



**Universidad
Andrés Bello**

INFORME DEL AUTOESTUDIO INSTITUCIONAL

**UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO (CHILE)
INSTITUCIÓN CANDIDATA A LA ACREDITACIÓN**

**PRESENTADO AL PRESIDENTE DEL
EQUIPO EVALUADOR POR PARTE DE LA
MIDDLE STATES COMMISSION ON
HIGHER EDUCATION (MSCHE)**

SANTIAGO, CONCEPCIÓN Y VIÑA DEL MAR, OCTUBRE DE 2014



VISIÓN

“Ser reconocida entre las mejores universidades del país”

MISIÓN, PROPÓSITO Y OBJETIVOS

“Ser una Universidad que ofrece a quienes aspiran a progresar una experiencia educacional integradora y de excelencia para un mundo globalizado, apoyada en el cultivo crítico del saber y en la generación sistemática de nuevo conocimiento”

En el marco de su misión, la Universidad Andrés Bello (UNAB) afirma:

- Ser una institución privada y pluralista en cuanto alberga una comunidad diversa en intereses profesionales y académicos, donde los estudiantes, los profesores y los funcionarios administrativos se integran sin discriminación de índole social, económica, racial, religiosa, ideológica ni de origen geográfico.
- Su compromiso con los valores de excelencia, responsabilidad, pluralismo, respeto e integridad.

Y en la consecución de su misión la UNAB asume el propósito de:

- Proveer una educación de calidad a sus alumnos en los niveles de pregrado y postgrado, implicando el otorgamiento de los grados de Licenciatura, Magíster y Doctorado y de Títulos Profesionales, lo que se extiende a la certificación de especializaciones, perfeccionamiento y capacitaciones varias. Este accionar docente cubre un amplio espectro del conocimiento, que incluye la Administración y el Comercio, la Arquitectura, el Arte, las Ciencias Básicas, las Ciencias Sociales, el Derecho, la Educación, las Humanidades, los Recursos Naturales, la Salud y la Tecnología.

- Facilitar una experiencia educativa que, mediante diversas modalidades, fomente la inserción internacional, el respeto por la diversidad cultural, y una actitud de innovación y emprendimiento.
- Consolidar la implementación del Modelo Educativo que busca permanentemente centrar el accionar docente en la efectividad del aprendizaje y que destaca la Educación General, transversal al currículum de pregrado, como la instalación de competencias comunicativas, analítico-críticas, científico-cuantitativas y tecnológicas, desde una perspectiva de responsabilidad social para contribuir al desarrollo y sello formativo de los estudiantes y de las comunidades en que éstos se inserten.
- Contribuir a la búsqueda del conocimiento superior, de índole teórica y aplicada, en un continuo aumento de la cobertura de áreas disciplinarias y profesionales.
- Realizar acciones que, respetando las normas del rigor científico, constituyan un aporte a la comunidad nacional en el ámbito educativo, cultural, social, productivo y de servicios.
- Establecer alianzas de colaboración con otras instituciones de Educación Superior y organismos focalizados en la enseñanza superior, la investigación científica y el desarrollo cultural y social en general.
- Mantener un sistema de aseguramiento de la calidad, centrado en la efectividad y eficiencia institucional, que incluye el ámbito organizacional y funcional, donde destaca la efectividad y eficiencia educativa, para todo lo cual asume como referente un conjunto de estándares internacionalmente reconocidos.

Siendo sus objetivos estratégicos 2013 - 2018:

- Proveer una educación pertinente, integradora, de excelencia y calidad.
- Potenciar la generación de nuevo conocimiento.
- Consolidar la interacción de la UNAB con su entorno social, económico, productivo y cultural.
- Consolidar un modelo de gestión que maximice el uso efectivo y eficiente de los recursos humanos y económicos de la institución.

INDICE DE CONTENIDOS

VISIÓN	i
MISIÓN, PROPÓSITO Y OBJETIVOS.....	i
GLOSARIO DE ACRÓNIMOS	1
PARTE I. INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1. VISIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	2
1.1 Contexto nacional.....	2
1.2 Visión general de la UNAB	3
1.3 Algunos hechos y cifras	6
1.4 La UNAB desde el otorgamiento de la Candidatura (2012)	7
CAPÍTULO 2. EL PROCESO DE AUTOESTUDIO.....	9
2.1 Organización y fuentes de análisis	9
2.2 Metodología general.....	10
2.3 Análisis del proceso	12
PARTE II. RESULTADOS DEL AUTOESTUDIO	14
CAPÍTULO 1. MISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES	14
Relato Estándar 1	14
1.1 Reformulación y difusión de la Misión.....	14
1.2 Énfasis y consecuencia con la Misión.....	15
1.3 Misión y efectividad institucional.....	18
1.4 Conclusión.....	18
CAPÍTULO 2. PLANIFICACION, ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y RENOVACIÓN INSTITUCIONAL	19
Relato Estándar 2	19
2.1 El proceso de planificación	20
2.2 Proceso presupuestario.....	21
2.3 Gestión financiera.....	21
2.4 Control.....	23
2.5 Información para la Gestión	24
2.6 Conclusión.....	26
CAPÍTULO 3. RECURSOS INSTITUCIONALES	27
Relato Estándar 3	27
3.1 Asignación de recursos.....	27
3.2 Planificación de la infraestructura.....	29
3.3 Control.....	31

3.4	Conclusión.....	31
CAPITULO 4. GOBIERNO Y LIDERAZGO.....		32
Relato Estándar 4		32
4.1	Gobierno superior.....	32
4.2	Cuerpos colegiados de gobierno académico	35
4.3	Ajustes en el gobierno y estructuras.....	37
4.4	Gobierno estudiantil	37
4.5	Conclusión.....	38
CAPÍTULO 5. ADMINISTRACIÓN		39
Relato Estándar 5		39
5.1	Documentación de la institución y autoridades.....	40
5.2	Calificación del personal.....	40
5.3	Información y evaluación de la administración	41
5.4	Código de Conducta y Modelo de Prevención de Delitos	42
5.5	Conclusión.....	42
CAPITULO 6. INTEGRIDAD		43
Relato Estándar 6		43
6.1	Estudiantes	44
6.2	Personal	45
6.3	Libertad académica y ética.....	45
6.4	Clima laboral y comunicaciones	46
6.5	Conclusión.....	47
CAPITULO 7. EVALUACIÓN INSTITUCIONAL		47
Relato Estándar 7		47
7.1	Proceso de Evaluación de la Efectividad Institucional	48
7.2	Recopilación y utilización de información institucional. Análisis Institucional.....	50
7.3	Estrategias Evaluativas.....	51
7.4	Participación en estrategias y métodos evaluativos	55
7.5	Normativas de autorregulación	55
7.6	Evidencia de resultados de la evaluación.....	56
7.7	Conclusión.....	57
CAPÍTULO 8. ADMISIÓN Y RETENCIÓN ESTUDIANTIL		58
Relato Estándar 8		58
8.1	Definición de criterios de admisión y difusión	58
8.2	Admisión al pregrado	59

8.3	Admisión al postgrado	60
8.4	Becas y beneficios	60
8.5	Retención estudiantil	60
8.6	Conclusión.....	61
CAPITULO 9. SERVICIOS DE APOYO AL ESTUDIANTE		62
Relato Estándar 9		62
9.1	Dirección u Oficina de Asuntos Estudiantiles.....	63
9.2	Servicio de Biblioteca	63
9.3	Servicio de apoyo financiero.....	64
9.4	Servicios Generales	65
9.5	Servicio de Contacto al Alumno (SERCA).....	65
9.6	Servicio de Tecnologías de la Información	66
9.7	Oficina de Procesos Académicos y Estudiantiles (DPAE)	66
9.8	Conclusión.....	67
CAPITULO 10. CUERPO DE PROFESORES		67
Relato Estándar 10		67
10.1	Dotación y calidad de los profesores.....	68
10.2	Desarrollo y evaluación de los profesores	71
10.3	Perfil y selección de profesores	73
10.4	Participación de los profesores	73
10.5	Conclusión.....	74
Relato Estándar 11		75
11.1	Oferta de programas	76
11.2	Modelo Educativo	77
11.3	Equivalencia de la oferta en sedes.....	78
11.4	Evaluación	78
11.5	Postgrado	79
11.6	Implementación de la oferta educacional	80
11.7	Conclusión.....	81
CAPITULO 12. EDUCACIÓN GENERAL.....		82
Relato Estándar 12		82
12.1	Hitos y caracterización del área de Educación General	82
12.2	La Educación General. Análisis actual.....	83
12.3	Desarrollo de las competencias generales	84
12.4	Evaluación en Educación General.....	85

12.5	Trabajo en progreso en Educación General.....	85
12.6	Conclusión.....	86
CAPITULO 13. ACTIVIDADES EDUCACIONALES RELACIONADAS		87
Relato Estándar 13		87
13.1	Ámbito de acciones remediales o equivalentes	87
13.2	Programas no conducentes a grado y no regulares ni asimilables al curriculum regular	88
13.3	Programas de aprendizaje en el campo laboral (<i>experiential learning</i>)	88
13.4	Programas en localidades o sitios distintos de las sedes institucionales	89
13.5	Educación a distancia	89
13.6	Relaciones con otras organizaciones	89
13.7	Conclusión.....	90
CAPÍTULO 14. EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE ESTUDIANTIL		90
Relato Estándar 14		90
14.1	Sistema de Evaluación de la Efectividad Docente (SEED).....	91
14.2	Verificación de resultados del aprendizaje.....	94
14.3	Verificación de aprendizaje en postgrado	95
14.4	Conclusión.....	96
PARTE III. VISIÓN GLOBAL Y CONCLUSIONES		98

GLOSARIO DE ACRÓNIMOS

ACRÓNIMO	SIGNIFICADO
CAE	Crédito con Aval del Estado
CAPEX	Presupuesto de Inversiones
CNA-Chile	Comisión Nacional de Acreditación
CNED	Consejo Nacional de Educación
CONICYT	Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica
DAE	Dirección, Oficina o Departamento de Asuntos Estudiantiles
DCI	Unidad de Competencias en Información
DEED	Dirección, Oficina, Departamento de Evaluación de la Efectividad Docente
DEMRE	Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educacional
DGAD	Dirección, Oficina o Departamento de Admisión
DGCM	Dirección General de Comunicaciones y Marketing
DGF	Dirección, Oficina o Departamento de Finanzas
DGI	Dirección, Oficina o Departamento de Infraestructura
DGTI	Dirección, Oficina o Departamento de Tecnologías de Información
DGVM	Dirección, Oficina o Departamento de Vinculación con el Medio
DPAE	Dirección, Oficina Departamento de Procesos Académicos y Estudiantiles
DP	Dirección, Oficina o Departamento de Planificación
DPF	Dirección, Oficina o Departamento de Planificación Financiera
ES	Educación Superior
FONDECYT	Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico
ISI	Institute for Scientific Information
JCE	Jornada Completa Equivalente
JD	Junta Directiva
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional
MINEDUC	Ministerio de Educación de Chile
MSCHE	Middle States Commission on Higher Education
OAI	Dirección, Oficina o Departamento de Análisis Institucional
OPEX	Presupuesto de Gastos
OSCES	Objective Structured Clinical Examinations
PSU	Prueba Nacional de Selección Universitaria
RRHH	Dirección, Oficina o Departamento de Recursos Humanos
RRII	Dirección, Oficina o Departamento de Relaciones Internacionales
SEED	Sistema de Evaluación de la Efectividad Docente
SERCA	Servicio de Contacto al Alumno
SIES	Servicio de Información de Educación Superior
UNAB	Universidad Nacional Andrés Bello
USA	United States of America
VAF	Vicerrectoría de Administración y Finanzas
VRA	Vicerrectoría Académica
VRAC	Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad
VRE	Vicerrectoría de Asuntos Económicos
VRID	Vicerrectoría de Investigación y Doctorado
VRO	Vicerrectoría de Operaciones

PARTE I. INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. VISIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

1.1 Contexto nacional

La educación en Chile se encuentra organizada como un sistema nacional que incluye los siguientes niveles: Educación Pre-escolar; Educación Básica (8 años); Enseñanza Media o Secundaria (4 años); y Educación Superior. El sistema de Educación Superior (ES) contempla 60 universidades (25 que reciben un aporte financiero directo del Estado; y 35 privadas sin tal aporte estatal, la mayoría de ellas fundadas alrededor de 1990). Adicionalmente, funcionan 45 Institutos Profesionales y 73 Centros de Formación Técnica, todas organizaciones privadas, que focalizan, aunque no exclusivamente, en programas técnico- profesionales (2 – 4 años de duración). El total de la matrícula en instituciones de ES, es de alrededor de 1,100.000 estudiantes (cerca de un 50% de la población entre los 18 y 24 años).

La mayoría de las universidades están organizadas en Facultades (*Schools or Colleges*) y éstas en Escuelas y/o Departamentos, pudiendo existir además Centros e Institutos, que se abocan a estudios e investigación en ciertas áreas. La estructura usual de gobierno contempla una Junta Directiva o Directorio (*Board*); un Rector y su Gabinete (Vicerrectores y otros directivos); un Consejo Académico o Consejo Superior (Decanos de Facultad y otros directivos); y directores de unidades sectoriales (Escuelas, Departamentos, Centros, Institutos) y unidades centrales de apoyo (Docencia, Postgrado, Asuntos Estudiantiles, Personal, Análisis Institucional, Admisión, Biblioteca y otros servicios, etc.).

Las universidades chilenas otorgan grados o títulos profesionales, habilitantes para ejercer un oficio (Médico – Cirujano, Ingeniero, Médico Veterinario, Químico Farmacéutico, Enfermera, Cirujano Dentista, Maestro en Enseñanza Media y Básica, Biólogo Marino, Psicólogo, Periodista, Arquitecto, etc.). Previo al grado Profesional, el estudiante recibe el grado de Licenciado (similar al *Bachelor's degree* en USA). El grado Profesional implica un programa de 5 – 7 años, y el de Licenciado se obtiene usualmente a los 4 años. La Licenciatura y/o el grado profesional permite continuar a programas conducentes al grado de Magíster o Maestría (equivalente al *Master's degree* en USA), de Doctor (asimilable al *Ph.D.* en USA), o una Especialidad Médica u Odontológica. También pueden acceder a certificaciones menores de especialidad (Educación Continua).

El grado Profesional requiere un internado o una práctica en terreno supervisada, sin perjuicio de otros requisitos como el desarrollo de una tesis, un proyecto de investigación o de trabajo que aborda un problema del ámbito laboral, o un seminario de especialidad.

Por ley, las universidades chilenas son organizaciones sin fines de lucro. En general, la fuente de financiamiento son los aranceles que pagan los alumnos, fondos concursables o competitivos (esencialmente para investigación y desarrollo docente), donaciones, venta de servicios y un aporte directo del Estado; esto último es exclusivo para las instituciones públicas o tradicionales

(agrupadas en el denominado Consejo de Rectores). Los estudiantes pueden optar a becas y préstamos otorgados o avalados por el Estado¹, y a veces por las propias instituciones.

Existe un sistema de acreditación institucional, iniciado en 2003, que es administrado por una Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile), de índole estatal, que acredita también los programas de Doctorado. Agencias especializadas de acreditación (privadas), autorizadas y reguladas por la CNA-Chile, están habilitadas para acreditar programas de Educación Profesional (grados profesionales), de Magíster y de Especialización Médica. El Consejo Nacional de Educación (CNED), organismo estatal, autoriza el funcionamiento de nuevas instituciones privadas y además las supervisa hasta que eventualmente les sea otorgado el estatus de institución con Plena Autonomía o acuerde su clausura. El estatus de Plena Autonomía permite que las instituciones sean elegibles para participar luego en el sistema de acreditación nacional.

