



FORMULARIO
PROYECTO FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES
AÑO 2023



Código: IES23991

ANTECEDENTES GENERALES		
Universidad	Universidad Arturo Prat	
Título del proyecto	Fortalecimiento de la formación integral del estudiante mediante la gestión sistémica del itinerario formativo	
Tipo Proyecto	Tipo Proyecto Proyecto Estratégico	
Proyecto Estratégico	Líneas de acción Proyecto Estratégico¹ Línea Acción Principal Fortalecimiento de calidad académica para la formación de pregrado, posgrado e investigación. En caso de "Otra línea de acción", indicar: ... Línea Acción Secundaria 1: Desarrollo y fortalecimiento de la gestión institucional. Línea Acción Secundaria 2 Elija un elemento.	
	Duración	36 meses
	Monto financiamiento	M\$ 1.765.000
	Temáticas transversales²	Temática transversal 1 Género
		Temática transversal 2 Interculturalidad
Temática transversal 3 Elija un elemento.		
Proyecto Focalizado	Líneas de acción Proyecto Focalizado Línea Acción Principal Elija un elemento. Línea Acción Secundaria 1 Elija un elemento. Línea Acción Secundaria 2 Elija un elemento.	
	Duración	XX meses
	Monto financiamiento	M\$ XXX.XXX.-
	Jefe/a proyecto	Liliana Herrera / Vicerrectoría académica

Indicaciones para el llenado del formulario de proyecto:

¹ Señalar una línea de acción principal y máximo dos líneas de acción secundaria a las que refiere el proyecto, según Convocatoria PFE2023.

² En caso de Proyecto estratégico, Identificar una o más temáticas transversales a ser abordadas en la iniciativa, la/s cual/es debe/n ser claramente integrada/s en el proyecto y sus propósitos, mediante acciones o resultados en dicha materia, según realidad institucional.

I. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

I.1. Articulación con Plan de Fortalecimiento a 10 años ³		
Área estratégica (AE)	Gestión y planificación estratégica	
Objetivo estratégico	Estrategias (E)	Cambios esperados
OE1: Modernizar la gestión académica, económica, administrativa, de infraestructura y de personas, al servicio de la Universidad y del territorio, en el marco de la mejora continua	E1: Generar un Plan de modernización de los procesos, que involucre actividades primarias como son los procesos de Docencia, Vinculación e Investigación.	1) La Universidad contará con procesos rediseñados, que permitan la actualización de los planes de formación que facilitarán la 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
		2) La institución mejorará la gestión de las empresas relacionadas con la institución, generando una mejor eficiencia de estas en el accionar futuro.
	E2: Ampliación y fortalecimiento de la Infraestructura institucional.	1) Diseño e implementación del plan mejoramiento de espacios para la docencia y procesos claves de la universidad, etapa 1
		2) Implementación del plan mejoramiento de espacios para la docencia y procesos claves de la universidad, etapa 1
Área estratégica (AE)	Docencia y procesos formativos: pre y posgrado	
Objetivo estratégico	Estrategias (E)	Cambios esperados
OE1: Fortalecer las capacidades institucionales con el fin de entregar un servicio de acompañamiento y apoyo integral a los estudiantes, que permitan el mejoramiento de los resultados de progresión	E1: Generar acciones en el ámbito de la docencia que contribuyan en forma directa a mejorar los indicadores de progresión del estudiante a nivel institucional, en un marco de modernización con foco en la virtualización de actividades curriculares, de acompañamiento, apoyo y seguimiento en las distintas dimensiones del proceso formativo	1) La Universidad presenta mejores tasas de retención de primer y tercer año, comparables a las del grupo de Universidades de igual tamaño y complejidad
		2) Efectividad en el seguimiento del rendimiento académico en actividades curriculares críticas.
		3) Cuerpo académico fortalecido en materia de planificación didáctica.

³ 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, según última versión aprobada en 2022.

		<p>4) Generación de espacios virtuales de acompañamiento estudiantil en actividades curriculares críticas.</p> <p>5) Virtualizar un porcentaje de actividades curriculares de los planes de formación</p> <p>6) Contar con un mecanismo de planificación didáctica que permita monitorear el tratamiento de las competencias y los resultados de aprendizaje asociados a estas en el marco del Modelo Educativo Institucional.</p> <p>7) La Institución reducirá el tiempo promedio de permanencia de los estudiantes en las carreras</p>
	<p>E2: Optimizar la gestión efectiva de servicios de apoyo integral a las y los estudiantes de la Universidad.</p>	<p>1) 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>OE3: Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado en base a criterios territoriales, tecnológicos y socioculturales con sello en profesional.</p>	<p>E1: Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado</p>	<p>1) Entregar una oferta académica pertinente, vigente y de calidad, basándose en los Programas de Desarrollo Regional donde la universidad tiene presencia, actualizada con los cambios tecnológicos y socioculturales, y permitir desarrollar no solo las competencias del ámbito disciplinar, si también responsabilidad social, habilidades esenciales y trabajo interdisciplinario como referente regional.</p>
	<p>E2: Plan de rediseño de los programas académicos</p>	<p>1) Programas académicos rediseñados según la normativa vigente y convergiendo hacia la virtualidad, a través de procesos de autoevaluación, generando impacto en la empleabilidad en la cobertura de vacantes y la adecuación hacia el modelo educativo instaurado en la institución.</p>

Indicadores de resultado

Indicadores de resultado definidos en el Plan de Fortalecimiento a los que tributará la iniciativa:

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

I.2. Descripción de la iniciativa⁴ (extensión máx. 1 página)

En base al Plan de Fortalecimiento a 10 años de la universidad, **identificar y describir claramente las brechas y/o desafíos que serán abordadas en la iniciativa**, integrando, para cada caso:

- a. Los **cambios y/o resultados esperados** que busca alcanzar durante la ejecución de la iniciativa, puntualizando en el aporte al desarrollo y fortalecimiento de la Universidad;
- b. Las **estrategias⁵ que permiten contribuir a la resolución de brechas/desafíos** y transitar a la mejora y/o fortalecimiento institucional (esta definición deberá traducirse, posteriormente, en objetivos específicos de la propuesta).

Se recomienda sustentar el análisis de este apartado a partir de resultados de los procesos de acreditación institucional (Plan de mejora), Plan de Desarrollo Estratégico, el rol contributivo de la universidad al desarrollo regional y/o nacional (Estrategia de Desarrollo Regional), entre otros.

En el marco del plan de fortalecimiento a 10 años, la Vicerrectoría Académica ha identificado brechas que impactan a las y a los estudiantes en el comienzo de su vida universitaria, en primer año, asociadas a la preparación con que enfrentan su trayectoria formativa incluyendo la etapa final de titulación y su condición final de egresados y/o titulados. Algunas de estas brechas han sido enfrentadas mediante los proyectos de fortalecimiento estratégicos anteriores y otras han surgido producto de su implementación.

A partir de aquello, se ha puesto énfasis en elaborar planes de mejora tendientes a elevar los indicadores de progresión, los cuales al 2022 revelaban tasas de retención del 74,2%, de permanencia 1,32, de titulación oportuna 49%, los que nos mantienen por debajo del promedio nacional de las universidades acreditadas por 5 años, misma acreditación obtenida por nuestra institución el año 2022. Lo anterior considerando estudiantes que ingresan vía PAES, y los niveles TNS y pregrado trabajador.

