- Evaluación de la implementación del sistema de modalidades de titulación oportuna diferenciado según programa curricular.			
1.- Diagnóstico de brechas presentes en los programas de formación general vigentes en la institución en temáticas como: competencias genéricas de la institución, como sello, y aquellas asociadas al perfil del estudiante de una universidad estatal.	9.- Plan de formación general para la instalación de las competencias genéricas de la institución, como sello, y aquellas asociadas al perfil del estudiante de una universidad estatal diseñado.	1º semestre/año 1	Planificación las actividades curriculares de formación general emitido por DACID.
2.- Planificación de actividades de formación general para la instalación de las competencias genéricas de la institución, como sello, y aquellas asociadas al perfil del estudiante de una universidad estatal, según brechas detectadas en el diagnóstico.			
1.- Incorporación de las actividades de formación general en los programas de formación curricular.	10.- Plan de formación general para la instalación de las competencias genéricas de la institución, como sello, y aquellas asociadas al perfil del estudiante de una	2º semestre/año 1	Informe de avance de la implementación de las actividades curriculares de formación general emitido por DACID Directores de carrera y comité curricular.
2.- Contratación de académicos o capacitación de académicos/as preexistentes para la correcta incorporación de las actividades de			

formación general en los programas de formación curricular.	universidad estatal implementado.		
3.- Evaluación de las actividades de formación general en los programas de formación curricular.			
1.- Asistencia técnica para el diagnóstico de las necesidades de mejora en el sistema informático asociado a la gestión de la oferta académica.	11.- Actualizaciones al sistema de articulación entre las direcciones y unidades que intervienen en el análisis de la actual y nueva oferta académica diseñadas e implementadas	2º semestre/año 3	Informe de impacto de la implementación de la plataforma de gestión en la mejora del rediseño, generación e implementación de la oferta académica emitido por UNICO y VRA.
2.- Actualización de la Plataforma de Gestión de la Oferta Académica de acuerdo con los resultados de la Asistencia Técnica.			

1. Indicadores <sup>23</sup>								
Objetivo específico asociado <sup>24</sup>	Nombre del indicador <sup>25</sup>	Fórmula de cálculo	Línea Base <sup>26</sup>	Metas <sup>27</sup>				Medios de verificación <sup>28</sup>
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
OBJ. 1	Retención Institucional	$\frac{\sum \text{Estudiantes de la cohorte}(n) \text{ matriculados en el período}(n+1)}{\sum \text{Estudiantes nuevos de la cohorte}(n)} \times 100$	75%	76%	77%	80%		Informe anual emitido por UAI
OBJ. 1	Titulación oportuna	$\frac{\sum \text{Titulados de la cohorte}(n) \text{ en el año}(d) + \text{Titulados de la cohorte}(n)}{\sum \text{Estudiantes nuevos de la cohorte}(n)} \times 100$	43%	44%	45%	50%		Informe anual emitido por UAI
OBJ.2	Plan de Actualización de académicos en metodologías del proceso enseñanza-aprendizaje de acuerdo con los lineamientos del MEI.	$\frac{\sum \text{Académicos actualizados en metodologías}}{\sum \text{Total de académicos con carga académica}(n)} \times 100$	0	45%	75%	95%		Informe de Avance de DACID
OBJ. 2	Publicaciones generadas a partir de la aplicación del Modelo de articulación entre la docencia, la investigación y la vinculación.	$\frac{\sum \text{publicaciones en docencia}}{n^{\circ} \text{ total de publicaciones}} \times 100$	4%	9%	15%	17%		Informe DGD, DGP, DGI, DGV
OBJ. 3	Plan de rediseño, actualización o cierre de los programas de formación curricular vigentes.	$\frac{\sum \text{Programas rediseñados}}{\sum \text{Programas vigentes en oferta académica}} \times 100$	62%	80%	100%	100%		Informe de Avance de DACID
OBJ. 3	Plan de nueva oferta académica institucional	$\sum \text{Programas nuevos a ofertar por modalidad}$	PDT=33 TNS= 28 PT= 33	PDT=34 TNS= 29 PT= 34	PDT=36 TNS= 30 PT= 35	PDT=38 TNS= 30 PT= 36		Informe DGD, DGP, CTU

<sup>23</sup> Se recomienda un máximo de 10 indicadores totales.