1.2 Visión general de la UNAB

La UNAB es una institución privada de educación superior, fundada en 1988, que inició sus actividades académicas en Santiago en 1989. La institución fue concebida como un proyecto académico pluralista, que recogiera lo mejor de la tradición universitaria chilena para armonizarla con los desafíos de la modernidad; de allí su lema de *Tradición y Modernidad*. En su fundación participaron profesionales provenientes de distintas universidades tradicionales de entonces y con diferentes visiones y sensibilidades sociales, lo que enriqueció las definiciones estratégicas de desarrollo. Adjunto a este informe se encuentra una visión o presentación personal del Rector sobre la UNAB (*Apéndice 001*).

La UNAB no está vinculada ni es dependiente de organizaciones de índole religiosa o ideológica. A poco más de una década de su funcionamiento enfrentó el desafío de avanzar hacia una plena institucionalización y lograr un camino que facilitara alcanzar el objetivo de incursionar en la internacionalización y preparar profesionales para un mundo global. Luego de evaluar alternativas, los sostenedores nacionales se decidieron por el consorcio educacional que es hoy Laureate Education, Inc., (representado en Chile Laureate Chile SpA y Laureate Desarrollos Educativos SpA) como socio estratégico. Esto en atención a dos atributos esenciales: la oportunidad de contar con una contribución financiera significativa; y conformaba un portafolio de experiencias académicas exitosas en Europa y Estados Unidos (hoy también en otros países de América Latina, Asia y África), que implica una red internacional de instituciones educacionales. La alianza garantizaba, y garantiza, una adhesión al proyecto de desarrollo de la UNAB, como también una absoluta autonomía en el ámbito académico. Laureate provee o facilita servicios académicos y administrativos importantes a la UNAB, entre otros: Laureate English Program (franquicia Cambridge; capacitación docente; etc.); Desarrollo docente (distintos cursos y talleres para profesores); Laureate Discover (colecciones; biblioteca virtual; repositorio de material académico); Global Worl Portal (acceso a eventos como world business forum; world leadership forum; worl innovation forum); Programas MBA; mejores prácticas (apoyo a programas académicos y en gestión y administración; transferencias de mejores prácticas financieras; capacitación en planificación estratégica); colaboración en intercambio de estudiantes y docentes;

¹ El Gobierno nacional, instalado en marzo 2014, ha señalado avanzar hacia un sistema de gratuidad universal para los estudiantes.

junta de los líderes de Laureate ; y apoyo tecnológico para control financiero, sistemas de información; administración de recursos humanos (*Apéndice 002*).

La UNAB posee una visión y una misión ambiciosa que se destaca al inicio, en *la presentación de este informe*, donde se describe también su carácter, los valores a los que adhiere, el propósito que asume en la consecución de la misión, y los objetivos o ejes estratégicos en el Plan Estratégico institucional vigente 2013 - 2018.

La UNAB recibió la *Plena Autonomía* en 1999 (*Apéndice 003*); está *acreditada institucionalmente* y lo ha sido consecutivamente por la CNA-Chile en 2004, 2008 y 2013 (*Apéndice 004*). La acreditación institucional implica el cumplimiento de criterios de calidad en dos áreas obligatorias: Gestión Institucional y en Enseñanza de Pregrado. Voluntaria y adicionalmente, la UNAB se ha sometido a la verificación del cumplimiento de criterios de calidad en las áreas de Investigación y de Vinculación con el Medio. Además la UNAB acredita crecientemente sus ofertas de programas de pregrado y postgrado, incluyendo el 100% de aquellas que obliga la ley (Medicina y todas las versiones de Educación) (*Apéndice 005*).

Cabe destacar que el QS University Rankings ubicó a la UNAB en el puesto 86 entre las universidades de América Latina. Por otra parte, en el estudio de QS*STARS, la UNAB logró un puntaje total de 581, que le otorga así cuatro estrellas de un máximo posible de cinco estrellas (*Apéndice 006*).

La oferta educacional de la UNAB cubre hoy *todo el espectro del conocimiento*, y en *distintos niveles de enseñanza* (Licenciatura, Educación Profesional, Magíster o Maestría, Doctorado, Especialidad Médica, Diplomado, Certificaciones especiales) y con diversas modalidades (jornada diurna y vespertina, presencial, semi-presencial). Se imparte en los tres centros urbanos principales de Chile: primeramente en Santiago (4 campus: República; Casona de Las Condes; Bellavista; y Los Leones), y luego en campus únicos en Viña del Mar (desde 1999) y Concepción (desde 2009). Cabe destacar el Centro de Investigación Marina en Quintay, localidad cercana a la bahía de Valparaíso, un campus pequeño que alberga una base importante de investigación, enseñanza y extensión a la comunidad (que alcanza incluso a Isla de Pascua).

La oferta educacional es impartida hoy mediante 13 unidades: 12 Facultades (*Schools or Colleges*) formales y tradicionales y el llamado *Campus Creativo* (a partir de 2012), que integra una enseñanza desde la creatividad y con notable flexibilidad curricular las áreas de las Artes, la Arquitectura, el Diseño y las Comunicaciones (*Apéndice 007*).

La UNAB está estructurada en unidades académicas y administrativas, habiendo consolidado un gobierno y liderazgo que es funcional a sus propósitos. Entre el primer tipo de unidades cabe mencionar las *facultades*, las *escuelas*, los *departamentos*, y los *centros e institutos*. En el segundo tipo se destaca la *Junta Directiva (Board)* que refleja tanto el sector constituyente como la sociedad, y donde el Rector participa *ex – officio*; el *Comité de Rectoría* (Rector y su Gabinete); el *Consejo Superior* (Decanos, Rector, Vicerrectores y Secretario General o *General Counsel*); los *Consejos de Facultad* (Decano y Directores de Escuelas, Departamentos, Programas o Carreras, y otros directivos internos); y los *equipos de gestión* (Directores. Consejos, Comités) de las propias Escuelas, Departamentos, Programas de Pregrado y Postgrado que diseñan e implementan la estrategia institucional y llevan a cabo la conducción académica.

Como unidades administrativas de apoyo cabe mencionar las que dicen relación con los ámbitos del personal; los servicios estudiantiles; las finanzas; la planificación; la infraestructura; la innovación curricular; las bibliotecas; la evaluación y aseguramiento de la calidad; la capacitación de profesores; las relaciones internacionales; el control de procesos; el análisis institucional; las tecnologías de la información; las comunicaciones; la admisión; la evaluación interna y la acreditación; la investigación; la transferencia tecnológica; la extensión y servicios a la comunidad; etc (*Apéndice 008 y Apéndice 009*).

El funcionamiento institucional está debidamente regulado con *normas que describen las atribuciones y responsabilidades* de los organismos colegiados y de las autoridades, y reglamentos respecto de estudiantes, personal y de procedimientos y protocolos varios (*Apéndice 010*).

El cuerpo de profesores cuenta con una extensa gama de intereses profesionales, académicos y personales, que aportan con una visión de amplio y variado alcance. La mayoría de ellos traen experiencia de otras instituciones, públicas y privadas, poseen grados académicos recibidos en universidades chilenas y extranjeras, y muchos están vinculados a organismos de gobierno, empresas privadas y la práctica profesional (*Apéndice 011*); Este último aspecto es clave para una efectiva educación profesional. Por su parte, los alumnos son admitidos sin ninguna restricción de tipo social, religiosa, ideológica, racial ni geográfica al interior del país.

Por su parte la UNAB fue una de las pocas universidades privadas en integrarse, en 2012, al *Sistema Único Nacional de Admisión*, que es administrado por las universidades públicas y más tradicionales (*Apéndice 012*).

El intercambio de estudiantes extranjeros es creciente, y la enseñanza del inglés está asociada a la componente de Educación General de la estructura curricular de pregrado de la institución (*Apéndice 013*).

El *Modelo Educativo UNAB* (*Apéndice 014*) promueve una educación centrada en el aprendizaje, la innovación y los valores institucionales declarados. El *Currículum de Pregrado* contempla cuatro áreas: *Educación Básica o Fundamental; Educación General; Educación Disciplinaria o Pre-Profesional; y Educación Profesional*. Está diseñado para conducir a certificaciones consecutivas: *Grado de Licenciatura y luego un Grado Profesional*. Los egresados pueden eventualmente continuar en un programa de *Maestría o Magíster, Doctorado o Especialización Médica*. Estos grados son comparables, en términos de currículos y exigencias con los ofrecidos en universidades de larga tradición en Chile y en el extranjero (*Apéndice 015*).

La UNAB mantiene actividades de *extensión académica y cultural y de servicios a la comunidad*. En muchas de ellas participan directamente los estudiantes (congresos estudiantiles; trabajos voluntarios de verano e invierno en zonas aisladas o de bajo nivel socioeconómico; apoyo a consultorios de salud humana y animal; etc.). Otras actividades son tradicionales tales como exposiciones, debates culturales y políticos, conferencias de especialistas en temas relevantes o contingentes, conciertos artísticos, seminarios, etc (*Apéndice 016*).

La mayoría de las universidades chilenas son esencialmente docentes, lo que es más acentuado en el nuevo sector privado. Sin embargo, la UNAB ha llegado a ser reconocida como la *universidad*

privada no tradicional que destaca en investigación. En el concierto total de universidades, públicas y privadas, la UNAB ha sido consecutivamente acreditada en el área de la investigación por la CNA-Chile, y se ubica, en 2014, entre las 5 más productivas del país en términos de publicaciones internacionalmente indexadas (*Apéndice 017*). La UNAB es *co-publisher* de Higher Learning Research Communications Journal (<http://journals.sfu.ca/liu/index.php/HLRC>).

La institución ha estado creciendo y respondiendo ante sus compromisos y responsabilidades respecto a infraestructura, servicios, recursos educacionales y profesorado para apoyar el desarrollo de ofertas educacionales nuevas y en curso como se reconoce en los dictámenes de acreditación institucional (CNA-Chile) y de programas (*Apéndice 004 y Apéndice 018*). La UNAB ha sido y es financieramente estable y se somete regularmente a auditorías financieras externas e independientes y cumple, en este sentido, con los requerimientos de información y rendición de cuenta, financiera y académica, ante los organismos locales oficiales como el MINEDUC, CNA-Chile, CNED y otros. *En la página web de la UNAB se encuentra abundante información pública respecto de su oferta educacional y su accionar, incluyendo información financiera (www.unab.cl).*

La UNAB está enfrentando un entorno altamente competitivo y cambiante, y en cierto modo amenazante si se atiende a las señales políticas que, a la fecha de este informe, se emiten desde el gobierno central de la nación instalado recientemente. En este contexto, la UNAB ha elegido concentrarse en la calidad educacional, asegurar la viabilidad y estabilidad de la institución y difundir su oferta educacional, productividad en investigación y aporte a la comunidad. Así, el Proceso de Autoestudio ha permitido identificar áreas que requieren intervención y proseguir con su compromiso de mejorar e innovar continuamente.

1.3 Algunos hechos y cifras

La UNAB tiene actualmente una matrícula total sobre 40,000 estudiantes, siendo el último ingreso alrededor de 13,700, y sus egresados superan los 35,000 profesionales. La tasa promedio de retención al primer año es de 78% y la de retención total es 86%. La tasa de egreso promedio al factor 1,5 de duración de los programas es alrededor del 50%; la tasa de empleabilidad, según mediciones en el último año, antes de 6 meses de haber egresado es 76%, y la tasa total al momento de aplicar la última encuesta es 88% (*Apéndice 019*). Este es un buen nivel de empleabilidad si se atiende a que la institución no es elitista ni vinculada a grupos o redes económicas de privilegio (lo que es importante en una sociedad comparativamente pequeña como la chilena), y a situaciones externas de índole económica fuera del control de la UNAB. Existe en todo caso lo que se denomina una “bolsa de trabajo” que capta necesidades laborales del entorno y orienta a quienes van egresando.

Los profesores al primer semestre de 2014 suman 4,300 aproximadamente (1,700 Jornadas Completas Equivalentes²), y los administrativos algo más de 1,100.

En 2013 la UNAB ocupó el sexto lugar en el total de universidades en Chile en publicaciones ISI (primera entre las privadas), y actualmente conduce sobre 100 proyectos ganados en competencia

² Jornada Completa Equivalente (JCE) = Total de horas contratadas semanales/44. Es una medida ampliamente utilizada en el sistema de educación superior de Chile.

abierta del Fondo Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (Fondecyt). El *High Quality Publication Index* es %Q1 46,8 (Cuarta en Chile), y el indicador de innovation technological impact es 4,3 (Segunda en Chile; datos Scimago Institutional Rankings). Estos índices ubican a la UNAB entre las universidades chilenas con mayor impacto y calidad.

La UNAB mantiene once Centros de Investigación en diversas áreas, principalmente tecnocientíficas, un Instituto de Salud Pública, y sobre 130 convenios con universidades y organismos extranjeros.

El Sistema de Bibliotecas opera a través de 11 recintos o sitios, y dispone de más de 105,000 títulos impresos, con más de 350,000 ejemplares, y 32,500 títulos en biblioteca virtual y 37,000 *E-books*.

El total de construcción alcanza los 200,000 mt², y dispone de un terreno que supera los 150,000 mt², sin contar la utilización de centros de práctica e internados. Mantiene clínicas propias en el área psicológica, jurídica, odontológica y psicopedagógica para prácticas de los estudiantes y servicios a la comunidad.

En el *Apéndice 020* se extienden de forma más detallada a otros ámbitos la información cuantitativa (cifras) indicada en esta sección.

1.4 La UNAB desde el otorgamiento de la Candidatura (2012)

Desde el otorgamiento de la Candidatura, en junio de 2012, la UNAB puede demostrar que mantiene aspectos que la consolidan como institución de educación universitaria, como también que ha implementado cambios importantes, que abordaron las recomendaciones planteadas en el informe de visita (candidatura), y otros que han implicado mejoramiento y desafíos.

Así, la UNAB está en regla con los requerimientos de los organismos estatales para otorgar títulos y grados académicos y profesionales, y mantiene el estatus de institución acreditada; cuenta con un gobierno superior estable que vela por el cumplimiento de la misión y de los estatutos vigentes, y por la búsqueda continua de la calidad y la integridad de la institución; y muestra capacidad para enfrentar dificultades importantes. Y como se demostrará mediante los resultados del autoestudio, la UNAB mantiene una notable postulación y admisión de estudiantes; una continua generación de egresados; y evidencia un crecimiento planificado en enseñanza e investigación, provisionando y desarrollando los consecuentes recursos humanos, materiales y financieros.

Se destaca a continuación algunos cambios relevantes desde 2012:

1. La *misión fue parcialmente revisada en atención al anhelo y capacidad de la comunidad interna*, y los objetivos estratégicos fueron cuantitativamente reducidos, focalizando en la calidad de la oferta educacional, la investigación, la vinculación con el medio y la eficacia y eficiencia de la gestión institucional (Ver Relato sobre Estándar 1).

2. *Se revisó la planificación institucional*, con el aporte de los equipos de gestión académica y administrativa, como también el de *asignación y control de recursos*, incluyendo las estructuras organizacionales responsables (Ver Relatos sobre estándares 2 y 3).

3. La Junta Directiva (*Board*) *amplió y diversificó su composición, verificó o validó su autoevaluación con una visión externa de su accionar y se reestructuró internamente en comités de trabajo*, lo que facilita la supervisión en el ámbito académico y administrativo (Ver Relato sobre Estándar 4).

4. *Se revisó y estructuró los organismos de gobierno* de las sedes de Concepción y Viña del Mar (*Apéndice 021 y Apéndice 022*).

5. *Se inició una evaluación de unidades administrativas centrales*, específicamente de la OAI, y la de RRII; y el *servicio de Biblioteca renovó la certificación ISO 9001* (Ver Relato sobre estándares 7 y 11).

6. *Se revisaron los procesos administrativos más claves*, incluyendo los medios tecnológicos y las estructuras organizacionales responsables. Esto se extendió a la revisión de las estructuras de algunas Facultades (Ver Relato sobre Estándar 5).