Por otra parte, en el contexto del proceso formativo, el enfoque ha sido puesto en dos elementos críticos. El primero relacionado con la modernización de la oferta académica, tanto actual como futura, en el contexto de la actualización de los programas de actividades curriculares en base a los avances disciplinares y tecnológicos. El objetivo es generar real impacto territorial en el ejercicio de las y los profesionales y/o postgraduados. Lo indicado está en concordancia con nuestro MEI el que establece, a nivel macrocurricular, la existencia de una clara relación entre el perfil de egreso y los requerimientos y demandas de los sectores institucionales, productivos, culturales y sociales. El segundo elemento crítico corresponde a la sobredimensión de las horas y contenidos de las asignaturas de los planes curriculares de ciertas facultades, lo que se ha evidenciado en los procesos de acreditación o certificación, así como también al implementar la priorización curricular como una estrategia para enfrentar la docencia no presencial producto de la pandemia.

Lo anterior ha traído como consecuencia que el cuerpo académico dedique más del 60% de su jornada a la docencia en aula, lo que impide el desarrollo de otras actividades inherentes a la carrera académica, impactando especialmente la productividad asociada a la investigación. Además, si bien más del 90% del cuerpo académico cuenta con capacitación docente alineada al Modelo Educativo Institucional, la alta demanda de tiempo que involucran sus actividades formativas, indica que aún existen debilidades para enfrentar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para esto se está desarrollando un plan de innovación que permitirá elaborar currículos flexibles, sustentables, pertinentes y centrados en las y los estudiantes, acompañado de un proyecto de reducción de la hora presencial sumado a capacitación para el cuerpo académico.

En este ámbito, se ha avanzado en la innovación curricular a través de una propuesta de diseño y rediseño de planes, que contempla un itinerario formativo en base a tres ciclos articulados: básico, disciplinar o de licenciatura, y profesional. Cada ciclo se entiende como un módulo de aprendizaje en el cual las/los estudiantes adquieren las competencias necesarias para enfrentar los siguientes, lo que se determina a través de un hito evaluativo al final de cada uno de ellos. Las metodologías de enseñanza aprendizaje son de carácter activo-participativas y se encuentran definidas en el Modelo Educativo Institucional, que tiene como uno de sus ejes

⁴ Para el abordaje del presente capítulo es esencial la consideración de antecedentes e información cualitativa y cuantitativa que aporte al diagnóstico y justificación de la iniciativa.

⁵ Las estrategias deben vincularse de forma coherente con objetivos y resultados esperados del proyecto y articularse con los cambios esperados del Plan de Fortalecimiento.

principales una formación centrada en el estudiante con un enfoque basado en competencias. Las/los académicos reciben capacitación docente anualmente y se las/los acompaña en base al desempeño que va teniendo el curso. De manera paralela, se está trabajando en el ámbito de la formación general a través de la actualización de las competencias genéricas o competencias sello. Lo anterior responde a la acción misional declarada por la institución en su Plan Estratégico y a una estrategia de mejora continua y adaptación a los nuevos escenarios formativos, caracterizados por una sociedad global, intercultural, abierta e inclusiva, altamente tecnologizada, compleja y dinámica, apuntando a la formación de personas comprometidas en el ámbito social, político y económico, generando conocimiento vinculado al desarrollo territorial sostenible.

Además del cuerpo académico, las y los estudiantes también se han visto impactados por la carga horaria de los planes formativos. Al respecto, se debe mencionar que la mayoría de quienes ingresan a la UNAP proviene de colegios subvencionados o municipales y los resultados de las pruebas iniciales de Pensamiento Lógico Matemático (PLM) y Habilidades Lingüísticas (HL) revelan que el 50% de las/los estudiantes de primer año no poseen las competencias básicas en matemáticas, relacionadas con la capacidad de organizar, comprender e interpretar información o plantear y resolver problemas, ni en los procesos de comprensión de textos escritos u orales y destrezas para expresarse por escrito respectivamente. Si bien existe un programa de acompañamiento institucional (Programa Institucional de Tutorías Académicas), con tutores pares provenientes de las mismas facultades, la asistencia no es obligatoria y las/los estudiantes no le dan prioridad dada la elevada carga docente a la que se enfrentan desde primer año. Las deficiencias formativas, la alta carga horaria, más los niveles de dificultad que enfrentan las/los estudiantes, para los cuales no están preparados ni acostumbrados, conduce a niveles de reprobación no deseados, los que bordean el 15% en promedio en las carreras PAES y 11% en TNS.

Las carencias formativas disciplinares y de habilidades blandas no se manifestaron de manera extrema sino hasta después de la pandemia. Claramente durante el tiempo de clases online muchos de los indicadores mejoraron, la aprobación, la retención y hasta la titulación oportuna, dadas las estrategias que tuvieron que implementarse para estos fines. Sin embargo, el retorno a la presencialidad develó el nivel de quienes ya se encontraban en cursos distintos a primer año y, con mayor énfasis, la baja preparación de los y las estudiantes de primer año o que acceden por primera vez a la enseñanza terciaria, convirtiéndose ésta en una de las brechas más críticas que enfrenta la UNAP en sus procesos formativos.

Esta situación se ha abordado en el proyecto actual (UAP 21991) bajo una actividad que guarda relación con la caracterización del cuerpo estudiantil en un contexto socio-emocional e identificando las principales dificultades de aprendizaje que enfrentan en primer año, con la finalidad de obtener un perfil de ingreso integral de éste e implementar manuales de técnicas de estudio, para que las/los académicas/os puedan contar, para el proceso de enseñanza-aprendizaje, con un marco de las competencias y habilidades distintas a las disciplinares.

Acorde con lo anterior, la Institución se ha hecho parte de la intervención temprana a estudiantes de los últimos años de enseñanza media de aquellos establecimientos educacionales que han exhibido una mayor demanda por la Institución, mediante actividades orientadoras-vocacionales, además de los programas PACE y propedéutico, el que se está extendiendo a otras áreas disciplinares, e incluso a través del proyecto circuito escolar de la Dirección General de Vinculación, sin embargo, los resultados no reflejan un alto impacto de esta intervención. Esto se identifica como otra brecha que se debe abordar reforzando estas actividades con las y los estudiantes en los niveles de finalización de la educación secundaria, lo que, además, se concretará mediante un programa institucional que permita la preparación de las/los estudiantes a la vida universitaria y que finalice con un plan de ingresos especiales, enfatizando, además, en elementos que releven las habilidades blandas, como género, inclusión, formación ciudadana, entre otros. Esto último en consideración, además, el trabajo en red a través del proyecto Ethos, que apunta a la instalación de una competencia diferenciadora de una universidad estatal en el marco de las habilidades blandas.

Esta intervención temprana, más la construcción de un perfil de ingreso, son insumos clave en el proceso de innovación curricular, toda vez que permitirá definir los planes de intervención que deben implementarse en el ciclo básico en una figura de bachillerato o nivelación. Al respecto, a la actual prueba de competencias y habilidades básicas en el ámbito del lenguaje y de las matemáticas, que se realiza institucionalmente, se incorporarán evaluaciones en cada facultad o unidad académica, para establecer las principales carencias disciplinares con que las/los estudiantes enfrentan el comienzo de su formación disciplinar, las que se dan,

principalmente en las ciencias básicas: biología, química, física, matemática. Por otra parte se cuenta con la información que proviene del DEMRE, relacionada con el cuestionario de caracterización de la experiencia académica.