<sup>24</sup> Indicar número de objetivo específico vinculado. Cada indicador puede dar cuenta de más de un objetivo.

<sup>25</sup> Formular indicadores que permitan dar cuenta, de forma sustantiva, de los aportes de la propuesta al desarrollo de institución.

<sup>26</sup> Definición de línea base debe considerar promedio de 3 últimos períodos. En casos excepcionales, de no contar con datos requeridos para la definición de la línea base, deberá comprometerse durante el primer año de ejecución.

<sup>27</sup> Definición de metas anuales dependerá de la duración máxima según tipo de proyecto propuesto.

<sup>28</sup> Indicar un medio de verificación preciso y concreto que dé cuenta directa del cumplimiento de cada indicador comprometido.



<p><b>OBJS. 1, 2, 3</b></p>	<p>Plataforma de la gestión académica e institucional docente</p>	$\frac{\Sigma \text{ Sistemas Implementados}}{\Sigma \text{ Total de Sistemas a implementar}} \times 100$	<p>Por Definir</p>	<p>50%</p>	<p>90%</p>	<p>100%</p>		<p>Informe de implementación de Plataforma emitido por UNICO</p>
---------------------------------	---	---	--------------------	------------	------------	-------------	--	--

**IV. PRESUPUESTO DEL PROYECTO<sup>29</sup>**

<b>1. Justificación de los recursos solicitados</b>		
<b>ÍTEM</b>	<b>Monto (M\$)</b>	<b>Justificación<sup>30</sup></b>
Recursos humanos	<b>M\$1.106.000</b>	<p>Se requiere de la contratación y/o mantención de capital humano avanzado para el fortalecimiento del cuerpo académico institucional y claustros tributando directamente a la acreditación de los Postgrados y al mejoramiento de los indicadores académicos institucionales, tal como, también se deberá contratar a académicos/as que respondan a la nueva oferta académica en pregrado de manera de tributar al mejoramiento de los indicadores de progresión estudiantil.</p> <p>Se requiere la contratación y/o mantención de profesionales del estamento administrativo de las unidades de apoyo a la docencia, en todas las modalidades formativas, relacionadas con la progresión del estudiante, dependientes de la Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Administración y Finanzas, Facultades y las unidades que las componen.</p> <p>Esto permitirá la mejora de los cuerpos académicos de la Universidad y de la gestión, control y seguimiento de las actividades académicas en todas las modalidades formativas impartidas por la institución.</p>
Gastos académicos	<b>M\$150.000</b>	El desarrollo de las actividades de apoyo a la investigación en docencia como concursos internos, apoyo a la generación de proyectos y de publicaciones requiere de gastos académicos que permitan dar continuidad a los planes de apoyo
Gastos de operación	<b>M\$33.000</b>	Para la operación se establece la necesidad de proveer insumos para el correcto funcionamiento de las actividades de los equipos administrativos de las unidades de apoyo y de las unidades de las Facultades.
Servicios de consultoría	<b>M\$350.000</b>	Las actividades de gestión docente y de apoyo a la progresión requieren de una mirada externa, la cual permite refrescar la gestión e implementar sistemas que agilicen la gestión docente, generando información relevante para la mejora continua de las iniciativas institucionales.
Bienes	<b>M\$475.000</b>	El desarrollo de las actividades académicas requiere de un aporte importante en la adquisición de bienes, los que incluyen equipamiento, licencia de softwares, suscripción y compra de bases de datos, etc que permitan dar soporte a estas actividades y su mantención en el tiempo, dada las condiciones actuales y futuras.
Obras	<b>M\$221.000</b>	Intervención en los espacios VRA/Facultades
Total	<b>M\$2.475.000</b>	

<sup>29</sup> Para su elaboración, guiarse por documento: **Grandes cuentas, ítems, subítems y gastos elegibles para programación 2021**, del Departamento de Fortalecimiento Institucional, adjunto a la presente convocatoria.