7. La institución aceptó la invitación del Consejo de Rectores (que agrupa a las universidades públicas y tradicionales) a integrarse al *sistema único nacional de selección y admisión*, lo que, a la luz de los resultados, demostró la capacidad competitiva de la UNAB. Al mismo tiempo, se estructuró una unidad que focaliza su acción en *el mejoramiento de la tasa de retención de alumnos* (Ver Relato sobre Estándares 8 y 9).

8. Se estableció una *normativa que regula los conflictos estudiantiles internos*; y se estructuró un sistema de atención al alumno que tiende a reducir el tiempo de resolución de los problemas y a aumentar la efectividad, al que luego de una evaluación de su funcionamiento se aplicaron ajustes (Ver Relato sobre Estándar 6).

9. Se amplió la cobertura del *proceso de inducción a los nuevos instructores*, y la oferta de *capacitación en estrategias de enseñanza*; se ha ido renovando personal académico con tendencia a disponer de mayor cantidad de profesores con grados académicos superiores (Doctorado, Magíster); y se revisó la normativa de asignación de carga académica (Ver Relato sobre Estándar 10).

10. Se formalizó y difundió el *Modelo o Visión Educativa* que orienta: la estructura y carácter de los currículos de todas las carreras de pregrado; el perfil de los profesores y estudiantes; y las opciones metodológicas de enseñanza. Se amplió, además, notablemente la cobertura de *revisión de los currículos de pregrado, fomentándose la innovación*. En este sentido, se consolidó el *Campus Creativo* que integra el proceso formativo de la Arquitectura, las Comunicaciones, las Artes Escénicas y el Diseño (Ver Relato sobre Estándar 11).

11. *Se reestructuró el área de gestión de Educación General*, y se continuó ampliando la cobertura de esta componente curricular en los diversos programas de pregrado; se ha enrolado a profesores según un perfil establecido, y se está empezando a evaluar resultados de logro de las

competencias para lo cual ya se han definido los instrumentos (Ver Relato sobre Estándar 12).

12. Se formalizó y se avanzó en la implementación de un *proceso de evaluación de la efectividad institucional*, que comprende: i) la *evaluación de la efectividad educativa*, vía la sistematización y fomento de eventos o “nodos evaluativos críticos” de mediciones integrales de aprendizaje de los alumnos y el logro de competencias, en distintos niveles del currículum; ii) *el seguimiento y análisis del logro del plan institucional y de la acreditación institucional*; y iii) *la autoevaluación de unidades académicas, la acreditación de programas y la evaluación interna de unidades administrativas* (Ver Relatos de estándares 7 y 14).

13. *Se amplió la actividad de investigación*, ya bien establecida en el ámbito de las ciencias, en áreas de las Humanidades, la Educación, la Ingeniería, las Ciencias Sociales y recientemente en Derecho, en términos de proyectos logrados con fondos externos competitivos y de publicaciones en revistas internacionalmente indexadas (*Apéndice 017*).

14. *Se reestructuró el área de vinculación con el medio y se amplió y consolidó el ámbito de su accionar*, desarrollándose cientos de actividades de atención a la comunidad, culturales y académicas en todas las sedes, que aportan además al enriquecimiento y retroalimentación de la docencia y la investigación (*Apéndice 016*).

CAPÍTULO 2. EL PROCESO DE AUTOESTUDIO

El proceso de autoestudio ha sido una oportunidad para identificar áreas de intervención y contribuir a un mayor espíritu de comunidad en torno a un proyecto educativo.

2.1 Organización y fuentes de análisis

Recibida la Candidatura y la invitación a iniciar el autoestudio por parte de la MSCHE, y considerando que se había llevado a cabo el Taller de Autoestudio *on campus*, se elaboró el Diseño de Autoestudio, aprobado en agosto 2012 por el *liaison* de la MSCHE, y se inició el proceso en octubre 2012. La conducción del proceso incluyó un *Steering Committee* y un Comité Facilitador y diversos Grupos de Trabajo, cuya nómina se incluye en el Diseño (*Apéndice 023*). Los objetivos del proceso fueron:

- i) Describir y evaluar la institución en el marco de los estándares de la MSCHE y en ciertas Áreas Especiales (Investigación y Doctorado; Oferta de Magíster; Vinculación con el Medio; y las 2 sedes).
- ii) Fomentar y consolidar la participación de la comunidad interna en el análisis, las recomendaciones y las vías de cambios e innovación.
- iii) Establecer un repositorio virtual de evidencias o respaldos de los hallazgos respecto de los 14 Estándares de la MSCHE y las Áreas Especiales que se definen.
- iv) Producir un Informe Institucional de Autoestudio que facilite la gestión interna de la UNAB como también la evaluación por parte del Equipo Evaluador de la MSCHE.

Como se adelantó en el diseño aprobado, debe destacarse que, en buena extensión, el autoestudio se superpuso con la autoevaluación realizada para renovar la acreditación local con la CNA-Chile. De aquí que el diseño original fue readecuado, contemplando aspectos que permitieran

enfrentar ambos procesos simultáneamente. El itinerario del proceso local fue alterado de tal forma que, en los hechos, la institución debió focalizar en él en buen grado desde mayo a noviembre 2013. De cualquier manera, fue conveniente revisar la organización interna del autoestudio, dividiéndose en dos etapas. Las principales fuentes de aportes de análisis fueron:

Grupos de Trabajo: 12 que focalizaron en los 14 estándares; 5 que abordaron las 3 Áreas Especiales y las 2 sedes o *branches*; y otros que tomaron contribuciones de Egresados y de Estudiantes, orientados por *Mentores* (*Apéndice 023*).

Relatos o Informes desde las Facultades:

- i) El Relato de Decanos de las Facultades, que resume la visión auto-analítica de sus unidades en el período 2012 -2013 (*Apéndice 024*).
- ii) Informes de Análisis de Consistencia Institucional con la Misión, elaborados por los Consejos Ampliados de Facultad (*Apéndice 025*).

Evaluación Interna de Unidades de Administración Central: Oficina de Análisis Institucional; Oficina de Relaciones Internacionales. Otras unidades han realizado la consulta de usuarios internos para ajustes de efectividad (*Apéndice 026 y Apéndice 027*).

Resultados de procesos de autoevaluación y de acreditación institucional y de carreras de pregrado y de programas de postgrado (Generados en 2012 – 2014) (Apéndice 018).

Resultados de encuestas de satisfacción y otras varias institucionales (Apéndice 028).

Resultados de rankings varios, nacionales e internacionales (<http://analisis.unab.cl/ranking/resultados-de-los-rankings/>).

El cronograma de trabajo trazado inicialmente tuvo alteraciones en los plazos pero no en los hechos. Las alteraciones se debieron a cambios por parte de la CNA-Chile, fuera del control de la UNAB, al realizarse el proceso de re-acreditación institucional local (*Apéndice 023*).

2.2 Metodología general

Los Grupos de Trabajo contaron con cierto grado de libertad para organizar su trabajo interno (dividirse en sub-grupos, invitar a otras personas como sea necesario, coordinar tareas específicas y/o intercambiar información con otros grupos, etc.). Los líderes de Grupos asistieron a talleres de inducción a la tarea, y recibieron guías y pautas de trabajo y documentación (*Apéndice 029*). Los Grupos pudieron (re)definir aspectos relevantes a abordar de la temática de los estándares, según las características de la UNAB, y podían seleccionar o plantearse preguntas indagadoras (*research questions*) como estimaran adecuado a partir de las sugeridas en el diseño original de autoestudio.

Muchos de los integrantes de los Grupos de Trabajo, del *Steering Committe* y del Comité Facilitador participaron en el *Taller de Autoestudio on-campus*.

Las fuentes de información para los Grupos de Trabajo incluyeron unidades u oficinas como: OAI, VRAC, Personal, DGAD, DAE, DG, DP, Innovación y Desarrollo Curricular, Evaluación

de la Efectividad Docente, Educación General, Docencia, etc.; y documentación variada como normativas, decretos, estatutos de la UNAB, oferta académica, Informe del Equipo Evaluador de Candidatura, Informe de Autoevaluación a la CNA-Chile, Plan Estratégico Institucional, Modelo Educativo, Informes de Seguimiento del Progreso Estudiantil, Resultados del Sistema de Evaluación de Efectividad Docente en diferentes carreras, Currículum de Educación General, etc.

Adicionalmente, algunos *Grupos diseñaron consultas vía encuestas o entrevistas a directivos, docentes y funcionarios de distintos niveles y sectores. Las evidencias y respaldos de los análisis y conclusiones en general fueron identificados, aportados o propuestos por los Grupos*. Los líderes de unidades académicas y administrativas podían también hacer aportes directamente al *Steering Committe* y/o al *Comité Facilitador*. Este último comité organizó y jerarquizó los respaldos, cuya enumeración se presenta en el Inventario de Evidencias o Respaldos (*Inventory Supporting Material*), el cual se presenta como documento adjunto a este informe.

Los líderes de los Grupos produjeron primero, por enero – marzo de 2013, *un informe que dio cuenta de un análisis de cumplimiento de los Elementos Fundamentales*, que incluía una argumentación y los respaldos o evidencias correspondientes. Más tarde generaron un *Informe o Relato preliminar de cada estándar*, esto es una descripción y análisis de la situación de la UNAB ante cada estándar (marzo - abril 2014); y una *versión final*, por julio – agosto de 2014, que fue presentada en una jornada amplia de trabajo ante los líderes de grupo, el *Steering Committee*, la Rectoría, los Vicerrectores y directores de unidades centrales de apoyo (*Apéndice 030*).

En la fase final hacia la elaboración del informe preliminar (agosto-septiembre de 2014), VRAC acotó diversos temas y acciones a realizar que apuntaban a abordar de manera más cabal algunos de los Elementos Fundamentales de ciertos estándares, asignándose unidades responsables. El seguimiento de la aplicación y resultados de estas acciones estuvo a cargo del Comité de Rectoría.

La VRAC mantuvo continuamente informado del proceso de autoestudio a la Rectoría, el Comité de Rectoría y el Consejo Superior. Además a la Junta Directiva, directamente por el Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad, como fue requerido, y a los Consejos de Facultad (Decanos y los equipos de liderazgo internos de estas unidades).

Luego de cerrado el autoestudio y finalizado el *draft* del informe (septiembre 2014), se inició una amplia difusión de los resultados y del informe en la comunidad (en extenso o en versión ejecutiva, según la audiencia) y vía reuniones. Esto se insertó en un Plan de Comunicación Interna *ad-hoc* programado desde septiembre y hasta noviembre de 2014 (*Apéndice 031*).

El Informe de Autoestudio fue revisado por la Rectoría, informado al Comité de Rectoría y el Consejo Superior, y aprobado por la Junta Directiva.

2.3 Análisis del proceso

Una visión crítica del proceso de autoestudio permite concluir:

- i) Los objetivos específicos del proceso han sido esencialmente cumplidos. Así:
 - a) Se logró realizar un análisis de la situación de la UNAB ante cada uno de los 14 estándares de acreditación de la MSCHE y los criterios de ciertas áreas especiales; se identificaron aspectos que apoyan su cumplimiento y desafíos y recomendaciones para abordarlos.
 - b) Se revisaron y ajustaron elementos relevantes del ámbito académico y administrativo, especialmente en lo que dice relación con el Modelo Educativo, la Educación General, el sistema de información, la evaluación del aprendizaje, el gobierno de las sedes, la vinculación con el medio, los incentivos a la investigación, y la actualización de normativas de la convivencia interna.
 - c) Hubo una amplia participación de la comunidad universitaria en la revisión del accionar de la UNAB, incluyendo profesores, directivos, estudiantes y ex alumnos, lo que involucró a más de 250 personas.
 - d) Se logró recopilar una considerable cantidad de evidencias y respaldos, lo que ha sido un aporte a la construcción de una *cultura de la evidencia*.
 - e) El proceso de autoestudio mismo y los informes de los Grupos de Trabajo y otros insumos del autoestudio han sido útiles para tomar decisiones de ajuste o mejoramiento en áreas tales como el gobierno institucional; la gestión de personal; las políticas institucionales; la planificación y presupuestación; el currículum institucional (particularmente el área de Educación General); el desarrollo y evaluación de los perfiles de egreso de los currículos de cada Programa Profesional; el sistema de información; la evaluación de efectividad institucional y educativa, y los servicios de apoyo al estudiante.

- ii) Hubo un notable aprendizaje institucional. Los distintos sectores de la comunidad universitaria avanzaron en el conocimiento de su propia organización y la comprensión de las diferencias de visión interna entre los sectores y el logro de consensos.

- iii) El proceso no estuvo exento de algunas dificultades y efectos no esperados:
 - a) No obstante que, considerando el desafío de enfrentar dos procesos de auto-análisis simultáneos, se diseñó una organización y se elaboraron guías de trabajo que obviarán una duplicación de tareas y que permitieran la generación de dos productos (informe para la CNA-Chile e informe para la MSCHE), algunos Grupos de Trabajo resultaron sobrecargados, lo que redujo el ritmo de tareas.

 - b) A este efecto contribuyó también los ajustes realizados de estructuras organizacionales, que conllevaron, en ciertos casos, cambios de personas que estaban directa o indirectamente aportando al autoestudio.

 - c) A pesar de la difusión interna sobre los conceptos, procedimientos, relevancia y alcances de los procesos de autoevaluación, la comprensión fue algo heterogénea a través de los campus, debido

en parte a la magnitud de la institución, lo que afectó en algún grado la eficiencia esperada del autoestudio.

d) El hostil entorno político respecto de la Universidades Privadas y ajustes administrativos provocaron cierto grado de incertidumbre en el personal, lo que afectó temporalmente el espíritu colaborador.

e) La recopilación y organización de la información no resultó sencilla en atención a que, en algunas áreas o ítemes, había cierta inconsistencia de datos según fuese la fuente, la oportunidad en que se generaba o la mantención otorgada; algo que fue plenamente superado.

PARTE II. RESULTADOS DEL AUTOESTUDIO

CAPÍTULO 1. MISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Relato Estándar 1

No ha estado en la tradición de la universidad chilena el otorgar importancia a la declaración de misión como foco orientador de su accionar. Sin embargo, la UNAB ha manifestado desde su fundación una preocupación por una expresión de misión que refleje la realidad de sus aspiraciones y, al menos en los últimos quince años, constituye una directriz de los planes de las unidades internas y del plan institucional.

Algunas preguntas indagatorias primarias que estuvieron presentes en las discusiones al interior del Grupo de Trabajo y del abordaje en general de la situación de la UNAB ante el estándar fueron:

¿Es la misión explícita y suficiente para orientar planificación, la definición de objetivos institucionales y la toma de decisiones en general? ¿Son la misión y los objetivos ampliamente conocidos en la comunidad interna? ¿Se revisa la misión y se determinan los objetivos con la participación de los sectores pertinentes de la comunidad? ¿Se aplican mecanismos que permitan evaluar el logro o efectividad de lo declarado en la misión y los objetivos institucionales?

1.1 Reformulación y difusión de la Misión

El carácter orientador de la misión, y así también la difusión de la declaración hacia la comunidad interna, se intensificó con el proceso hacia la Candidatura siguiendo la recomendación del correspondiente informe de visita. Hoy la declaración de misión se encuentra en las publicaciones como revistas internas, documentos de planificación, paneles y en la página web; y se incluye en programas de trabajo con funcionarios y de inducción a profesores que se integran a la UNAB (*Apéndice 032*). De hecho, las unidades académicas han definido su misión enmarcada en la Misión Institucional, y los respectivos objetivos educacionales y de desarrollo en general se encuentran ligados al Plan Estratégico Institucional (*Apéndice 033 y Apéndice 034*). Y resulta ser suficientemente amplia como para respaldar las decisiones y planes de acción. Esto fue concluido en el *Auto-análisis de Consistencia Interna de los Consejos de Facultad* y en los *Relatos de los Decanos* (*Apéndice 024 y Apéndice 025*) que traducen la visión de los líderes de las unidades académicas. Sin embargo, si bien la declaración misional ha sido en buen grado internalizada por directivos, ello disminuye hacia el sector de profesores, funcionarios y estudiantes. En atención a esta observación, en el proceso de sociabilización de los resultados del autoestudio y de “talleres” de la Rectoría y Vicerrectorías para la comunidad se ha enfatizado la relevancia de la misión y los objetivos estratégicos de la UNAB.