Por otra parte, en el trabajo en aula, el cuerpo académico cuenta con un instrumento denominado "guía docente" que debe ser elaborada para cada programa de actividad curricular o asignatura. Este recurso les permite determinar el logro de los resultados de aprendizaje y así evaluar la adquisición de las competencias en cada ciclo del plan formativo y, que, finalmente, tributan al perfil de egreso. Para lo anterior, es necesario, además, reforzar el actual Programa Institucional de Tutorías Académicas (PITA), con tutoras y tutores por facultad. Este acompañamiento, además de disciplinar, incluye otros elementos asociados a facilitar el avance curricular de las/los estudiantes, como, por ejemplo, técnicas de estudio, acompañamiento vocacional, entre otros, apoyado por el Sistema de Alerta Temprana (SAT) que permite monitorear la asistencia de las/los estudiantes a los talleres y su rendimiento académico, de manera de implementar las acciones de apoyo académico y personal como el fortalecimiento de metodologías de aprendizaje y el monitoreo psicológico.

El logro de las acciones descritas depende del trabajo articulado entre el cuerpo académico, las direcciones de docencia y las direcciones de carrera de cada unidad académica. En particular las direcciones de carrera dan cuenta del cumplimiento de los planes de formación curricular y de todas las actividades asociadas a la gestión de la docencia, como hacer seguimiento a la guía docente, intervenir en el SAT, coordinar, con las unidades institucionales pertinentes, el apoyo en el ámbito de las tutorías, entre otras. Además, conforman los comités curriculares que son responsables del diseño/rediseño, evaluación, actualización y seguimiento del currículum de los planes curriculares. Para esto cuentan con un sistema de seguimiento y evaluación de los planes formativos, que permite, evaluar la coherencia entre los contenidos del plan y el perfil de egreso, los procesos de enseñanza-aprendizaje y el logro del perfil de egreso. Por lo anterior, será clave reforzar, al interior de las unidades académicas, los equipos para la implementación de las acciones conducentes a la gestión de las carreras basada en la progresión del estudiante.

El trabajo de las direcciones de docencia, direcciones de carrera y de los cuerpos académicos a través del itinerario formativo de las/los estudiantes, responde a los lineamientos institucionales y es asesorado por las unidades técnicas y de apoyo de la Vicerrectoría Académica. Es así como, todo el proceso de admisión, que incluye la promoción de la oferta académica, la selección y la matrícula, depende de la gestión de la Dirección de Admisión, y para efectos de consolidar la intervención temprana, esta unidad debe ser partícipe de las actividades y programas de intervención escolar, lo que permitiría identificar desempeños previos en los indicadores (postulaciones, matrículas, ingresos especiales, entre otros) y determinar la posición competitiva de la Institución. De igual manera, al finalizar el proceso formativo, nuestras y nuestros estudiantes mantienen la vinculación con la UNAP a través de la gestión que realiza la Oficina de Egresados y Titulados articulada mediante la aplicación de un modelo que busca asegurar la entrega de información actualizada sobre la trayectoria académica y profesional de egresadas/os, tituladas/os, junto a la opinión de empleadores. No obstante, esta gestión se reconoce deficitaria, ya que el trabajo se enfoca en un cuerpo estudiantil que está dejando la universidad, y no a la fidelización a lo largo de su proceso formativo, como lo expresan los informes de acreditación institucional y de certificación y acreditación de carreras. Por otra parte, se debe robustecer el acompañamiento desde las unidades técnicas y de apoyo, como la Dirección General de Docencia, la Dirección de armonización Curricular e Innovación Docente (DACID) y la Unidad de Unidad de Apoyo al Aprendizaje Estudiantil (UNIA), enfocadas en el seguimiento de las/los estudiantes desde su inicio en la vida universitaria.

Todas estas unidades técnicas y de apoyo que gestionan y operativizan la formación integral del/la estudiante, si bien trabajan con las unidades académicas, actúan de manera independiente, existiendo una baja articulación entre ellas, lo que enmascara la obtención de productos que, en conjunto, impacten todo el proceso formativo. Esto revela, por una parte, falta de capacitación en materia de gestión y, por otra, la necesidad de contar con elementos de estructuración sinérgica.

Para lograr esta articulación se requiere de un mecanismo/instrumento que permita gestionar el itinerario formativo de las/los estudiantes que involucre su preparación para el ingreso y para la vida universitaria, seguimiento de su proceso formativo y su proceso final de titulación, egreso y empleabilidad. Este mecanismo se traduce en un modelo de gestión de la docencia desde la perspectiva de la progresión del estudiante, el que logra poner en relieve la relación intrínseca que existe entre la admisión, la formación, la titulación y la empleabilidad, permitiendo así identificar el impacto que puede generar un cambio en algún proceso respecto

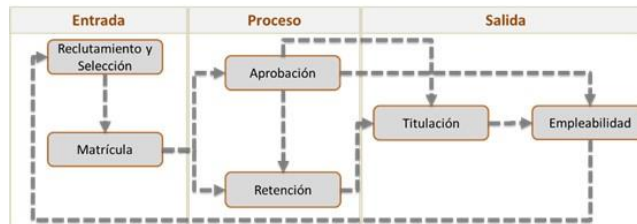
de los demás, el cual debe consolidarse con la intervención articulada del cuerpo académico y de las unidades técnicas y de apoyo de la VRA.

Todo lo anterior, confluye en la necesidad de consolidar un modelo de gestión docente desde la perspectiva de la progresión del estudiante. Este modelo se orienta a la elaboración de instrumentos para la evaluación y control de la progresión de las y los estudiantes e incorpora la lógica sistémica a los procesos de gestión. Esto último adquiere especial relevancia en el itinerario formativo, ya que logra poner en relieve la relación intrínseca que existe entre la admisión, la formación, la titulación y la empleabilidad, permitiendo así identificar el impacto que puede generar un cambio en algún proceso respecto de los demás. La implementación de este modelo permitirá generar un cambio paradigmático al interior de la VRA y de la UNAP, cuyas unidades técnicas y de apoyo tradicionalmente realizan sus labores desarticuladas unas de otras, sin considerar la dinámica completa del proceso académico del cuerpo estudiantil.

El Modelo cuenta con tres elementos conceptuales: 1) El Análisis de Progresión del Estudiante, 2) Las Redes Modulares que representan las acciones académicas, 3) El Modelo de Gestión Efectiva de Carreras.

1) El Análisis de Progresión del Estudiante corresponde a una metodología que permite dar coherencia a las acciones y decisiones asociadas a la gestión académica, en función de procesos e indicadores de resultado, enfocándose en el ciclo de vida del estudiante en la Universidad, partiendo con la selección y matrícula de primer año, siguiendo con la deserción y la aprobación, y terminando con la titulación y la empleabilidad.