<sup>30</sup> Declarar la relación entre el monto requerido y el logro de objetivos y resultados y/o productos esperados.

<b>2. Detalle de recursos solicitados</b>				
<b>Ítem</b>	<b>Subítem</b>	<b>Descripción del gasto<sup>31</sup></b>	<b>Total subítem [M\$]</b>	<b>% por ítem</b>
Recursos humanos	Contratación de docentes			<b>47,4%</b>
	Contratación de académicos	Mantención/nuevas contrataciones de acuerdo con el plan de contrataciones establecido en el objetivo específico 1,2 y 2.	\$750.000	
	Contratación de equipo de gestión	Mantención/nuevas contrataciones equipo gestión de acuerdo con lo establecido en el objetivo específico 1,2 y 3.	\$300.000	
	Contratación de ayudantes y tutores	Contratación de ayudantes para pre y posgrado.	\$28.000	
	Otras contrataciones	Contrataciones esporádicas en el marco de la ejecución de la propuesta.	\$28.000	
Gastos académicos	Visita de especialista			<b>6,4%</b>
	Actividades de formación y especialización	Pago revistas Apoyo Investigación/Docencia	\$60.000	
	Actividades de vinculación y gestión	Realización de actividades de vinculación y gestión	\$20.000	
	Movilidad estudiantil			
	Asistencia a reuniones y actividades académicas			
	Organización de actividades, talleres y seminarios	Organización de talleres/Seminarios	\$20.000	
	Fondos concursables	Proyectos de Innovación docente	\$50.000	
Gastos de operación	Servicios de mantención, reparación, soporte y seguros			<b>1,4%</b>
	Otros gastos			
	Materiales pedagógicos e insumos	Materiales Unidades operativas/docentes del proyecto	\$15.000	
	Servicios de apoyo académico y difusión	Servicios de difusión para Unidades operativas/docentes del proyecto/difusión nueva oferta académica.	\$18.000	
	Impuestos, patentes y otros			
Servicios de consultoría	Consultorías	Asistencias Técnicas relativas a Sistemas de Gestión de la Progresión Académica.	\$350.000	<b>15%</b>

<sup>31</sup> Formular, a modo general y sucintamente, descripción del gasto presupuestado para cada subítem, en articulación con propósitos, estrategias y resultados esperados planteados en la iniciativa.

<b>Subtotal cuenta gasto corriente</b>			<b>\$1.639.000</b>	<b>70%</b>
<b>Ítem</b>	<b>Subítem</b>	<b>Justificación del gasto</b>	<b>Total subítem [M\$]</b>	<b>% por ítem</b>
Bienes	Bienes Inmuebles			<b>20,3%</b>
	Equipamiento e instrumental de apoyo	Adquisición y/o Renovación Equipamiento computacional / Chips virtualidad	\$200.000	
	Otros Bienes	Apoyo Facultades / Carreras en rediseño/Apoyo a Unidades de apoyo a la Docencia.	\$175.000	
	Alhajamiento y mobiliario	Apoyo Unidades operativas	\$100.000	
	Fondos concursables (Bienes)			
Obras	Obra Nueva			<b>9,5%</b>
	Ampliación			
	Remodelación	Espacios VRA/ Facultades (rediseños)	\$100.000	
	Estudios de obras	Espacios VRA/ Facultades (rediseños)	\$121.000	
<b>Subtotal cuenta gasto capital</b>			<b>\$696.000</b>	<b>30%</b>
<b>Total proyecto [M\$]</b>			<b>\$2.335.000</b>	<b>100%</b>