La primera declaración de Misión se encuentra en el Estatuto fundacional (*Apéndice 035*), y fue elaborada y debatida por los socios fundadores. En su esencia, fue la base del proyecto educativo inicial. Más tarde, durante el proceso para obtener el estatus de Plena Autonomía (1999), la declaración fue readecuada, asociándose con ciertos valores, hoy vigentes. Esto fue llevado a cabo con la participación de autoridades académicas y administrativas y se socializó en claustros ampliados. En el proceso de planificación estratégica de 2013, en plena etapa del autoestudio, y

en atención al desarrollo y los desafíos internos de las funciones académicas, la declaración tomó la expresión actual:

“Ser una Universidad que ofrece a quienes aspiran a progresar una experiencia educacional integradora y de excelencia para un mundo globalizado, apoyada en el cultivo crítico del saber y en la generación sistemática de nuevo conocimiento”.

Y se acordó asimismo la siguiente Visión:

“Ser reconocida entre las mejores universidades del país”

En esta reformulación de la expresión misional participaron los directivos y equipos de gestión de la institución en todos sus niveles y fue socializada en las Facultades y claustros académicos (Apéndice 036). La versión original terminaba “...de nuevo conocimiento en áreas seleccionadas”; así se eliminó “en áreas seleccionadas”. Esto en atención a que la institución estimó que se estaban alcanzando las condiciones para fortalecer y fomentar la función de investigación en todas las áreas, y que las propias Facultades que aún no habían incursionado de manera significativa en investigación han tomado crecientemente iniciativas al respecto. Por otra parte, se enumeraron siete propósitos que orientan la consecución de la misión (Ver presentación en la página inicial de este informe).

1.2 Énfasis y consecuencia con la Misión

La Misión privilegia el rol educacional, sustentado en la investigación y el análisis crítico. El énfasis, aunque no exclusivo, en la educación de profesionales se refleja en: la estructura de gobierno y organizacional (Facultades o Escuelas mayoritariamente profesionales; unidades que focalizan en programas docentes; Consejo Superior que integra a los Decanos de Facultad) (Apéndice 008); la asignación importante de los recursos financieros a la contratación del personal docente; la construcción de salas, laboratorios y talleres de enseñanza; la disponibilidad de campos de práctica profesional; la habilitación de equipamiento para la enseñanza y el aprendizaje; el apoyo a servicios de los estudiantes; y las facilidades financieras para estos últimos. Todo lo anterior se evidencia en la distribución de la asignación presupuestaria (Apéndice 037).

La UNAB se define como una institución pluralista, en la medida que acoge a todos “*quienes quieren progresar*”, sin distinción de género, ideología, credo religioso, origen territorial o edad (Apéndice 038). Esto se refleja en su adhesión al sistema único nacional de admisión y selección, donde los requisitos son meramente académicos e iguales o similares a aquellos de las restantes instituciones universitarias. Asimismo, la búsqueda y contratación de profesores no establece requisitos distintos a los académicos, y en los hechos ellos representan una amplia gama de posiciones ideológicas, religiosas, políticas y de origen y género, y tienen todos ellos el mismo tratamiento en cuanto evaluación y capacitación interna (Apéndice 039).

La propuesta de proveer una “*experiencia educacional integradora*” se traduce en un Modelo Educativo que contempla currículos con áreas de formación básica, disciplinaria, profesional y de educación general. Esta última área tiende a instalar competencias genéricas, transversales a todos los programas de pregrado, y conocimientos que amplían el horizonte cultural. Por su parte,

la enseñanza del inglés y las opciones de estadías fuera del país (programas de intercambio; doble titulación; pasantías y visitas técnicas; cursos cortos de perfeccionamiento de idiomas; etc.), al interior de una amplia red de universidades en América, Europa y Asia, enmarcadas en más de un centenar de convenios activos, tiende crecientemente a integrar a los estudiantes a un “*mundo globalizado*” (Apéndice 013, Apéndice 014 y Apéndice 040).

Asimismo, las Facultades han ido crecientemente y exhaustivamente revisando los *Perfiles de Egreso* (características o competencias esperadas en los estudiantes al egresar) y los currículos de cada uno de los programas que ofrecen con el fin de resguardar una cabal consistencia con el *Modelo Educativo vigente y así con la Misión Institucional*. Esto se lleva a cabo con la facilitación de la Oficina de Innovación y Desarrollo Curricular de la Vicerrectoría Académica. A la fecha, desde 2012, sobre el 50% de los programas de pregrado han sido sometidos a esta exhaustiva revisión.

Más temprano que el resto de las nuevas universidades privadas chilenas, la UNAB ha incursionado de manera creciente en la investigación, en consecuencia con un “*cultivo crítico del saber y creación sistemática de nuevo conocimiento*”. La UNAB posee aquí una productividad probada y destacada en el ámbito nacional (Apéndice 017 y Apéndice 041). Esto dice relación con la idoneidad y trabajo desarrollado por el cuerpo de profesores (Ver Relato sobre Estándar 10).

A partir de lo declarado en la Misión, la institución define los siguientes objetivos o ejes estratégicos:

- *Proveer una educación pertinente, integradora, de excelencia y calidad.*
- *Potenciar la generación de nuevo conocimiento.*
- *Consolidar la interacción con el entorno social, económico, productivo y cultural.*
- *Consolidar un modelo de gestión que maximice el uso efectivo y eficiente de los recursos de la institución en prosecución de la Misión.*

Estos objetivos constituyen las directrices de las decisiones y del Plan Estratégico Institucional quinquenal, que se ajusta anualmente y que determina la formulación del presupuesto (en la forma de Long Range Plan, LRP), todo lo cual es aprobado finalmente por la Junta Directiva (Apéndice 034). El plan estratégico tiene como insumos los planes o proyectos de las Facultades y de las Unidades Centrales, cuya integración efectiva es negociada según su pertinencia misional, consistencia con los objetivos estratégicos y la viabilidad económica y de gestión, entre otros factores (Apéndice 042).

La provisión de una *educación pertinente, integradora, de excelencia y calidad* se plasma en una oferta de amplio espectro disciplinario y profesional, impartida en diversas modalidades, que aterriza en un currículo con actividades que afectan distintos aspectos del desarrollo personal (conocimientos, habilidades, actitudes). Oferta que consistentemente constata una alta postulación de estudiantes (Ver Relato sobre Estándares 6 y 11).

Por otro lado, la UNAB ha instalado unidades centrales de apoyo o facilitación de la efectividad y calidad educativa, destacándose aquí las oficinas de: Innovación y Desarrollo Curricular; Evaluación de la Efectividad Docente; Capacitación y Desarrollo Docente; Asistencia al Estudiante y Retención. Asimismo mantiene un programa de certificación externa de la calidad

educativa vía la participación creciente en el sistema de acreditación institucional y de carreras de pregrado y programas de postgrado (con prioridad a los doctorados) (*Apéndice 005*). Su mayor desafío en esta línea es la búsqueda de la acreditación con la MSCHE (Ver Relato sobre Estándar 7).

La institución *potencia la generación de nuevo conocimiento* habiendo instalado una estructura *ad-hoc* de facilitación, la Vicerrectoría de Investigación y Doctorado (VRID), desde donde se implementan políticas y mecanismos adecuados como: fondos internos de inicio en investigación; apoyo a proyectos en concursos competitivos externos; incentivos a publicaciones indexadas internacionalmente; y captación y retención de núcleos académicos de alto nivel. El desarrollo de la oferta de programas de Doctorado, íntimamente enlazados con la productividad científica, ha sido prudente, buscándose la consolidación y certificación externa de calidad, antes que una rápida expansión. Si bien se mantiene el área tecno-científica como la más fuerte, hoy se observa una significativa y creciente productividad en las áreas de Ingeniería, Humanidades, Educación, Ciencias Sociales y Derecho (*Apéndice 017*).

La UNAB consolida su *interacción con el entorno social, económico, productivo y cultural* con el fortalecimiento de una estructura central de facilitación, la Dirección General de Vinculación con el Medio (DGVM), que reporta directamente a la Rectoría, y la implementación de políticas y mecanismos que cubren hoy todos los ámbitos del medio; en concreto: i) orientando las diversas iniciativas de las propias Facultades; ii) generando accesibilidad a actividades culturales; iii) desarrollando estrategias de difusión didáctica de la investigación y de las disciplinas en general; iv) vinculando a la UNAB con organismos educacionales extranjeros; y v) gestionando proyectos en el campo de la Responsabilidad Social, con énfasis en medio ambiente (*Apéndice 016*). Esta interacción es de doble vía pues beneficia a la comunidad externa y afecta el proceso académico interno, especialmente el formativo. En este ámbito está pendiente una evaluación más acabada del impacto que se está logrando en el entorno mediante estas actividades.

La *Responsabilidad Social* es un valor que la UNAB asume en su quehacer como eje de la estrategia institucional a mediano y corto plazo. Además de incorporarla como una de las 5 dimensiones de Educación General, se destaca la creación del Centro de Sustentabilidad y la suscripción del protocolo Campus Sustentables, un acuerdo de colaboración interuniversitario. La institución desarrolla aquí importantes iniciativas, entre otras: i) El Diploma en Habilidades Laborales (2011), dirigido a jóvenes con necesidades educativas especiales. Este programa, pionero en Chile, permite el acceso de estos jóvenes a la vida universitaria, adquiriendo las habilidades sociales y laborales necesarias para desempeñarse e insertarse de manera activa en la sociedad; ii) La iniciativa Acción Joven (2011), en alianza con *International Youth Foundation*, reconoce anualmente el trabajo de emprendedores sociales o ambientales jóvenes (18 - 29 años), que estén generando un impacto social positivo en el país; y iii) Apoyo social a personas y comunidades vulnerables, donde estudiantes y profesores sirven con sus competencias, destacándose, a modo de ejemplo: el Centro de Atención Psicopedagógico (asociado al programa de Psicopedagogía), dirigido a niños y jóvenes, y hoy a estudiantes; la Clínica Jurídica, asociada al programa de Derecho, que brinda además orientación en materias legales y patrocinio de causas; el Centro de Atención Clínica de Psicología, asociada al programa de Psicología, una red de cooperación con instituciones públicas y privadas, y que atiende procesos psicoterapéuticos; y el Centro de la Mujer, con atención psicosocial y jurídica a mujeres víctimas de violencia intrafamiliar. Todo lo anterior es gratuito (*Apéndice 016*).

1.3 Misión y efectividad institucional

La institución busca también lograr una *gestión que maximice el uso efectivo y eficiente de los recursos*. Lo alcanzado por la UNAB en solamente un cuarto de siglo implica una gestión que ha sido efectiva. Sin embargo, los cambios en el entorno y la propia complejidad interna, dado el crecimiento institucional, han conducido a una revisión en el ámbito administrativo. Esta revisión ha implicado la reestructuración, especialmente en el último tiempo, de los servicios de atención al estudiante, la asignación y control de los recursos financieros y las facilidades para las actividades docentes (Ver Relatos sobre los Estándares 2, 3, 5 y 9)

Por otra parte, la UNAB ha acumulado experiencia en los últimos años en la aplicación de estrategias para verificar efectividad, especialmente en la educación profesional, vinculándolas a políticas que enfatizan el aseguramiento de la calidad. En concreto, se ha avanzado hacia un Sistema de Evaluación de la Efectividad Docente o Educativa (SEED), el cual se ha ido ya implementando en las facultades, escuelas y programas docentes, si bien no de manera absolutamente homogénea todavía dado el tamaño de la institución (Ver Relato Estándar 14). Dicho sistema apunta, en los hechos, a *verificar el logro de la Misión en los aspectos educativos* (Ver Relato sobre el Estándar 14). En este sentido, y en el marco del proceso de Candidatura y muy especialmente luego en la fase de autoestudio, ha resultado evidente la necesidad de sistematizar cabalmente las políticas, estructuras y estrategias evaluativas en un proceso que apunte a la *Evaluación de la Efectividad Institucional*, cuya orientación mayor es la verificación del cumplimiento de la declaración misional y de los objetivos institucionales (Ver Relato Estándar 7). Al respecto, se ha focalizado primariamente en el ámbito académico (efectividad educativa; efectividad en gestión de unidades centrales de apoyo directo a lo académico) (Ver Relato sobre el Estándar 7).

Hay una preocupación creciente por difundir ampliamente la Misión, los Objetivos Institucionales, el Plan Estratégico Institucional y el Modelo Educativo en la comunidad universitaria. Así: i) están publicados en el sitio Web institucional y en otros medios (trípticos y afiches, comunicados por correo electrónico, informe de autoevaluación institucional a la CNA-Chile, etc.) (www.unab.cl); ii) están formalizados en decretos accesibles por la comunidad (Apéndice 043); y iii) se difunden en actividades diversas como claustros ampliados y en Consejos de Facultad, y en talleres de inducción a nuevos funcionarios y estudiantes (Apéndice 044).

Sin duda que la declaración misional conforma un desafío permanente pues se compromete con un perfil ambicioso del egresado de la Educación Profesional; la generación y transmisión del saber superior; la consideración del fenómeno de la globalización; la efectividad de la gestión institucional; y el aseguramiento de la calidad.

1.4 Conclusión

La investigación realizada por el Grupo de Trabajo y otras informaciones recopiladas permiten afirmar que la Misión y los Objetivos Estratégicos vigentes: i) están claramente definidos; ii) resguardan la imagen y carácter que ha exhibido la UNAB desde su fundación; iii) han adquirido importancia creciente en el quehacer institucional; iv) han sido difundidos ampliamente en publicaciones oficiales, el sitio web y en actividades de inducción y otras con el personal; v) abordan aspectos que caracterizan la institución y su accionar en progreso y programado en

general, lo que otorga consistencia interna; y vi) están focalizados en la efectividad educativa, el cultivo del conocimiento, el aporte a la comunidad y el aseguramiento de la calidad.

Puede asimismo afirmarse que la Misión se aplica o considera en la definición de los objetivos institucionales, los planes de acción de las unidades académicas y administrativas, y los resultados educacionales esperados o *Perfil de Egreso* de las carreras y programas, especialmente en lo que dice relación con las competencias-sello de la UNAB. Hay así una alineación de la misión y objetivos y metas institucionales con los objetivos de instrucción y currículos en general. En los hechos, la Misión orienta la asignación de recursos que focalizan decididamente en la función académica, especialmente la educativa.

Recomendaciones y sugerencias. Si bien se han implementado mecanismos que apuntan a la verificación de los aspectos educativos y otros implicados en la Misión y los Objetivos Estratégicos, es necesario extender esta acción a aspectos administrativos o de gestión; la efectividad de la difusión interna; y el avance hacia un sistema más integral y sistemático de verificación de la Misión y el propósito institucional en general (Ver Relato del Estándar 7).

Es también conveniente aumentar la canalización a todos los niveles internos de la comunicación y difusión de los elementos que concretan la Misión y Objetivos.

CAPÍTULO 2. PLANIFICACION, ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y RENOVACIÓN INSTITUCIONAL

Relato Estándar 2

El Grupo de Trabajo abordó conjuntamente los estándares 2 y 3 dada la interrelación entre ambos. Así, el trabajo desarrollado se integra en ambos Relatos, los cuales incorporan también aportes de unidades centrales vinculadas al área de la Planificación, la Presupuestación y otras, considerando, además, los informes preliminares del Grupo (*Apéndice 030*).