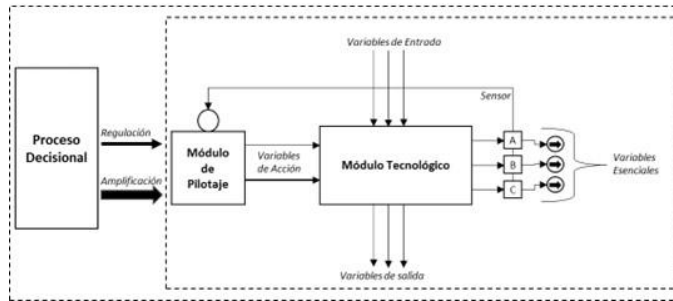
ANÁLISIS DE PROGRESIÓN DEL ESTUDIANTE



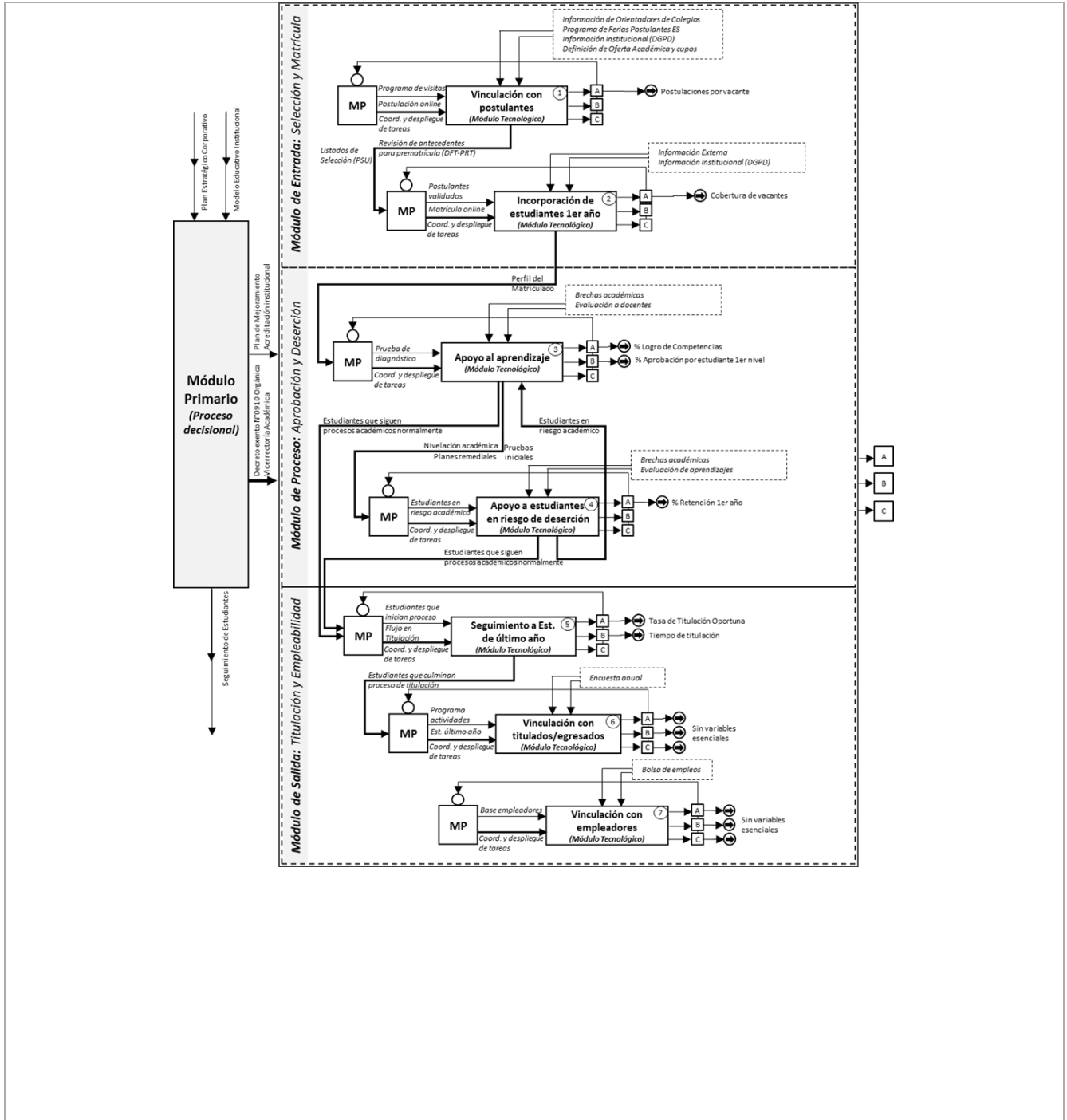
2) Las Redes Modulares corresponden a la metodología a utilizar para efectos de la planificación y formalización de los procesos de gestión identificados. Esta metodología permite establecer los procesos de gestión relevantes en el marco de una gestión integral, capaz de incorporar elementos académicos y no académicos para alcanzar niveles de desempeño superiores, además, de proporcionar una mirada sistémica, moderna y flexible. En breves palabras, permite en base a la toma de decisiones estratégicas (Proceso Decisional) establecer una serie de estrategias o acciones que en el marco de las políticas y regulaciones pertinentes que deben implementarse para que una determinada acción ocurra. La amplificación de esta decisión se realiza en base a los medios que al Institución utiliza para ello, por ejemplo, las reuniones de coordinación semanal. Una vez, socializada la estrategia, el encargado del proceso (Modulo de Pilotaje) será el responsabilidades establecer las acciones necesarias para poder cumplir con lo solicitado. Estas acciones se llevan a cabo en el "Módulo tecnológico", el cual pasa a ser la caja negra del sistema como tal. En esta caja negra ingresan variables de entrada, las cuales permiten contar con el insumos para el desarrollo e implementación de acciones. A su vez, el desarrollo de las mismas permite establecer las variables de salida del módulo. El éxito de la estrategia planteada e implementada en el módulo tecnológico será medido por los indicadores (sensores), los cuales no hacen más que indicar si se cumplió con los estándares requeridos. De lo contrario, el responsable del proceso deberá tomar otro tipo de acciones para poder dar cumplimiento a lo exigido inicialmente, buscando la mejora continua del proceso.

Esta metodología, permite entonces delimitar los alcances de cada uno de los procesos buscando la mejora continua de los mismos, dejando claro el alcance y las responsabilidades inherentes a ellos. De ahí la importancia de la implementación del modelo en el proceso de progresión de los estudiantes, dado que cada uno de los procesos tiene ahora un responsable que debe ejecutar acciones en pos de mejorar los resultados institucionales, buscando la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las mismas.

RED MODULAR GENÉRICA



3) El Modelo de Gestión Efectiva de Carreras es un trabajo que sistematiza las actividades que permiten maximizar la agregación de valor a los procesos de apoyo docente. En términos genéricos, el modelo propone la diferenciación de tres etapas en el proceso de progresión: 1. Módulo de Entrada: Selección y Matrícula, 2. Módulo de Proceso: Retención y Aprobación, y 3. Módulo de Salida: Titulación y Empleabilidad, proponiendo actividades genéricas en cada módulo, los cuales se encuentran interrelacionados y cuya interacción efectiva, permite alcanzar altos estándares de desempeño. Adicionalmente, establece formalmente los indicadores de desempeño en cada proceso y las relaciones entre módulos y procesos. Además, el modelo incorpora sólo procesos de impacto transversal y a las unidades responsables de esos procesos, es decir, sólo contempla entidades que tengan inferencia y responsabilidad en procesos transversales relacionados con la gestión de la progresión del estudiante, lo que incluye casi exclusivamente unidades técnicas y de apoyo de la Vicerrectoría Académica.



I.3. Aporte y contribución de la iniciativa

a. Aporte al Sistema de Universidades Estatales. Señalar cómo los resultados esperados del proyecto aportan o se vinculan al sistema de universidades estatales, identificando claramente acciones o resultados que evidencien dicho aporte (Indicar articulación con proyectos o iniciativas en red vigentes, según corresponda):

La formación integral de las y de los estudiantes es la prioridad de la VRA, y todas las acciones tendientes a su fortalecimiento se enmarcan en el proceso de mejora continua que impulsa la institución bajo el marco de su sistema de aseguramiento de la calidad.

El fortalecimiento del itinerario formativo de las y los estudiantes, de la carrera académica, equipo administrativo, así como también la modernización de los planes formativos y de la infraestructura, se traduce en un aporte al Sistema de Universidades Estatales reforzando los proyectos y el trabajo que se realiza en la red del CUECH y en las redes que han propiciado las distintas instancias de organización interna, como la red de Vicerectorías Académicas, de direcciones de docencia de pregrado, direcciones de asuntos estudiantiles, entre otras, particularmente en lo que respecta al programa de movilidad nacional y al proyecto del ethos identitario de las universidades estatales.

Al respecto, la innovación curricular, la modernización de la oferta académica y la redefinición de las competencias sello se consolidarán en la actualización del Modelo Educativo Institucional, lo que permitirá instalar el el sello identitario común de las universidades estatales favoreciendo el tránsito a la formación de profesionales que constituyen un aporte, no sólo al desarrollo regional y nacional contemplando el contexto territorial e institucional cada Universidad, sino que a la sociedad toda como ciudadanos y ciudadanas conscientes de su rol.

Por otra parte, permitirá el trabajo colaborativo con unidades clave en el ámbito de los procesos formativos, como la Dirección de Equidad de Género y Diversidad y la Oficina de Inclusión, con quienes se coordinarán los itinerarios formativos, de manera de lograr un trabajo alineado en pro del enfoque de género y la inclusión.

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).

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. Además, el desarrollo la propuesta permitirá la contribución a los indicadores del sistema de universidades estatales, aumentando y/o manteniendo el % de académicos con grado de doctor de la institución, a su vez se espera el incremento de los indicadores de investigación y con el reciente reciente resultado de 5 años de acreditación avanzar a la complejidad como siguiente desafío institucional, de esta manera contribuir al sistema de Universidades Estatales.

b. Contribución al territorio (regional y/o nacional). Señalar cómo los resultados esperados se vinculan de forma pertinente y aportan al territorio (regional y/o nacional), y/o esfera pública (general o sectorial), identificando claramente acciones o resultados que evidencien dicha contribución.

En el ámbito de la contribución al territorio, la universidad consigna el conocimiento y el territorio, lo que se traduce, desde la VRA, en generar profesionales que respondan a las demandas territoriales. Profesionales formados mediante planes curriculares actualizados en el contexto de las diversas disciplinas, así como también que consideran competencias de desarrollo personal y social, como un sello distintivo en el campo laboral, que les permita destacarse entre sus pares.

Este impacto podrá ser evaluado a través del fortalecimiento del vínculo de la Institución con sus egresadas/os, tituladas/os y empleadores. La Oficina de Egresados y Titulados es la unidad que realiza el seguimiento de sus actividades laborales y mantiene el contacto con el círculo de empresas públicas y privadas mediante procesos de consulta e interacción, con la finalidad de lograr una retroalimentación que nutra los procesos de actualización de la oferta académica y el diseño de nuevos planes.

Este trabajo permite, además, la articulación entre las unidades técnicas y de apoyo de la VRA ((UNIA, DACID, Direcciones Generales de Análisis y Planificación, de Calidad, 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.

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.

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.

I.4. Proyección y sostenibilidad

Describir cómo se proyecta y abordará la permanencia de resultados esperados y logros, y su impacto, posterior a la ejecución del proyecto, identificando claramente aquellos mecanismos, acciones y/o resultados clave de permanencia.

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 cambiarán la forma de llevar a cabo la gestión institucional en términos de docencia, la investigación y la vinculación, en este sentido, el levantamiento de un sistema que modernice la gestión tanto docente como administrativa y permita la automatización de los procesos asociados a las unidades; 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 Dirección de Tecnologías de la Información y comunicaciones

II. GESTIÓN DEL PROYECTO

1. Identificación de integrantes de equipos involucrados en la ejecución del proyecto.

Equipo directivo		
Nombre	Cargo - Unidad institucional	Cargo/Rol en proyecto
Alberto Martínez Quezada	Rector	Director de Proyecto
Liliana Herrera Campos	Vicerrectora -Vicerrectoría Académica	Directora Alterna
Ninoscka Zencovich Burdiles	Prorrectora	Responsable de Coordinación de unidades académicas y administrativas
Ricardo Vásquez Quilodrán	Vicerrector - Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Responsable de área administrativa de finanzas
Ezequiel Salomon Martinez Rojas	Vicerrector – Vicerrectoría de Investigación e Innovación	Responsable del área de Investigación
Ricardo Espinaza Solar	Director – Dirección General de Investigación	Responsable del área de Investigación
Raúl Zúñiga Arriaza	Director – Dirección General de Innovación	Responsable del área de Innovación
Diego Olivares Zuleta	Director de la Dirección General de Vinculación y Relaciones Internacionales	Responsable del área de vinculación
Christian Arce Ramos	Dirección General de Análisis y planificación	Responsable de Articular ejecución del proyecto en relación con la estrategia institucional (transversal)
Eduardo Huerta Vera	Secretario General	Responsable de la tramitación y gestión de actos administrativos propios del proyecto
Carolina Ulloa Rivas	Director General de Calidad	Responsables de los procesos de aseguramiento de la calidad del proyecto
Equipo ejecutivo		
Nombre	Cargo – Unidad institucional	Cargo/Rol en proyecto
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, Objetivo Específico 2
Luz María Muñoz Castillo	Directora General de Asuntos Estudiantiles – VRA	Responsable del área Estudiantes
Unidades Académicas/ Facultades y Depto. de Formación Técnica	Unidades académicas	Responsables de la implementación de la propuesta
Unidades Académicas	Direcciones de Docencia, Direcciones de Carrera, equipo de académicos de los cuerpos colegiados: consejo de carrera, comité curricular de carrera, comité de autoevaluación de carrera	Responsables de la implementación del modelo

Carolina Ulloa Rivas	Director General de Calidad	Responsables de los procesos de aseguramiento de la calidad del proyecto
Bernardita Morin Godoy	Directora de Armonización Curricular e Innovación Docente - VRA	Responsable de Armonización curricular y modelo de investigación-Docencia / Responsable OE 1, OE 2
Karen Jacob Chung	Directora De Equidad De Género Y Diversidad	Responsables del implementación y trabajo con enfoque de genero
Freddy Mauricio Alonso Soto	Profesional Oficina de Inclusión	Responsable del trabajo con enfoque en inclusión
Pedro Gómez Bastidas	Director del Departamento de Formación Técnica	Responsable de Departamento Formación Técnica
Dagoberto Navea	Director Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Responsables de los Sistemas de Información que dan respuestas a la gestión docente. OE 3
Marcela Conejo Herrera	Directora de Administración	Responsable de Procesos de ajustes administrativos ligados la progresión de estudiantes.
Héctor Moya	Director de Gestión de Personas	Responsable de retención de talentos académicos. OE 3
Luisa Ramos Pérez	Directora de Finanzas	Responsable de aspectos económicos que afectan los procesos de progresión de estudiantes
Fabiola Navea Guzmán	Encargada de Virtualización	Profesional para la gestión del área docente referido a virtualización
Ingeborg Hinojosa González	Jefa de Coordinación Institucional	Profesional de apoyo para la gestión y seguimiento del proyecto
Karina González Reyes	Jefe de Análisis Institucional	Profesional para la gestión de indicadores para el control de la progresión
Rolando Ismael Gallardo Martinez	Profesional Dirección General De Análisis Y Planificación	Responsable de la articulación y cumplimiento de las acciones que impactan al PEI

II.2. Gestión del proyecto.

Describir modelo de gestión del proyecto, integrando los siguientes aspectos:

- Identificación de **unidades y actores institucionales clave involucrados/as**, según roles y funciones en la ejecución del proyecto⁶ (puntualizar unidad/actor que asumen liderazgo de la iniciativa);
- Identificación y descripción de principales **mecanismos de coordinación, articulación entre unidades y actores, y de monitoreo y evaluación de resultados**⁷;
- Incorporación **esquema que permita visualizar gráficamente la coordinación y gestión del proyecto**.

Descripción:

El proyecto se encontrará liderado por el rector, junto al equipo directivo, donde el rol de directora alterna lo tendrá la Vicerrectoría Académica, junto con las unidades estratégicas identificadas en la propuesta.