El proceso de planificación es una actividad más bien emergente en el sistema universitario chileno. Solo desde inicios de la década pasada empezó a adquirir formalidad y más recientemente a internalizarse al accionar de las instituciones. Esto ha ocurrido principalmente como reacción a procesos de acreditación, que comenzaron por entonces, y a condicionantes en la asignación de recursos estatales y otras fuentes.

No obstante, el sometimiento de la UNAB al proceso de *Licensing* (1988-1999) para obtener la Plena Autonomía le impuso un aprendizaje temprano en el ámbito de la planificación estratégica. Así, la planificación, vinculada con la asignación y control de recursos, ha sido un elemento necesario para el adecuado desarrollo y posicionamiento de una institución privada, que no tiene acceso a recursos estatales permanentes. Posteriormente, al integrarse al sistema inicial de acreditación (2003), el proceso de planificación, aparte de constituir una componente clave para la gestión institucional, se conformó además en un elemento para una adecuada rendición de cuenta externa.

Siguiendo con su proceso normal de planificación institucional, la UNAB estableció un plan de mejoramiento continuo que le facilitó la renovación de la acreditación ante la CNA-Chile en

2008. La etapa siguiente de planificación correspondió a un plan ahora quinquenal 2009 – 2013, el cual, luego de un análisis de sus resultados, y de la situación interna y de entorno, dio base para el plan estratégico institucional vigente 2013 – 2017 (adecuado a 2014-2018). Los hechos y análisis que a continuación se describen *demuestran que en la UNAB existe un proceso claro y permanente de ejercicio en planificación, que ha transitado hacia un esquema más participativo y vinculado con la asignación de recursos y la evaluación.*

Algunas preguntas indagatorias primarias que estuvieron presentes en las discusiones al interior del Grupo de Trabajo y del abordaje en general de la situación de la UNAB ante el estándar fueron:

¿Cuán bien conectados están el desarrollo del plan estratégico y del presupuesto? ¿De qué modo la planificación y otras directrices estratégicas son monitoreadas y evaluadas? ¿Están las decisiones que afectan el crecimiento, el desarrollo y la sustentabilidad de la institución basadas en información adecuada? ¿Qué ajustes han ocurrido en planificación y presupuestación y con qué resultados? ¿Están la planificación, las comunicaciones y el marketing estratégico ligados?

2.1 El proceso de planificación

En el marco de la Misión y los Objetivos o Ejes Estratégicos, la UNAB establece una carta de navegación quinquenal que se traduce en líneas de desarrollo que son directrices para las decisiones y acciones en los campus universitarios. Bajo estas directrices, cada unidad (vicerrectorías, facultades, direcciones centrales de apoyo) formula su propia planificación para igual período, constituyéndose en eslabones contribuyentes a los propósitos generales de la institución (*Apéndice 034*).

El Plan Estratégico conforma el plan integral focalizado principalmente en lo académico, que se traza quinquenalmente. El plan es “bajado” o detallada y ajustada anualmente su ejecución en términos de acciones y cuantificación de recursos. Es lo que se denomina el Long Range Plan (LRP). Este muestra las crecientes expectativas, ligando todas las variables que tienen algún impacto sobre la matrícula (tasas de admisión, retención, egreso). Desde aquí y a fin de asegurar la consistencia de la creciente proyección, se definen los estados financieros proyectados, el plan de inversión para el periodo y el plan de desarrollo de la infraestructura y las facilidades en general.

El proceso de planificación comienza en marzo de cada año y concluye en diciembre con el cierre del proceso presupuestario. Este proceso determina las acciones a realizar y los recursos a asignar para cumplir los objetivos establecidos para el quinquenio. Al inicio del proceso, las facultades y unidades centrales disponen del *mapa estratégico UNAB*. Este es un documento que especifica: la misión y visión institucional; los objetivos estratégicos definidos; una visión interna de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la institución, según análisis interno, usualmente efectuado en el Comité de Rectoría y en el de Prorectoría (Coordinación hoy asumida por la VRO); y los indicadores o criterios de éxito que permitirán verificar el logro de los objetivos (*Apéndice 045*).

El mapa estratégico es el marco de referencia para que las distintas unidades definan su plan, con acciones para consolidar fortalezas, aprovechar oportunidades, superar debilidades y

enfrentar amenazas. Las acciones se asocian con plazos, responsabilidades, recursos previstos e indicadores de seguimiento y éxito. Los planes finalmente elaborados se revisan y aprueban en el Comité de Rectoría y luego en la Junta Directiva, priorizándolos a la luz de los propósitos y objetivos estratégicos institucionales. Los recursos humanos y financieros asociados a estas iniciativas son incluidos por cada unidad en el proceso de formulación presupuestaria anual (*Apéndice 042*).

El desarrollo y seguimiento del plan institucional (y de los planes de las unidades) es conducido por la Dirección de Planificación (DP), dependiente de la VRE. Esta unidad apoya el análisis conjuntamente con las unidades, esto es la definición y priorización de proyectos e iniciativas internas; el resguardo de la coherencia de los mismos con las directrices institucionales; y el proceso de presupuestación correspondiente. Estas instancias de análisis son: el Comité de Rectoría; la Rectoría; y la Junta Directiva. Otras instancias usuales de discusión y de iniciativas son: el Consejo Superior; los Consejos de Facultad y de Escuela o Departamento; y los Comités al interior de Vicerrectorías y de otras unidades centrales (*Apéndice 046*).

Por su parte, el Plan de Desarrollo de Infraestructura se hace cargo de las necesidades de desarrollo y mejoramiento de las instalaciones, atendiendo los requerimientos de las unidades (*Apéndice 047*).

2.2 Proceso presupuestario

La formulación presupuestaria es anual, y asigna los recursos para las metas y tareas de corto plazo que desde las unidades tributan al plan institucional. De esta manera, el presupuesto es la expresión monetaria de los proyectos y acciones específicas en cada período (año calendario) en particular (*Apéndice 048*). Esto provee los recursos para respaldar los planes como también un medio de seguimiento de éstos a través de la ejecución presupuestaria que se aplica a los presupuestos específicos de cada unidad. *Así, es posible monitorear la eficiencia en el uso de los recursos y la efectividad de las acciones y proyectos desarrollados.*

El mismo mecanismo tiene un componente dinámico que permite corregir desviaciones o reasignar recursos. Es así que, mes a mes, se revisa el presupuesto de gastos (Opex), y se compara lo estimado con lo ejecutado, lo que se comunica a las respectivas unidades (facultades, vicerrectorías, etc.) para sus observaciones. *De aquí se realizan ajustes y se formula una nueva proyección como sea necesario (Apéndice 049).* Los directivos de las unidades de finanzas y de planificación se coordinan y comunican formalmente en sesiones regulares semanales del Comité de Prorectoría (hoy implementado por la VRO y la VRE).

En el caso del presupuesto de inversiones (Capex), se compara la ejecución real de cada mes con el monto pronosticado, introduciendo ajustes, conforme a lo que se estima que pueda suceder en los meses siguientes. Los ajustes se comunican a las unidades afectadas, según el caso.

2.3 Gestión financiera

La responsabilidad primaria de la gestión financiera reside en la VRE. Se estructura en las siguientes áreas:

- Administración y Adquisiciones (Administración de Campus, Compras, Activo Fijo, Prevención de Riesgo, Logística y Transporte, Recepción de Bienes y Documentos fiscales).
- Finanzas (Pagos, Recaudación, Tesorería, Inversiones, Créditos, Becas, Seguros).
- Contabilidad (Registro contable y reportes oficiales).
- Planificación y Gestión Financiera (Planificación Financiera, Control Presupuestario, Apoyo Gestión Unidades Administrativas Centrales vía Directores Administrativos)

La VRE mantiene una comunicación periódica con las unidades vía los Directores Administrativos, y se vincula e informa periódicamente al Comité de Rectoría, el Consejo Superior, y otras instancias como sea necesario.

El objetivo de la gestión financiera es garantizar el respaldo al proyecto académico. Para esto se ha definido 4 procesos que conforman la base de las políticas y mecanismos de asignación y control financiero (Información provista directamente al Grupo por la DPF):

Planificación de largo plazo. Es el proceso de planificación, ajustado anualmente, en el cual cada unidad académica y administrativa define sus objetivos en un horizonte de cinco años. Allí se analizan variables importantes en el entorno; las condiciones de las instituciones estimadas como competencia; el éxito comparativo del propio modelo educativo; el nivel de satisfacción de alumnos y egresados; los focos de crecimiento; y los objetivos de investigación, entre otros aspectos. El proceso concluye con la aprobación de iniciativas vinculadas a una proyección financiera.

Este proceso es asistido por la Oficina de Finanzas y Control de Gestión y OAI. Esta última centraliza la información emanada desde las unidades académicas y administrativas y otras fuentes internas y externas (Mayor información en 2.5, más abajo).

Presupuesto. El proceso anual de presupuesto se traduce en una bajada en detalle de la ejecución del primer año de los planes definidos en el proceso de planificación de largo plazo. Es liderado por la VRE, pero es construido con un enfoque de abajo hacia arriba (*bottom-up*), vale decir desde las unidades académicas y administrativas según lo necesario para avanzar hacia sus objetivos estratégicos de corto y mediano plazo. En esta instancia, un representante de la VRE apoya a cada unidad en la definición y traducción de sus requerimientos en un presupuesto operacional y un presupuesto de inversión, lo que debe basarse en las normas contables y de gestión que la institución sigue, a fin de evaluarlas y ajustarlas para el cumplimiento presupuestario consolidado.

Concluido el periodo de solicitud presupuestaria por parte de las unidades, la Rectoría, la VRO y la VRE llevan a cabo un proceso de revisión con cada Facultad, Vicerrectoría y Dirección General o Central. Allí las unidades plantean el respaldo o “defensa” de sus solicitudes, especialmente en el ítem de recurso humano y económico. Y se acuerda un eventual ajuste que permita cumplir el plan financiero definido en la planificación de largo plazo. *El proceso concluye con la distribución de los presupuestos para cada unidad y la carga de este mismo en los sistemas financieros. Estos facilitan luego la ejecución y control.*

Cierre Mensual y Proyección de Resultados. Este proceso mensual tiene por objetivo aplicar un seguimiento periódico a la ejecución presupuestaria que garantice que los planes se cumplan de la manera programada. En la práctica, se trata de *la conformación y trabajo de una serie de comités que se reúnen mensualmente para analizar los resultados financieros, las desviaciones y los ajustes necesarios para cumplir los objetivos.* Sin embargo, este proceso también provee la flexibilidad necesaria para tomar decisiones sobre la marcha y reasignar recursos según ajustes en los planes o contingencias, oportunidades o imprevistos que pudieran emerger. El proceso de cierre mensual constituye una herramienta para medir la capacidad de gestión presupuestaria de los líderes de cada unidad y apoyarlos como sea necesario. El proceso concluye con la actualización de la proyección financiera y la recarga de los montos disponibles para cada unidad en el sistema financiero de ejecución presupuestaria.

Proyectos de reinversión. Son procesos definidos para materializar la inversión en bienes de capital que sean necesarios para llevar a cabo los planes de largo plazo. Estos comprenden un amplio rango de inversiones que se dividen en dos grupos: Mantención (renovación de equipamiento, remodelaciones, renovación bibliográfica, etc.); y crecimiento (nuevos edificios, instalaciones deportivas o ampliaciones de edificios existentes). El proceso es un trabajo conjunto entre la(s) unidad(es) beneficiada(s) y la unidad de planificación financiera para elaborar un informe que contenga la justificación estratégica de la inversión requerida y un detallado plan financiero. Este informe es posteriormente presentado a la Junta Directiva para su aprobación, según lo establece la normativa. Los proyectos aprobados son asignados a las unidades a cargo de su ejecución. Los fondos necesarios son cargados en el sistema financiero de UNAB, para aplicar luego seguimiento a su ejecución y control que se cumplan a la luz de las observaciones y el presupuesto aprobado.

Ejecución presupuestaria y presupuesto proyectado 2014. Flujo de caja.

El presupuesto de la UNAB para el 2014 considera un total de ingresos de operación de M\$ 157.550.032 (US\$ 261.858.910), y se espera que los costos de los servicios operacionales sean M\$ 55.761.695 (US\$ 92.679.744), y los gastos de administración M\$66.464.373 (US\$ 110.468.326). Y proyecta como saldo final del ejercicio para 2013: M\$35.323.964 (US\$ 58.710.840), el cual se espera que presente un aumento gradual en los próximos años (*Apéndice 049 y Apéndice 050*).

La UNAB ha cumplido con todos los requerimientos solicitados por el MINEDUC y otros organismos externos oficiales, en el ámbito financiero; la información entregada está disponible en los Apéndices 049 y 050 y en el sitio web institucional (www.unab.cl).

2.4 Control

La gestión de la UNAB se cimienta en tres pilares: *la planificación estratégica como canalización de iniciativas y decisiones y de la presupuestación; el presupuesto como base de la operación; y el monitoreo permanente, tanto del plan como de la ejecución presupuestaria para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas de corto y mediano plazo.* El Plan Institucional se actualiza, usualmente por junio – julio de cada año, de acuerdo al contexto externo e interno; evolución de los indicadores establecidos, operacionales, académicos y financieros relevantes; y otras variables que sean importantes de considerar, lo que se traduce en un ajuste continuo de las estrategias.

El cumplimiento del plan por parte de cada unidad forma parte de la matriz de objetivos de desempeño e incentivo variable, lo que es un insumo en la evaluación de desempeño, en lo cual está avanzando la Oficina de Recursos Humanos. Por su parte, los Decanos dan cuenta de su gestión, en lo académico, a la Vicerrectoría Académica, y en general ante la Rectoría, quienes pueden hacer un juicio sobre el cumplimiento de los objetivos (*Apéndice 051*). De cualquier manera, el Rector informa anualmente a la Junta Directiva respecto del cumplimiento de objetivos del Prorector, los Vicerrectores, el Director de Relaciones Internacionales y la Directora de Vinculación con el Medio.

Por otro lado, la Oficina de Contraloría Interna de la UNAB formaliza y sistematiza la diversidad de procedimientos de gestión, lo que clarifica la secuencia y responsabilidad del accionar. Como complemento de esto opera el Código de Conducta y Ética, que establece parámetros de conducta y conflicto de intereses, en el marco de una política de anticorrupción (*Apéndice 052*).

De una forma más global, si bien algo indirecta, la institución monitorea el impacto de acciones y decisiones en el ámbito de la experiencia educativa del estudiante, derivadas del plan institucional, mediante el análisis de los resultados de la Encuesta Semestral de Satisfacción de Alumnos (NPS, *Net Promoter Score*) (*Apéndice 053*).

2.5 Información para la Gestión

Con el fin de profesionalizar la recopilación y análisis de información para la gestión, se creó en 2001 la Oficina de Análisis Institucional (OAI), que depende de la VRO, y aborda transversalmente situaciones que competen al ámbito académico y administrativo.

La función central de la OAI es recolectar, procesar y analizar datos que describan el espectro completo de las funciones de la universidad, poniendo los resultados a disposición, primariamente, de las instancias estratégicas para la toma de decisiones y la planificación.

Específicamente esto incluye, entre otras tareas: recopilar los datos que se puedan extraer de la normal operación de los actuales sistemas de administración académica y financiera; adaptar los sistemas de modo que rindan más y mejor información de gestión; crear o adquirir e implementar nuevos instrumentos de recolección de datos; procesar los datos de modo de convertirlos en información útil para la toma de decisiones; mantener y desarrollar bases de datos confiables, amplias y autorizadas sobre la institución y su entorno; generar informes regulares de los procesos de la institución; elaborar informes *ad-hoc*, a solicitud de las autoridades; y presentar datos institucionales a agencias externas.