1) Unidades y actores institucionales clave involucrados/as, identificando roles y funciones en la ejecución del proyecto:

Cargo	Rol en proyecto
Rector	Director de Proyecto
Vicerrectora Académica	Directora Alterna
Dirección General de Docencia (DGD) - VRA	Responsable del área Docente / Responsable OE 1 y OE 2
Unidad de Apoyo al Aprendizaje Estudiantil – DGD-VRA	Responsable del seguimiento y mejora de la calidad de los aprendizajes de las y los estudiantes OE 1 y OE 2
Dirección de Armonización Curricular e Innovación Docente (DACID)	Responsable del seguimiento y evaluación curricular de los planes formativos OE 1 y OE 2
Dirección de admisión y Egresados - VRA	Responsable del proceso de selección y matrícula, seguimiento de egresadas/os y vinculación con empleadoras/es OE 1 y OE 2
Dirección de General de Vinculación y Relaciones Internacionales	Responsable del área de vinculación temprana y la difusión OE1 y OE2
Unidades Académicas	Responsables del cumplimiento del itinerario formativo OE 3
Unidades Académicas/ Facultades, departamento de Formación Técnica	Responsables de la implementación de los cambios propuestos
Prorectoría	Responsable de Coordinación de unidades académicas y administrativas
Dirección de equidad de Género y Diversidad	Responsables del implementación y trabajo con enfoque de genero
Dirección de análisis y planificación	Responsable de Articular ejecución del proyecto en relación con la estrategia institucional (transversal)
Dirección General de calidad	Responsables de los procesos de aseguramiento de la calidad del proyecto
Secretaría General	Responsable de la tramitación y gestión de actos administrativos propios del proyecto
Dirección de Tecnologías De La Información Y Comunicaciones	Responsable de las mejoras de sistema propuestas en el proyecto
Dirección de gestión de personas	Responsables de los compromisos en el ámbito de gestión de personas en el proyecto

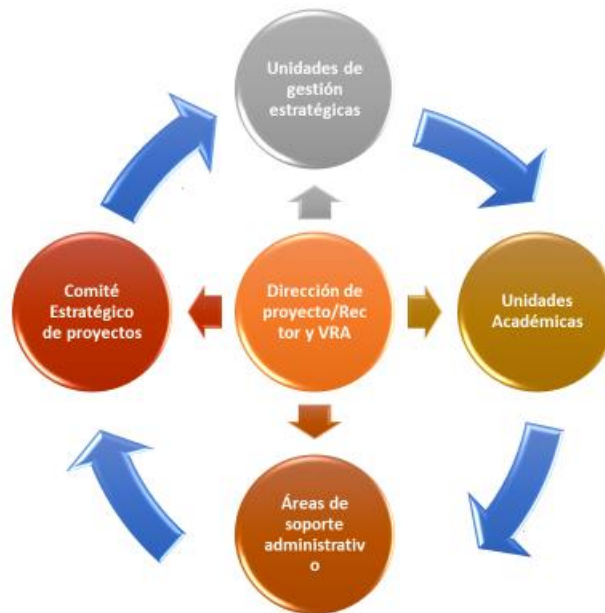
⁶ Indicar tipo de participación y/o responsabilidades que asumirán las unidades institucionales involucradas, pudiendo considerar ámbitos de gestión del proyecto o vincularse a la implementación de objetivos específicos asociados, entre otros.

⁷ Para cada caso, la descripción de los mecanismos debe identificar actores y unidades responsables, señalar la temporalidad con que se realiza o monitorea, e indicar productos o resultados involucrados.

3) Esquema de coordinación y dirección del proyecto:

La dirección del proyecto estará a cargo de Rectoría y de la Vicerrectoría Académica, y será la responsable de convocar a los actores institucionales claves involucrados en la ejecución de la iniciativa, ya sea unidades académicas y administrativas, coordinando y articulando el trabajo de cada una de ellas en pro del logro de los objetivos.

El proyecto será monitoreado por el Comité Estratégico de Proyectos, instancia de nivel superior encargada del control de todos los proyectos Institucionales que se encuentra conformado por el rector, vicerrectores/as y direcciones generales. Este comité tiene la función de tomar decisiones estratégicas para la institución y controla y supervisa los proyectos en cuanto al cumplimiento de los objetivos, de plazos, del presupuesto, además de enfrentar eventuales riesgos y nudos críticos, para lograr un buen desempeño de estos.



4) Principales mecanismos asociados a: toma de decisión, gestión, articulación entre unidades y actores involucrados/as, así como de seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo de procesos clave:

Tal como se detalló el comité estratégico junto con la dirección del proyecto, serán los responsables de la gestión a nivel estratégico del proyecto, además de trabajar 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

III.1. Objetivos, actividades y resultados esperados

Objetivo general	Fortalecer la formación integral de las y de los estudiantes mediante la gestión sistémica y holística, por parte del cuerpo académico y unidades técnicas y de apoyo de la vicerrectoría académica, de los procesos que integran el itinerario formativo, considerado desde la preparación a la vida universitaria, su progresión curricular hasta el egreso, titulación y empleabilidad, de acuerdo al modelo de gestión docente desde la perspectiva de la progresión del estudiante.
-------------------------	--

Objetivo específico N° 1⁸	Identificar las acciones críticas de los procesos que integran el itinerario formativo, desde la preparación a la vida universitaria, en el ámbito de la intervención temprana de las/los estudiantes de educación secundaria; su progresión curricular, considerando su desempeño por programa de actividad curricular en cada ciclo formativo; hasta el egreso y titulación, incluyendo las actividades que conducen a la obtención del título y/o grado, hasta su potencial empleabilidad.		
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica		
Resultados o productos⁹	Actividades¹⁰	Plazo de cumplimiento resultado¹¹ (semestre/año)	Medios de verificación¹²
R1:Acciones críticas involucradas en el proceso de preparación a la vida universitaria, selección y matrícula, identificadas.	1. Generar un programa de intervención temprana para estudiantes secundarios, paralelo a los existentes (PACE, Propedéutico)	Sem 1 y 2 / año 1	Informe de las acciones críticas del proceso de preparación a la vida universitaria, selección y matrícula.
	2. Generar instrumentos que permitan definir un perfil de ingreso de las/los potenciales estudiantes de la universidad que incluyan la evaluación de competencias de entrada en el ámbito disciplinar, de sus habilidades blandas, y perfil socioemocional incluyendo la información proveniente del DEMRE.		
	3. Generar un plan de trabajo para abordar las acciones críticas del proceso de preparación a la vida universitaria, de selección y matrícula.		

⁸ Se recomienda un máximo de 5 objetivos específicos.

⁹ Refiere a logros, efectos concretos o elementos tangibles resultantes de la implementación secuencial de actividades propuestas por el proyecto y en asociación a los objetivos planteados. Pueden referirse a logros de índole material o cualitativo (manual, taller, docentes capacitados, etc).

¹⁰ Acciones clave que, en conjunto, y de forma secuencial, permiten el cumplimiento de resultados y/o productos comprometidos. Deben responder a aspectos de pertinencia, coherencia y secuencialidad entre sí. Para cada resultado considerar un máximo de 4 actividades.

¹¹ Declarar sólo un plazo de cumplimiento por cada resultado o producto esperado. Y comprometer al menos un resultado o producto por cada semestre de ejecución.

¹² Indicar sólo un medio de verificación preciso y concreto que permita acreditar el cumplimiento del resultado o producto comprometido. Indicar unidad responsable de su definición, elaboración y/o emisión.

	4. Conformar un equipo de trabajo con integrantes de las facultades y de las unidades pertinentes de la VRA para la realización de las actividades descritas y el logro del resultado esperado, tanto en resultados como los siguientes.		
R2: Programa para reforzar las competencias y habilidades de las y los estudiantes, de acuerdo a su perfil de ingreso y seguimiento de su trayectoria formativa, desarrollado.	1. Revisión y ajuste de los instrumentos destinados a la obtención del perfil de ingreso.	Sem 2 / año 1	Informe de avance del programa de apoyo al desempeño de las y los estudiantes a lo largo de su trayectoria formativa.
	2. Elaborar un programa de nivelación o bachillerato, por área disciplinar, para incluirlo en el ciclo de formación básica de los planes formativos.		
	3. Elaborar un programa institucional de calidad de vida estudiantil para el reforzamiento de las habilidades socioemocionales e instalación de las competencias sello.		
	4. Elaborar instrumentos de evaluación del desempeño estudiantil en el contexto de los indicadores de aprobación y retención.		
	5. Sistematizar resultados del primer año del programa y definir acciones de ajuste y mejora para el proceso.		
R3: Programa de acciones críticas de las actividades que conducen a la obtención del título y/o grado, definidas.	1. Sistematización de los mecanismos y procedimientos conducentes a la obtención del título y/o grado por carrera o unidad académica.	Sem 2 / año 1	Informe del programa de acciones críticas del proceso de titulación oportuna
	2. Elaboración de un instrumento para detectar los factores que conducen al no cumplimiento de la actividad de titulación o de obtención de grado en estudiantes egresadas/os.		
	3. Elaboración de un plan de acompañamiento de estudiantes egresadas/os para el logro de la actividad de titulación o de obtención de grado dentro del tiempo contemplado en el plan formativo.		
	4. Sistematizar resultados del primer año del programa y definir acciones de ajuste y mejora para el proceso.		
R4: Acciones críticas para generar y mantener un vínculo con egresadas/os, tituladas/os y empleadores, definidas.	1. Elaboración de un plan de fidelización de las/los estudiantes desde el comienzo de su trayectoria formativa.	Sem 2/ año 1	
	2. Generar un instrumento para recopilar los elementos deficitarios de la institución en el ámbito de la fidelización de las/los estudiantes ya egresados.		

	3.Optimizar las acciones de seguimiento y fidelización de estudiantes egresados.		Informe con Acciones críticas para generar y mantener un vínculo con egresadas/os, tituladas/os y empleadores.
3.Recursos humanos, técnicos y de infraestructura para desarrollar de manera adecuada el proceso formativo (proceso de contratación y/o continuidad de profesionales y académicos), definidos	1. Contratación y o continuidad de los profesionales y académicos, adscritos al proyecto	Sem 1/año 1	Plan de mejoramiento y fortalecimiento de los recursos complementarios al proceso formativo y sus dimensiones
2.Proceso de definición de recursos técnicos y material docente, necesario para la implementación del modelo	3.Plan de mejoramiento de espacios e infraestructura como parte del proceso integral y de calidad propuesto en el modelo		

Objetivo específico N° 2¹³	Establecer metodologías para la implementación por carrera de las acciones críticas involucradas en el itinerario formativo de manera sistémica y holística, desde el ingreso, proceso formativo, egreso, titulación y empleabilidad.		
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica		
Resultados o productos¹⁴	Actividades¹⁵	Plazo de cumplimiento resultado¹⁶ (semestre/año)	Medios de verificación¹⁷
R1: Metodologías para la implementación de las acciones críticas involucradas del itinerario formativo, desde el ingreso, proceso formativo, egreso, titulación y empleabilidad, definidas	1.Conformación de un equipo de trabajo con integrantes de las unidades académicas y de las unidades técnicas y de apoyo de la VRA.	Sem 2 / año 2	Informe de las metodologías para la implementación de las acciones críticas involucradas del itinerario formativo, desde el ingreso, proceso formativo, egreso, titulación y empleabilidad.
	2.Sistematización de las acciones críticas asociadas a cada módulo del modelo de gestión docente desde la perspectiva de la progresión del estudiante.		
	3.Definición de las metodologías para implementar las acciones críticas asociadas a cada módulo del modelo de gestión docente desde la perspectiva de la progresión del estudiante.		
	4. Planificación de las acciones de implementación en una programación anual		
R2: Matriz de acciones y recursos para la implementación de las acciones críticas del proceso formativo de manera holística y sistémica.	1. Sistematización de las metodologías para la implementación de las acciones críticas del proceso formativo en cada uno de los módulos que conforma el modelo de gestión docente desde la perspectiva de la progresión del estudiante.	Sem 2/año 2	Informe con la Planificación anual del modelo
	2.Definición del equipo responsable para la implementación de las acciones críticas del proceso formativo en cada uno de los módulos que conforma el modelo de gestión docente desde la perspectiva de la progresión del estudiante		
	3.Definición de los recursos necesarios para la implementación de las acciones críticas en cada módulo del modelo de gestión docente desde la perspectiva de la progresión del estudiante.		
	4.Definir plan anual de trabajo y periodo de ajustes de la implementación de las acciones críticas en cada módulo del modelo		

¹³ Se recomienda un máximo de 5 objetivos específicos.

¹⁴ Refiere a logros, efectos concretos o elementos tangibles resultantes de la implementación secuencial de actividades propuestas por el proyecto y en asociación a los objetivos planteados. Pueden referirse a logros de índole material o cualitativo (manual, taller, docentes capacitados, etc).

¹⁵ Acciones clave que, en conjunto, y de forma secuencial, permiten el cumplimiento de resultados y/o productos comprometidos. Deben responder a aspectos de pertinencia, coherencia y secuencialidad entre sí. Para cada resultado considerar un máximo de 4 actividades.

¹⁶ Declarar sólo un plazo de cumplimiento por cada resultado o producto esperado. Y comprometer al menos un resultado o producto por cada semestre de ejecución.

¹⁷ Indicar sólo un medio de verificación preciso y concreto que permita acreditar el cumplimiento del resultado o producto comprometido. Indicar unidad responsable de su definición, elaboración y/o emisión.

<p>R3: Mecanismos de implementación por carrera del Modelo de gestión docente desde la perspectiva de la progresión del estudiante en sus tres módulos, definidos.</p>	<p>1. Definición de mecanismos de implementación, por carrera, del modelo de gestión docente en cada uno de los módulos que lo componen.</p> <p>2. Establecer la modalidad de trabajo para implementar por carrera el Modelo de gestión docente desde la perspectiva de la progresión del estudiante en sus tres módulos de progresión.</p> <p>3. Selección de un plan formativo (carrera) por unidad académica para la aplicación piloto del modelo de gestión docente desde la perspectiva de la progresión del estudiante.</p>	<p>Sem 2/año 2</p>	<p>Informe de los mecanismos de implementación del modelo en sus tres módulos</p>
--	---	--------------------	---

Objetivo específico N° 3¹⁸	Implementación por módulo, del modelo de gestión docente desde la perspectiva de la progresión del estudiante, de manera piloto en una carrera seleccionada por unidad académica.		
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica		
Resultados o productos¹⁹	Actividades²⁰	Plazo de cumplimiento resultado²¹ (semestre/año)	Medios de verificación²²
1. Modelo de gestión docente desde la perspectiva del estudiante por módulo implementado	1. Revisión y ajuste a los módulos del modelo, según los avances.	Sem 2 / año 3	Informe de implementación del modelo de gestión docente desde la perspectiva de la progresión estudiantil por carrera y por módulo
	2. Proceso de selección de unidad académica y un plan formativo o carrera, para implementación del modelo		
	3. Implementación en la carrera seleccionada, por módulo del modelo de gestión docente desde la perspectiva de la progresión del estudiante.		
	4. Evaluación por módulo según los resultados de la implementación y evaluación anual de la aplicación del modelo		

¹⁸ Se recomienda un máximo de 5 objetivos específicos.