La OAI se vincula con unidades académicas y administrativas de todos los niveles de la institución, pero sus principales usuarios internos son: Rectoría, las Vicerrectorías, los Decanatos de Facultad, y otras direcciones académicas y administrativas. Sus principales usuarios externos son el MINEDUC, la CNA-Chile, el CNED y organizaciones que realizan rankings nacionales.

Buena parte de la generación de información interna se realiza en colaboración directa con la Dirección General de Tecnologías de Información (DGTI), desarrollando almacenes de datos, cuya fuente principal son los sistemas operacionales. Se recopila información y se crean bases con los datos de las fuentes públicas disponibles como CNED, MINEDUC, CNA-Chile, el

Sistema de Información de la Educación Superior (SIES), las páginas web de otras instituciones de educación superior, y publicaciones varias pertinentes al ámbito de la Educación.

En 2010 la UNAB realizó una completa actualización de sus sistemas de información incorporando BANNER como sistema transaccional académico y COGNOS y QLICKVIEW como su sistema de información de gestión. La generación de informes, utilizando COGNOS, está a cargo de la OAI, con el que ha desarrollado, principalmente, reportes de matrícula, toma de carga académica y resultados de asignaturas, todo lo cual está disponible para las instancias o personas autorizadas. La siguiente es una muestra de la clase de datos que recopila la OAI:

Interna: Admisión de alumnos nuevos, con información de puntajes en la prueba nacional de selección (PSU), colegio de origen, dirección, edad y preferencias; Matrícula, con información de monto arancel, fecha de matrícula; Asignaturas o cursos con información de todas las cursadas y el resultado obtenido por cada alumno; Titulados/Egresados; Encuestas de satisfacción y perfil de alumnos; Académicos; Evaluación docente.

Externa: Matrícula del sistema, precios y ofertas de la Base INDICES, información recolectada por el CNED; Matrícula del sistema, características de los alumnos, tasas de deserción, tasas de titulación/egreso de las bases generadas por el SIES; Estadísticas del sistema del MINEDUC; Cobertura y composición socio - económica del Ministerio de Planificación Nacional (MIDEPLAN); Puntajes PSU de todos los postulantes al sistema único de admisión, de las bases de la oficina de administración de esta prueba (DEMRE).

El tipo de informes analíticos que genera la OAI dice relación con temas como: Análisis y proyección de matrícula; análisis de mercado para nuevas ofertas; origen educacional y nivel socio-económico de los estudiantes; tendencias de admisión; proyecciones de matrícula y re-matrícula por programa, carrera y sede; seguimiento de cohortes (tasas de retención, egreso, deserción, etc.); carga académica; reporte de solicitudes; y resultado y análisis de exámenes nacionales y de rankings (*Apéndice 054*).

La OAI coordina asimismo las *encuestas institucionales* a fin de: Conocer el nivel de satisfacción de los alumnos; Determinar el perfil de alumnos nuevos; Evaluar nuevas ofertas; Evaluar el desempeño de los docentes; Evaluar servicios específicos; Conocer la inserción laboral de egresados. Ejemplos de las encuestas que se administran y/o procesan son: Imagen y posicionamiento UNAB; Perfil estudiante de pregrado; Satisfacción estudiantil; Evaluación docente; Egresados de pregrado; Satisfacción de alumnos de postgrado; Evaluación de calidad de los servicios; Empleadores y usuarios externos (*Apéndice 028*).

Además se aplican encuestas sectorialmente a variados usuarios, internos y externos, vinculados a los programas en el marco de sus procesos de autoevaluación y acreditación (*Apéndice 055*).

La mayor parte de la información respecto al desempeño de los procesos académicos es extraída directamente de los sistemas de registro docente existentes. La información es bajada a bases de datos, donde se procesan y se obtienen los indicadores de seguimiento de los alumnos. Los datos se proporcionan a distintas entidades internas, pero especialmente a la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad (VRAC), que utiliza esta información en los procesos de

autoevaluación institucional y de carreras y programas. También están disponibles para los Vicerrectores, Decanos, el Consejo Superior y el Consejo Académico.

La tasa de deserción se reporta sistemáticamente y se analiza en el Comité de Rectoría y en los procesos de planificación anuales. Se ha elaborado un modelo estadístico (*Árbol de Clasificación*) que intenta predecir el grado de propensión a la deserción que presenta cada alumno nuevo de pregrado. Esto con el objeto de orientar las acciones para aumentar la retención. La elaboración de este modelo permitió, además, conocer la relación entre las características de entrada de los alumnos y la deserción, lo que permite el diseño de ajustes consecuentes (Mayor información en Relato del Estándar 8).

La OAI ha demostrado capacidad para disponer información para realizar diagnósticos adecuados, internos y del entorno, apoyar los procesos de acreditación y tomar decisiones en los distintos niveles de la institución, especialmente en el plano estratégico (Apéndice 026).

Sin embargo, la demanda creciente por mayor información, múltiple y compleja, ha incidido en que no siempre la disponibilidad de la información resulta oportuna. Esto ha llevado a realizar ajustes en términos de fijación de prioridades y establecimiento de protocolos internos de trabajo. Además, con el fin de ampliar y mejorar la difusión de la información, la OAI ha implementado un adecuado sitio web y ha diseñado e implementado un tablero de comando (*dashboard institucional*), que aumenta el grado de visibilidad de los principales indicadores del Plan Estratégico Institucional. A este tablero de comando acceden los equipos de gestión de las Facultades. Es preciso asimismo avanzar hacia la generación de un autoservicio en las consultas regulares de información, a través del desarrollo de reportes o el acceso directo a documentación existente, lo que está siendo trabajado por la OAI.

2.6 Conclusión

La investigación llevada a cabo por el Grupo de Trabajo permite afirmar que una característica distintiva de la UNAB es su notable dinámica en los procesos asociados a la toma de decisiones. Esta condición es importante cuando se analiza el notable crecimiento (matrícula, oferta educacional, facilidades) y un posicionamiento importante en el escenario universitario privado en apenas 26 años. Esto implica que ha habido un norte claro y una consecuencia entre idea y acción que ha captado la confianza de la comunidad usuaria. Sin embargo, la complejidad alcanzada y otros factores demandan algunos ajustes.

De cualquier manera, se ha desarrollado una metodología (diseño e implementación) de planificación que se vincula con el proceso presupuestario y que permite administrar un plan institucional en horizontes de 5 años. Se logra también la elaboración de planes de acción y de asignación de recursos en las unidades en alineación con los Objetivos Estratégicos Institucionales. Se ha establecido mecanismos de control de gestión de los planes y los recursos financieros. Y en los planes de las unidades académicas se han integrado observaciones o resultados de las revisiones y análisis de programas; servicios académicos; desempeño del personal; efectividad del aprendizaje; y seguimiento de egresados; entre otros elementos.

En consecuencia, se tiende a un modelo que permite incorporar el *análisis de futuro* a la cultura organizacional; y que instala la importancia del "alineamiento institucional", es decir que los

distintos sectores de la comunidad, estructuras organizacionales y niveles desarrollen líneas de intervención y acciones interrelacionadas. Dada la experiencia acumulada, la institución ha tomado conciencia de establecer una planificación que le permita prevenir problemas mayores.

Recomendaciones y sugerencias. Si bien existen instancias de planificación y mejoramiento, éstas no aseguran siempre y cabalmente la injerencia de distintos niveles de los estamentos de la institución. Es al interior de unidades como Facultades, Escuelas y Departamentos, donde los Consejos de Facultad y los Consejos de Escuela/Programa debieran constituir espacios regulares para comunicar y convocar a procesos de planificación y mejoramiento, cuyos acuerdos queden registrados en las actas de estas instancias. Ampliar el ámbito de alcance de estos procesos conforma aún un desafío. Esto impone una coordinación al interior del Consejo Superior y control de parte del Comité de Rectoría.

CAPÍTULO 3. RECURSOS INSTITUCIONALES

Relato Estándar 3

El uso efectivo y adecuado de los recursos es un elemento crucial en el desempeño y aún la supervivencia de la UNAB. Esto ha sido así, si bien con creciente complejidad, debiendo desde temprano instalar las competencias para disponer oportunamente de los recursos necesarios para respaldar los programas de Educación Profesional y cumplir los propósitos que la institución se ha impuesto.

Algunas preguntas indagatorias primarias que estuvieron presentes en las discusiones al interior del Grupo de Trabajo en el abordaje en general de la situación de la UNAB ante el estándar fueron:

¿Es la planificación, distribución y utilización de recursos monitoreada? ¿Hay riesgo de no poder cumplir los objetivos institucionales, especialmente en el ámbito educativo, debido a carencia de recursos? ¿Contribuye el proceso de acreditación a la alineación de la planificación, la distribución y la utilización de recursos? ¿Hay directrices para asegurar recursos que apoyen la misión educacional? ¿Hay un proceso de priorización para definir qué es importante y apremiante?

3.1 Asignación de recursos

Aun cuando se observa espacio para mejorar, el Grupo de Trabajo que abordó los estándares 2 y 3 y el *Steering Committee* concluyeron que la institución tiene la disponibilidad y manejo adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para cumplir la misión y los objetivos establecidos. Lo que se evidencia con la regularidad demostrada en el cumplimiento de los programas académicos y compromisos con la comunidad. La UNAB muestra estabilidad financiera en el tiempo, y cuenta con un proceso de planificación vinculado con el de presupuestación anual que guían el crecimiento institucional, y en el cual participan los Vicerrectores, los Decanos y Directores de unidades académicas y programas, entre otros responsables de ejecutar los planes (*Apéndice 056*).

Debe reiterarse que la UNAB no recibe recursos fijos del Estado ni de otro organismo, y que sus ingresos provienen mayoritariamente de los pagos de los estudiantes y luego de fondos nacionalmente concursables o competitivos, servicios y donaciones.

La UNAB muestra la capacidad para sostener el crecimiento proyectado y de inversión conjuntamente con estabilidad financiera. Esto le ha permitido distinguirse entre las instituciones pares al mostrar una especial preocupación por proveer una educación de calidad, con innovación y tecnología. De hecho, la UNAB ha logrado un reconocimiento de la posición en la Educación Superior chilena, en términos de postulaciones de estudiantes; obtención de proyectos nacionales para investigación y mejoramiento educativo; producción científica e innovación en la oferta académica; y rankings (Detalle y respaldos en Relatos 8, 10 y 11).

El proceso de asignación de recursos para las diferentes unidades, académicas y administrativas, es coordinado por la DP. *Esta oficina consolida los requerimientos y necesidades de recursos de las unidades; las clasifica (mantenimiento, renovación, adquisición); y aborda de manera especial aquellos que son transversales en los campos universitarios (Infraestructura, Biblioteca, Recursos Humanos, Tecnologías de la Información, Investigación, entre otras), y poder así generar economías de escala.*

La misión institucional de proveer un acceso a todos quienes deseen progresar, conduce a una universidad inclusiva o integradora, lo que ha conducido a un aumento de la cobertura estudiantil. Así, la matrícula total ha crecido consistentemente en el periodo 2010-2014, apoyada principalmente en el pregrado, vía el programa Advance y la oferta de postgrado. Consecuentemente se expandió la infraestructura y los recursos humanos y materiales, especialmente en las sedes de Concepción y Viña del Mar, lo que ha implicado una inversión total del orden de MM\$100,5 (US\$ 166 millones) en dicho período en estas sedes. Actualmente la UNAB cuenta con más de 220.000 mt² cuadrados de infraestructura, que se encuentra bajo un programa de mantención y mejoramiento.

Otra fuente para la asignación de recursos deviene directamente de la demanda de equipamiento; computadores; suscripciones a revistas y a bases de datos; infraestructura; actividades en terreno; y personal, y todo aquello que impone el desarrollo de los planes de estudio, especialmente los programas de reciente creación y que aún no alcanzan un estado de régimen.

Una tercera vía la constituyen los planes de mejoramiento y ampliación de instalaciones, servicios y actualización y renovación de tecnología, lo cuales se abordan como iniciativas centrales. Las Facultades y Vicerrectorías tienen asociado un Director Administrativo que las apoya en sus requerimientos y facilita la interacción con la DPF.

Como cuarta vía, y aunque el apoyo financiero directo de la UNAB al desarrollo de la investigación es sustantivo, su financiamiento se basa principalmente en la capacidad del cuerpo de investigadores para capturar fondos competitivos externos con financiamiento estatal (*Apéndice 017*).

Los presupuestos de los requerimientos consolidados son luego analizados, en el marco de los lineamientos estratégicos institucionales y la dinámica (señales, oportunidades) del entorno. Esto ocurre conjuntamente con los directores de las unidades académicas y administrativas lo que

puede implicar varias sesiones de trabajo. La decisión final es de la Rectoría, que cuenta con la asesoría de su Gabinete. El proceso de asignación presupuestaria se inicia por julio de cada año, y finaliza por octubre- noviembre.

En el Relato sobre el Estándar 2 ya se describió y analizó la asignación y monitoreo de la efectividad de los recursos financieros, y cómo éstos se vinculan con la definición e implementación del proceso de planificación.

Las inversiones en facilidades se aprueban en concordancia con el Plan Institucional de Infraestructura, asegurándose que los nuevos recintos y edificios dispongan de los equipos, mobiliario e implementos para ser efectiva y oportunamente ocupados (*Apéndice 047*).

Respecto del personal administrativo y académico, las necesidades se origina en las unidades y son especialmente revisadas por la Oficina de Recursos Humanos y de la DP, en términos de pertinencia y de estándares o condiciones preestablecidos (jornadas académicas equivalentes por cantidad de estudiantes; tamaños óptimos de secciones o cursos; estructura organizacional formal de las unidades). El perfil para una nueva contratación es definido por la unidad. Existe además una política o criterio de *compromiso académico* que asegura cierta dedicación de tarea docente directa, lo que depende de otras tareas asignadas o asumidas (investigación, extensión, gestión).

En el caso de *docentes adjuntos* (no de planta), el requerimiento surge de la programación académica semestral o trimestral, que puede variar en términos de secciones teóricas o prácticas, según la demanda estudiantil.

Si bien la asignación de recursos se realiza una vez al año, *existe una instancia para atender requerimientos emergentes, que son luego analizadas y visadas por la Rectoría* (Programación Académica Semestral/Presupuesto de Docencia Directa). De cualquier manera, la DP realiza proyecciones gruesas, a nivel institucional, hasta por 5 años, de igual forma que la planificación estratégica.

La proyección específica y el estado del presupuesto de cada unidad pueden seguirse en el *software Qlickview*, al que acceden los ejecutivos de las unidades y los directores administrativos, y permite corregir desviaciones que puedan surgir (*Apéndice 057*).

3.2 Planificación de la infraestructura

La disposición de infraestructura es de particular relevancia dada la cuantía de recursos y el impacto que tiene en las actividades a través de los campos universitarios. El Plan busca mejorar la disponibilidad de espacio (alcanzar un estándar de 5m²/alumno), como también la calidad de las instalaciones, equipamiento y mobiliario.

La gestión del área de Infraestructura y Planta Física se centra en la Oficina de Proyectos, dependiente de la Dirección General de Infraestructura (DGI), inserta en la VRO y se coordina con la VRE. *En estas instancias se monitorea los estándares a alcanzar, el crecimiento proyectado de la institución y se recogen las iniciativas del plan estratégico* (nuevos programas; proyectos de investigación; nuevos estándares de servicio; requerimientos emergentes; talleres; laboratorios; salas especiales; remodelación y/o ampliación de recintos; etc.). Se acuerda luego la

forma, alcance y plazos para la ejecución de obras, lo que es de cargo de la DGI. El análisis de los requerimientos de infraestructura se complementa con una gestión de inversiones, denominado Capex (*Capital Expenditure*), en el que se recoge, cuantifica y valora cada una de las iniciativas que las unidades proponen, y se asigna los recursos para su ejecución (*Apéndice 058*). La DGI elabora un plan anual de obras a partir de la aprobación de proyectos específicos. Monitorea la ejecución de las obras, previa licitación de contratistas o constructores, y vela además por la mantención de la planta física de la universidad.

En síntesis, se generan dos documentos que describen el desarrollo de la planta física de la institución, en horizontes temporales diferentes: Un Plan de Desarrollo de Infraestructura, que recoge los requerimientos de mediano y largo plazo; y un Plan Anual de Obras, que programa las obras que demanda el corto plazo (*Apéndice 059*).

Periódicamente la DGI convoca a un *Comité de Infraestructura*, que integran los directores de las oficinas de Proyectos y de Infraestructura y, según la naturaleza de los proyectos, Vicerrectores, Decanos y directores de unidades académicas y administrativas. Allí se presentan los planes y se validan los requerimientos planteados. Se desarrollan también reuniones periódicas de coordinación con las empresas inmobiliarias o constructoras, de manera de mantener un seguimiento permanente de los proyectos.

El Plan se operacionaliza en planes específicos para cada una de las sedes:

- *Plan Sede Concepción*: Basado en un campus único, emplazado en un sector de desarrollo universitario de la Región del Bio Bio, con un diseño que considera las condiciones climáticas de la zona. Está implementado en sus primeras 4 etapas de un total de 6, cumpliéndose las dos últimas en el período 2014 y 2015, respectivamente.
- *Plan Sede Viña del Mar*: Basado en un campus único, emplazado en un sector de desarrollo universitario emergente de la Región de Valparaíso, que le permita distinguirse dentro de la oferta local. La implementación de este campus único ocurre en 2 etapas: los primeros 50.000 M2 ya entregados en 2013, y los siguientes 10.000 M2 a partir de 2016.
- *Plan Sede Santiago*: Basado en el reposicionamiento de la UNAB hacia emplazamientos con mayor accesibilidad (transporte público) de estudiantes y personal. Busca consolidarse en campus de importante tamaño como es el caso del Campus La Casona de Las Condes. Por su parte, el Edificio Birman acógió a la Administración Central, liberando un considerable espacio en el Campus República que se habilitó para salas de clases, laboratorios y talleres de enseñanza. Se mantiene, en todo caso, el objetivo de instalar finalmente la Administración Central en el Campus La Casona de Las Condes.

A continuación se resumen algunos aspectos de los proyectos pertinentes a Santiago, la más grande de las tres sedes.

Desarrollo del llamado *Campus Creativo*, que integra las actividades en el ámbito de las Artes, la Arquitectura, el Diseño y las Comunicaciones, bajo un modelo de aprendizaje común, enfocado en la creatividad y emprendimiento, creando la sinergia necesaria entre las disciplinas. El proyecto contempla el desarrollo de un área de extensión que potencie la vinculación de la

UNAB con el medio. Esto está proyectado en dos etapas, cada una de 7.500 mt², empezando la primera en 2015.

Recientemente, en 2013, se inauguró el nuevo Campus Los Leones (4.000 mt²), que concentra en buen grado la Facultad de Economía y Negocios.

Reorganización de los edificios en el Campus República, un campus urbano, mejorando las instalaciones de las Facultades allí instaladas (*Apéndice 047*).

3.3 Control

Respecto del control y la búsqueda de eficiencia y efectividad, cabe reiterar el accionar de la Contraloría Interna y las auditorías internas y externas, con una periodicidad anual. Al respecto, ya se describió y analizó en el Capítulo 2, anterior. En todo caso, se encuentra un mayor desarrollo en el control de la eficiencia que de la efectividad, dada la revisión mensual en la ejecución del presupuesto de gastos, y la trimestral en el de inversiones. Además, el sistema de adquisiciones provee mecanismos de control que tienden a resguardar el buen uso de los recursos vía un proceso de cotizaciones y negociación previo a la adjudicación de erogaciones, y se dispone de un registro de proveedores pre-licitados con tarifas especiales para la institución.

3.4 Conclusión

La UNAB cuenta con una sólida situación financiera y de recursos en general, como lo sustentan las auditorías periódicas, al tiempo que dispone de políticas, criterios y mecanismos para asignar los recursos, en el marco de las directrices institucionales, y aplica estrategias para medir y evaluar su utilización. Esto incluye la organización y los procesos involucrados en la planificación, la asignación de recursos, y la preparación y ejecución presupuestaria y seguimiento.

La UNAB mantiene un plan de desarrollo de la infraestructura y equipamiento en el cual se integran y compatibilizan los planes de manejo y proyecciones de crecimiento. De cualquier manera, corresponde resaltar el nivel de desarrollo de las facilidades, que incluye seis campus en tres ciudades.

Recomendaciones y sugerencias. Constituye un desafío la cabal implementación del plan de desarrollo de la infraestructura, y evaluar su avance y resultados. Una evaluación que se efectuará por la vía de enfatizar los controles y protocolos de la VRO y la consulta a usuarios (facultades, estudiantes). Es preciso además explorar estrategias que apunten al aumento de ingresos, especialmente desde nuevas fuentes, desconcentrando la dependencia de la matrícula de los programas de pregrado.

CAPITULO 4. GOBIERNO Y LIDERAZGO

Relato Estándar 4

En adición a los hallazgos del Grupo de Trabajo, se integra a este Relato los aportes del *Steering Committee*, el análisis interno del Comité de Rectoría y el informe de un consultor externo que realizó una evaluación de la efectividad del gobierno y liderazgo institucional. En todo caso, el Grupo de Trabajo realizó consultas varias, en la primera etapa del autoestudio, que incluyeron a miembros de la Junta Directiva (*Apéndice 030*).

Algunas preguntas indagatorias primarias que estuvieron presentes en las discusiones al interior del Grupo de Trabajo y del abordaje en general de la situación de la UNAB ante el estándar fueron:

¿Se han establecido y funcionan estructuras formales para el análisis de temas y la toma de decisiones de la Junta Directiva? ¿Están claramente definidas y son conocidas en la comunidad interna las atribuciones, responsabilidades y funciones de los organismos de gobierno? ¿Cómo fluyen la decisiones desde los organismos superiores hacia las facultades y otras unidades, y cómo se controla su implementación? ¿Existen y se aplican normas de autorregulación para evitar conflictos de interés con o entre ejecutivos superiores, académicos y miembros de la Junta Directiva? ¿Existen procedimientos sistemáticos de evaluación de los organismos del gobierno institucional? ¿Se aplican los resultados?

4.1 Gobierno superior

La UNAB cuenta con una estructura organizacional de gobierno apropiada, *que es funcional a los propósitos de una institución universitaria*, similar a la de otras universidades del país, y que cumple con los requisitos de la MSCHE. La organización de gobierno está respaldada por los estatutos actualizados y los reglamentos y decretos, las cuales son accesibles vía intranet a la comunidad (*Apéndice 035 y Apéndice 060*).

La máxima instancia de gobierno es la Junta Directiva, *organismo que posee la autonomía y las atribuciones necesarias para ejercer su liderazgo, diseñar e impulsar políticas, ejercer control y resguardar la integridad y viabilidad de la institución*. La dirección superior de la Universidad reside en el Rector para lo cual la Junta Directiva le otorga las atribuciones necesarias. En el plano académico de gobierno, se ubica el Comité de Rectoría (Rector, Vicerrectores, Secretario General y otros directivos invitados) y el Consejo Superior que integra principalmente a los Vicerrectores y los Decanos que dirigen las Facultades. Las sedes de Viña del Mar y de Concepción son gobernadas por un Vicerrector de Sede cada una y cuerpos colegiados que representa los sectores de administración interna (*Apéndice 061 y Apéndice 008*).

La organización y forma de gobierno que se ha dado la UNAB han sido validadas respecto de su pertinencia y funcionamiento por agentes externos independientes y de índole principalmente fiscalizadora: Ministerio de Educación (autorización para constituirse y funcionar, 1988); Consejo Superior de Educación (otorgamiento de plena autonomía, 1999); y Comisión Nacional de Acreditación (acreditación institucional, 2004, 2008 y 2013) (*Apéndice 003 y Apéndice 004*).

La Junta Directiva posee representación de los sostenedores y del interés público (aquellos de *Laureate Education Inc.*, están en minoría). Sus miembros son elegidos por la Asamblea de Socios. Según se aprecia de su composición, la Junta Directiva expresa una diversidad de intereses, orígenes, profesiones, experiencias, género y edades, y son todos distinguidos profesionales con reconocida probidad y trayectoria exitosa en el ámbito público y privado. Incluye hoy a dos ex Rectores de la UNAB. El total de integrantes es 13 (hay actualmente una vacante por renuncia de uno de sus miembros) y se eligen y renuevan por parcialidades según se indica en los estatutos y normativas. Asisten a las sesiones el Secretario General quien actúa como tal y como ministro de fe, y el Rector que lo hace *ex officio* (*Apéndice 009, Apéndice 062 (Disponible sólo en Secretaría General), Apéndice 052 y Apéndice 063*).

De acuerdo a las políticas de la UNAB, el Rector asume con dedicación de tiempo completo sus funciones, las que se encuentran establecidas en el Estatuto y el Reglamento General de la Universidad, y en todas las sesiones de la Junta Directiva da cuenta de la gestión y marcha de la institución. El Rector es designado por la Junta Directiva por un período de 4 años (*Apéndice 035, Apéndice 060, Apéndice 064 (Disponible sólo en Secretaría General), Apéndice 065*).

La actual Rectoría cumple su período en marzo de 2015. La Junta Directiva inició el procedimiento regular de conformar un Comité de Búsqueda e identificar y seleccionar un Rector para el próximo período.

Por su parte, el Presidente de la Junta Directiva es elegido por los miembros de la misma y mantiene un estrecho contacto con la Rectoría, quien normalmente le consulta diversas materias o decisiones, especialmente en aquellas que pudiesen afectar la integridad institucional. La Junta Directiva ejerce control mediante la aprobación y revisión periódica del presupuesto y del plan estratégico institucional, y pide cuenta de manera periódica por el cumplimiento de los acuerdos y decisiones adoptadas (*Apéndice 065*).

Para operar, la Junta Directiva se organiza en comités, específicamente: el Académico (investigación, extensión e internacionalización); el de Gobierno (autoevaluación y auditoría); y el de Administración (finanzas, marketing e infraestructura), lo que fue recomendado en el informe de candidatura. La Junta Directiva sesiona regularmente una vez al mes, pudiendo también realizar reuniones extraordinarias (*Apéndice 066 y Apéndice 065*).

La Junta Directiva mantiene procesos de inducción y traspaso de experiencias, especialmente a través de los comités de trabajo, a los nuevos miembros que se integran tanto de forma verbal como escrita. Y es responsable de la aprobación formal de nuevos programas y estructuras, y el nombramiento de autoridades unipersonales superiores como Rector, Vicerrectores y Decanos, a quienes evalúa anualmente, pudiendo dar fin a los contratos con antelación a la fecha de término (*Apéndice 067*).

Una visión global de las materias más representativas, que por Estatutos deben ser tratadas en las sesiones de la Junta Directiva, permite agruparlas en:

- i) decisiones que significan comprometer recursos financieros y materiales por montos o plazos que trascienden la operación ordinaria anual;
- ii) decisiones sobre desarrollo de infraestructura mayor;

- iii) temas relativos al aseguramiento de la calidad institucional (acreditación nacional e internacional);
- iv) nuevas alianzas estratégicas que involucren el nombre de la institución y sus recursos;
- v) materias relacionadas con las políticas de internacionalización;
- vi) solicitud de informes o rendiciones de cuenta sobre la marcha de la institución; lo que ocurre no tan solo a través de la Rectoría sino que citando a sus sesiones a exponer al responsable de la unidad o el área de trabajo que corresponda;
- vii) designación y cambios de directivos superiores;
- viii) aprobación de nuevos programas de estudios y de reestructuraciones organizacionales;
- ix) materias de imagen corporativa, comunicaciones y posicionamiento de la UNAB en la comunidad;
- x) proceso anual de admisión y matrícula; y
- xi) convenios institucionales (*Apéndice 065 y Apéndice 068*).

La Junta Directiva y el gobierno en general comparten aspectos importantes sobre los desafíos institucionales y de la visión de futuro en general (*Apéndice 061*).

La Junta Directiva entrega o instruye disponer a la MSCHE y organizaciones oficiales locales toda la información institucional que se requiera, sea de funcionamiento, estructura financiera y otras. No existe registro formal u oficial de parte de organismo alguno que señale un incumplimiento de provisión de información que le haya sido requerida a la Junta Directiva o la UNAB en general.

Los miembros de la Junta Directiva no contribuyen personalmente en lo financiero a la institución; sin embargo, realizan sus oficios para adicionar recursos para el funcionamiento institucional.

El esquema de gobierno de la UNAB es compartido en general por la mayoría de las nuevas universidades privadas pero no así por las públicas, particularmente las estatales³. El proceso con la MSCHE ha fomentado los ajustes en el gobierno universitario. Así, por ejemplo, se establecieron los comités de trabajo ya mencionados en la Junta Directiva, lo que ha facilitado la efectividad de la gestión, y se integraron más miembros, aumentándose la representatividad de género y de la sociedad chilena.

Además, se implementó un proceso de autoevaluación con fines de ajustes de mejoramiento en la gestión (*Apéndice 069*), lo que fue validado externamente en 2014, con la facilitación de un consultor. Esta autoevaluación reveló una divergencia respecto de la ejecución de ciertas funciones de la Junta Directiva y de los Ejecutivos (Comité de Rectoría). Desde la Junta Directiva emergieron áreas significativas tanto para mejoramiento como para centrar sus propias tareas: Trabajar con los Decanos; Ajustarse a nuevas tendencias en Educación Superior; Enfrentar apropiadamente el nuevo clima político e Chile; Atender a las nuevas demandas de los estudiantes y la comunidad académica; Anticiparse a futuras situaciones y cómo abordarlas;

³ Constituye una señal preocupante que el actual gobierno del país ha derogado la ley que impedía a estudiantes y funcionarios administrativos de participar en el gobierno superior de las universidades. Esto facilitará el regreso a un esquema de co-gobierno, es decir con poder de decisión de estudiantes y funcionarios no-académicos; experiencia que no fue positiva hace algunas décadas.

Balancear necesidades de nuevos instructores y otras inversiones; Mantener el prestigio de la UNAB; y Monitorear el actual plan estratégico. El resultado de este ejercicio fortaleció el espíritu de cuerpo y de trabajo en equipo de la Junta Directiva y su relación con el equipo ejecutivo de la UNAB (*Apéndice 070 (Disponible en Sala de Evidencias)*). Esto último no se observa en la práctica usual de los gobiernos de las universidades chilenas.

4.2 Cuerpos colegiados de gobierno académico

Desde muy temprano, la UNAB estableció el *Comité de Rectoría*, integrado por las máximas autoridades unipersonales (Rector, que lo preside; Vicerrectores centrales y de sedes; Secretario General; y los directores de Comunicaciones, Vinculación con el Medio, y Personal como invitados permanentes). Este comité se reúne una vez por semana y pone en operación las políticas y decisiones de la Junta Directiva, y analiza y decide sobre el quehacer de la institución (*Apéndice 071*).

La UNAB mantiene un gobierno más bien centralizado, pero con análisis colegiado. Los vicerrectores de sede, que participan directamente en el *Comité de Rectoría* y en el *Consejo Superior*, poseen la autonomía suficiente para mantener efectividad en asuntos preferentemente locales (*Apéndice 067 y Apéndice 072*). Este esquema ha permitido que la UNAB haya logrado agilidad en visualizar y actuar ante las oportunidades, y ser eficiente en la provisión y aplicación de sus recursos. Un ejemplo de ello fue la exitosa gestión de la sede Concepción para asegurar campos clínicos de práctica en el sistema público de salud para alumnos de los programas en el ámbito de la salud. En esta misma línea cabe señalar la oportunidad para iniciar exitosamente la carrera de obstetricia en Concepción (no ofrecida en Santiago ni Viña del Mar) como también la oferta de especialidades médicas en convenio con hospitales de alta complejidad en la zona.