¹⁹ Refiere a logros, efectos concretos o elementos tangibles resultantes de la implementación secuencial de actividades propuestas por el proyecto y en asociación a los objetivos planteados. Pueden referirse a logros de índole material o cualitativo (manual, taller, docentes capacitados, etc).

²⁰ Acciones clave que, en conjunto, y de forma secuencial, permiten el cumplimiento de resultados y/o productos comprometidos. Deben responder a aspectos de pertinencia, coherencia y secuencialidad entre sí. Para cada resultado considerar un máximo de 4 actividades.

²¹ Declarar sólo un plazo de cumplimiento por cada resultado o producto esperado. Y comprometer al menos un resultado o producto por cada semestre de ejecución.

²² Indicar sólo un medio de verificación preciso y concreto que permita acreditar el cumplimiento del resultado o producto comprometido. Indicar unidad responsable de su definición, elaboración y/o emisión.

III.2. Indicadores ²³							
Objetivo específico asociado ²⁴	Nombre indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base ²⁵	Metas ²⁶			Medios de verificación ²⁷
				Año 1	Año 2	Año 3	
OE-1	Cobertura de vacantes	Vacantes Ocupadas / Vacantes ofertadas	85,1%	85,5%	86%	87,5%	Sistema Ejecutivo de Indicadores Corporativos (UAI)
OE-1	Matricula institucional	Nro de matriculados (en periodo n)	9.952	9.960	10.000	10.100	Sistema Ejecutivo de Indicadores Corporativos (UAI)
OE-2	Retención 1er año	Matriculados de la cohorte (N) en el año (N+1) / matriculados cohorte (N)	74,2%	75%	76%	78%	Sistema Ejecutivo de Indicadores Corporativos (UAI)
OE-2	Coficiente de Permanencia	Promedio tiempo real de titulación de los estudiantes año (n) / duración formal de la carrera	1,32	1,25	1,15	1,10	Sistema Ejecutivo de Indicadores Corporativos (UAI)
OE-2 – OE-3	Titulación Oportuna	Titulados oportunos de la cohorte (N) en el año (n) + titulados oportunos de la cohorte en el año (N+1)/matricula de la cohorte (N)	49%	50%	51%	53%	Sistema Ejecutivo de Indicadores Corporativos (UAI)
OE-3	Empleabilidad	Conjunto Titulados trabajando en (tres ultimos)/titulados (tres últimos años	71,5%	72,5%	73,5%	74,5%	Sistema Ejecutivo de Indicadores Corporativos (UAI)

²³ Formular indicadores que permitan dar cuenta, de forma sustantiva, de los aportes de la iniciativa al desarrollo de la institución. Los indicadores deben estar orientados a los propósitos del proyecto y que permitan hacer seguimiento de su avance. Se recomienda un máximo de 10 indicadores totales.

²⁴ Considerar un indicador por objetivo. Indicar objetivo específico vinculado (OEX).

²⁵ 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.

²⁶ Definir metas anuales, según duración máxima de ejecución, según tipo de proyecto.

²⁷ Indicar un único medio de verificación, preciso y concreto, que permita acreditar el logro de cada indicador comprometido. Indicar Unidad responsable de su definición, elaboración y/o emisión.

IV. PRESUPUESTO DEL PROYECTO²⁸.

IV.1. Detalle de recursos solicitados. Gastos asociados a contrataciones de equipo de gestión u otras de tipo permanente, consultorías, bienes y obras deben ser considerados en las actividades del proyecto.

Ítem	Monto (M\$) y % ítem	Subítem	Descripción y justificación del gasto ²⁹	Total subítem [M\$]
Recursos humanos	M\$790.000 73%	Contratación docentes		
		Contratación académicos	Contratación académicos(as) y mantención de contratos que se orienten a cumplimiento objetivos actual proyecto.	\$580.000
		Contratación equipo de gestión	Contratación de profesionales que lideren proyecto y articulación entre unidades responsables de la gestión del itinerario formativo.	\$160.000
		Contratación ayudantes y tutores	Contratación de apoyo interno para intervención en conductas de entrada y/o en itinerario formativo.	\$20.000
		Otras contrataciones		\$30.000
Gastos académicos	M\$140.503 13%	Visita de especialista		\$5.000
		Actividades de formación y especialización	Recursos destinados a capacitación y/o intervención en brechas detectadas tanto administrativas como académicas.	\$40.000
		Actividades de vinculación y gestión	Recursos destinados a comunicar y gestionar el proceso de gestión del cambio con aplicación de modelo de progresión.	\$50.000
		Movilidad estudiantil		
		Asistencia a reuniones y actividades académicas	Recursos destinados a cubrir gastos de actividades que tributan a objetivos proyecto.	\$15.503
		Organización de actividades, talleres y seminarios	Recursos destinados a la organización de actividades, talleres y seminarios que tributen a objetivos proyecto.	\$30.000
		Fondos concursables		
Gastos de operación	M\$152.000 14%	Servicios de mantención, reparación, soporte y seguros	Mantención de espacios de uso transversal.	\$60.000
		Otros gastos		\$12.000

²⁸ Para su elaboración, guiarse por documento: **“Descripción de gastos DFI – 2023”**, del Departamento de Fortalecimiento Institucional, adjunto a la presente convocatoria.

²⁹ Identificar Objetivo Específico (OEX) y Resultado (RX) al que tributan gastos involucrados. Además, describir, a modo general y sucintamente, el gasto presupuestado para cada subítem, en articulación con propósitos, estrategias y resultados esperados planteados en la iniciativa.

		Materiales pedagógicos e insumos	Compra y/o renovación de bases de datos disciplinares, bibliografía actualizada y/o insumos varios.	\$40.000
		Servicios de apoyo académico y difusión	Servicio de diseño y/o aplicación de nuevos instrumentos de detección de brechas administrativas y académicas. Difusión de actividades del proyecto a través de diversos medios de comunicación.	\$40.000
		Impuestos, patentes y otros		
Servicios de consultoría	M\$000.000 00%	Consultorías		
Subtotal cuenta gasto corriente				M\$1.082.503.-
% Subtotal gasto corriente				61,3%
Ítem	Monto (M\$) y % ítem	Subítem	Descripción del gasto	Total subítem [M\$]
Bienes	M\$422.497 62%	Bienes inmuebles		
		Equipamiento e instrumental de apoyo	Adquisición de equipamiento	\$122.497
		Otros bienes	Compra y/o renovación de sistemas y/o aplicaciones informáticas	\$100.000
		Alhajamiento y mobiliario	Habilitación de espacios de uso transversal que mejoren espacios de estudiantes, comunidad académica y administrativa.	\$200.000
		Fondos concursables (Bienes)		
Obras	M\$260.000 38%	Obra nueva		
		Ampliación	Aumento se superficie de espacios de uso común.	\$100.000
		Remodelación	Rediseño y consecuente adecuación interna de espacios de uso transversal.	\$140.000
		Estudios de obras	Servicios de especialistas para levantar proyectos relacionados a puntos anteriores.	\$20.000
Subtotal cuenta gasto capital				M\$682.497.-
% Subtotal gasto capital				38,7%
Total proyecto [M\$]				M\$1.765.000.-

Nota: En caso de aprobación de la propuesta, se solicitará la planificación anual de recursos comprometidos.