Ciertas medidas administrativas en 2013 (relativas a: presupuesto y disposición de recursos en las unidades; compromiso docente y remuneraciones; renovación de personal; ajustes de estructuras organizacionales) y la situación del entorno político de la institución han afectado notablemente el clima organizacional, incluyendo la actitud ante el compromiso con el proceso MSCHE. Ante ello, el gobierno institucional decidió implementar sesiones *ad-hoc* con el personal, denominadas “talleres”. Los “talleres” fueron conducidos por el propio Rector y los vicerrectores, involucrándose un miembro de la Junta Directiva, y se abordaron los aspectos más críticos o relevantes del accionar institucional en todos sus ámbitos. Las consultas anónimas aplicadas luego de tales “talleres” han demostrado que estos fueron altamente valorados y estimados útiles por la comunidad (*Apéndice 073 y Apéndice 074*). A esto se ha adicionado un plan comunicacional especial sobre el proceso MSCHE, dirigido a toda la comunidad interna (*Apéndice 031*).

El *Consejo Superior* está integrado por los vicerrectores y la totalidad de los decanos y participan invitados especiales, según los temas a tratar. Lo preside el Rector, y sesiona una vez al mes. Por estatuto actúa como órgano consultivo y asesor del Rector en materias académicas. Cabe señalar que los decanos y los directores de las escuelas y departamentos que integran las facultades han mantenido desde el inicio de la UNAB una cabal injerencia en la gestión de los programas académicos y del personal docente (*Apéndice 075*).

El *Consejo Superior* conoce, discute y toma acuerdos respecto de materias como: jerarquización y evaluación del cuerpo docente; derecho intelectual y de autor; medidas de efectividad en los

programas; plan estratégico institucional y de las unidades; nuevas iniciativas académicas; etc. El *Cuerpo de Decanos* aborda asuntos específicos, usualmente de índole administrativo, que afectan a la academia en sesiones periódicas, una a dos veces al mes, especiales presididas por el Vicerrector Académico (*Apéndice 076*).

Particular relevancia adquiere el sistema de gobierno respecto de las sedes o *branches* fuera de Santiago: Concepción (500 km al sur de Santiago) y Viña del Mar (120 km al oeste de Santiago). La sede se gobierna a través de una *Vicerrectoría de Sede*, y *cuerpos colegiados de la sede*, que implementa las políticas que emanan de la Rectoría en materias académicas, financieras, y de desarrollo, como también mantener y estrechar los vínculos con las distintas autoridades de la región en que está inserta (*Apéndice 067 y Apéndice 072*).

Una o dos veces al año se reúne el llamado *Consejo Académico*, presidido por el Vicerrector Académico, que congrega a todos los equipos de gestión académica, pudiendo asistir invitados especiales según los temas a tratar. En estas sesiones se abordan temas como: planificación estratégica y académica; evaluación del personal; ajustes curriculares mayores; acreditación institucional; entre otros (*Apéndice 036*).

Adicionalmente, una vez al año, el Rector da una cuenta de la gestión institucional al Claustro, que reúne a directivos y docentes (*Apéndice 077*).

El gobierno universitario se ejerce en otros planos también por la vía de autoridades unipersonales y colegiadas: *Consejos de Facultad*, presididos por los Decanos; y los *Consejos de Escuela y los Comités de Programa*, presididos por los correspondientes jefes. Allí se analizan y coordinan las gestiones internas de sus unidades (*Apéndice 078*).

La definición y roles de las unidades de directa dependencia de la Rectoría y de cada Vicerrectoría se aluden en el Capítulo 5 (Relato Estándar 5, Administración).

En el ámbito meramente administrativo y operativo, asume principalmente la responsabilidad la VRO y sus dependencias, cuyos directivos conforman un *Comité* que sesiona semanalmente. En la gestión del ámbito financiero, la responsabilidad reside en la VRE. Cabe resaltar lo crucial del proceso de provisión y gestión de recursos financieros, a fin de dar viabilidad y estabilidad a la institución y su gobierno. Especialmente si se considera que la UNAB no posee fuentes de ingreso permanentes y directas del Estado u otro organismo externo. Esto impone una gestión muy prudente y eficiente (*Apéndice 050*).

Los cuerpos colegiados superiores y los directivos unipersonales están integrados por profesionales calificados, en términos de credenciales y/o experiencia, y en general con reconocida trayectoria en el ámbito de la Educación Superior (Apéndice 009).

Cabe mencionar que en Chile los Títulos o Grados Profesionales que otorgan las universidades son habilitantes para ejercer el oficio (hace excepción el caso de Derecho, donde la Corte Suprema, un organismo externo, otorga el Grado Profesional). Aquí adquiere importancia la figura del *Secretario General* quien asume el rol de custodio del cumplimiento del Plan de Estudios de cada programa respectivo y sus requerimientos, como también de la cabal legalidad y respaldo de los procesos de graduación de cada estudiante. La *Secretaría General* se

responsabiliza de que las decisiones que adopte alguna autoridad de la UNAB, en especial el Rector, que es el Representante Legal de la Corporación, y la Junta Directiva se ajusten a la legalidad vigente en el país.

4.3 Ajustes en el gobierno y estructuras

En atención al crecimiento y diversificación de la institución y las condiciones de un entorno crecientemente complejo, dinámico, competitivo y discriminador respecto del sector privado, la UNAB ha tenido un proceso permanente de revisión, creación y readecuación de estructuras organizacionales, lo que está debidamente formalizado. Lo que se ha originado en el análisis, a la luz de tendencias en las disciplinas, señales desde el entorno, y consultas aplicadas a estudiantes y docentes (Ver Relato Estándar 7, pto. 7.6).

Es así que en el último tiempo (2-3 años) puede destacarse la creación de la VRE y la VRO, que devienen de una revisión de la Prorectoría, eliminándose la Vicerrectoría de Administración y Finanzas (VAF), y se reestructuró además la Vicerrectoría Académica (VRA). Por otra parte, se creó la Dirección General de Vinculación con el Medio (DGVM) que sistematiza, fomenta y coordina las numerosas acciones en el ámbito de la interacción de la UNAB con la comunidad externa. Se constituyó asimismo la Facultad de Ciencias Exactas, y se reestructuraron este año las Facultades de Humanidades y Educación y de Ciencias Sociales. La primera se centra hoy solamente en Educación puesto que el quehacer de las Humanidades se integró a la Facultad de Ciencias Sociales, conformándose así la nueva Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. De esta manera, se ha facilitado el desarrollo de las Ciencias Básicas (Matemáticas, Física, Química), en el primer caso. Y, en el segundo caso, se pretende concentrar el quehacer en el ámbito educacional (formación de profesores, estudios e investigación en el sistema educacional), lo que es relevante cuando se está planteando una profunda y amplia reforma educacional en el país, que afecta todos los niveles formativos. Se generaron además varios centros e institutos, y se definió una estructura organizacional para gestionar una iniciativa piloto en la oferta de postgrado con la modalidad on-line, la que fue sometida a la MSCHE como un *Cambio Substantivo* en la institución. Esta propuesta no ha terminado de ser abordada por la MSCHE a la fecha de este informe.

4.4 Gobierno estudiantil

En el plano estudiantil, la UNAB ha incentivado, y de hecho facilita, la conformación de organizaciones o asociaciones de dos tipos. Una es de carácter gremial, denominada *Centros de Alumnos*; son los interlocutores y representantes de los estudiantes de las respectivas Escuelas y/o Carreras/Programas ante las autoridades académicas y administrativas. Los Centros de Alumnos de uno o más campos universitarios pueden conformarse en asociaciones mayores llamadas Federaciones de Estudiantes. Los estudiantes eligen, de manera libre e informada, a los directivos de los Centros y Federaciones y se dan autónomamente la organización interna que estime conveniente (*Apéndice 079*). Esta es la modalidad usual de elección del gobierno estudiantil en las universidades chilenas.

Los representantes estudiantiles participan en reuniones periódicas con sus directores de Escuela o de Programa, y por derecho propio el Presidente del Centro de Alumno asiste a la instancia colegiada del Consejo de Escuela que le corresponde (*Apéndice 080*).

Otro tipo de asociación aglutina a los estudiantes según sus intereses. Se constituyen en Clubes Estudiantiles en torno a diversas materias (robótica, academia de ciencias, religiosa, deportiva, etc.)(*Apéndice 081*). Es importante mencionar que históricamente en Chile los estudiantes han sido afectados o influidos notablemente por movimientos políticos, particularmente en las universidades públicas. Esto ha conllevado acciones que han interferido con los aspectos formativos. Por su parte, la UNAB y otras instituciones no han tenido esta situación. Sin embargo, al inicio de 2014 hubo algunos movimientos estudiantiles con inquietudes, que variaron según la carrera, y se relacionaban con uno o más de aspectos como: con mejoras en ciertas instalaciones; aumento de docentes regulares; aumento de espacio en el recinto de biblioteca y sala de estar; y algunos servicios como ampliación de laboratorios de computación y de redes inalámbricas, y facilidades de impresiones gratis o de menor costo. Estas movilizaciones se expresaron de manera variable en alumnos de las carreras como Derecho, Ingeniería Comercial (Campus Bellavista); Kinesiología, Terapia Ocupacional, Fonoaudiología (Campus la Casona las Condes) y Odontología (Campus República) y surgieron en el marco de un ambiente hostil, de índole política, hacia las universidades privadas en general.

Las inquietudes se abordaron y superaron directamente con los estudiantes o sus representantes (federaciones, centros de alumnos), siendo el interlocutor el vicerrector académico, y se fortaleció la participación de los estudiantes en los procesos de innovación curricular y acreditación de carreras. La institución abordó las debilidades en la gestión de los campus; revisó el protocolo de mantención de ellos y el abordaje integral de instalaciones de apoyo a la docencia (*Apéndice 082*).

Las organizaciones estudiantiles se comunican directamente entre ellas y con las distintas instancias al interior de la UNAB. *Y ellas pueden acceder directamente a las autoridades de sus facultades o las autoridades centrales, donde la DAE y la VRA juegan un papel importante.*

Los estudiantes se manifiestan periódicamente mediante consultas o encuestas que intentan medir el nivel de satisfacción de los estudiantes respecto de los servicios que reciben. Además, se recoge periódicamente la opinión de los estudiantes sobre la docencia impartida por los profesores, lo que constituye una referencia en el proceso de evaluación de estos últimos (*Apéndice 028*). Los procesos de autoevaluación para fines de mejoramiento y de acreditación imponen la consulta a estudiantes (y también a profesores, egresados y empleadores o usuarios de los egresados).

4.5 Conclusión

El Grupo de Trabajo concluye que la UNAB posee un gobierno superior y liderazgo consolidado. Un gobierno que es estable en el tiempo, que ha mantenido un norte consistente con la Misión, y que ha hecho posible el notable crecimiento institucional y provisto una sólida situación financiera que provee viabilidad al proyecto educativo. Puede afirmarse asimismo que tanto en el nivel central como en las sedes son reconocidas y legitimadas las funciones y las estructuras organizacionales, las cuales son funcionales a los propósitos institucionales. La UNAB implementa igualmente un sistema de gestión con capacidad para adecuarse a las demandas impuestas por la declaración de Misión y las exigencias de un escenario competitivo y cambiante.

Por otra parte, aun cuando existe un organigrama, normas y procedimientos formales, sus ajustes o cambios, algo frecuentes en el tiempo reciente, tienden a reordenar las líneas de dependencia y a poner algunas dificultades en el flujo de las decisiones.

Recomendaciones y sugerencias. Corresponde continuar implementando un plan comunicacional que permita un flujo más efectivo y oportuno de la información entre los distintos sectores de gobierno y gestión, tanto en el sentido vertical como horizontal, y que reafirme los mecanismos de coordinación entre las unidades pares de las sedes y las de Santiago. Es preciso asimismo reforzar la difusión de las funciones, atribuciones y responsabilidades del accionar de los organismos de gobierno en la comunidad interna. La Oficina de Recursos Humanos está diseñando un plan para dicha difusión (*Apéndice 199*).

CAPÍTULO 5. ADMINISTRACIÓN

Relato Estándar 5

En la segunda etapa del autoestudio, el liderazgo del abordaje del estándar se concentró en la Oficina de Recursos Humanos, sin desmedro de adicionar visiones desde el *Steering Committee* y el Comité Facilitador.

Como se ha adelantado, la UNAB ha llevado a cabo una acusada revisión del área administrativa en el último tiempo (2013 a la fecha), principalmente en el ámbito de las finanzas, los servicios y el personal. Esto ha implicado cambios y ajustes en políticas, estructuras y mecanismos, incluyendo renovación de ejecutivos y profesionales en ciertas unidades.

Algunas preguntas indagatorias primarias que estuvieron presentes en el análisis en general de la situación de la UNAB ante el estándar fueron:

¿Cuán eficientes y efectivos son los procedimientos actuales para implementar, controlar y mejorar la administración? ¿Respaldos o evidencias de lo anterior? ¿Qué mecanismos o procedimientos tienden a asegurar o facilitar un buen impacto en la academia, especialmente el proceso de enseñanza-aprendizaje? ¿De qué modo las estructuras administrativas facilitan las tareas de las escuelas, carreras y programas docentes en general? ¿Son evaluadas periódicamente las unidades administrativas? ¿Y al profesorado y funcionarios? ¿Es suficiente la cantidad de administrativos y están adecuadamente calificados para llevar a cabo su trabajo? ¿Y la calificación de los líderes académicos? ¿Existe y se aplica un sistema de evaluación del desempeño de los funcionarios y académicos? ¿Es adecuado el sistema de información para apoyar la administración?

En consecuencia con los objetivos estratégicos establecidos, la institución considera importante consolidar una administración efectiva y eficiente y que facilite el desarrollo y la promoción de líderes altamente calificados para el diseño e implementación de políticas y la toma de decisiones adecuadas y oportunas (*Apéndice 034*). Esto ha sido validado recientemente con la renovación de la acreditación ante la CNA-Chile (*Apéndice 004*). De mayor alcance es el hecho que la UNAB ha logrado en solo 26 años mantener el pleno funcionamiento de sus programas de enseñanza y de investigación, en el marco de la misión definida.

5.1 Documentación de la institución y autoridades

La institución ha establecido una clara definición para cada uno de los cargos de autoridad y los equipos de sus respectivas áreas, y las dependencias correspondientes (*Apéndice 083 y Apéndice 008*), lo que es de pública difusión a la comunidad. Los nombramientos de directivos y la constitución de organismos colegiados y de estructuras organizacionales están respaldados por decretos y resoluciones, que señalan los fundamentos y propósitos respectivos (*Apéndice 065, Apéndice 067 y Apéndice 075*). La documentación de respaldo se encuentra en el Archivo Universitario, en la Secretaría General. Los cargos administrativos menores y de soporte operan por mera asignación; en todo caso, se difunde la información a través de la Intranet o mediante un comunicado enviado vía correo institucional desde la Dirección General de Comunicaciones y Marketing (DGCM).

5.2 Calificación del personal

En concordancia con lo mencionado en el Relato Estándar 4 (Gobierno y Liderazgo), es preciso contar con líderes académicos y administrativos que compartan la responsabilidad de garantizar la ejecución del plan institucional y actividades programadas a través de un liderazgo y gestión eficiente. En este sentido, existe un proceso de búsqueda y selección de personal para el área administrativa y académica, fundamentado en perfiles preestablecidos o según lo defina la unidad que requiere el personal cuando se trata de situaciones especiales. La búsqueda puede implicar llamados públicos a concurso (en prensa y notificación a otras instituciones) o vía comités *ad-hoc* de búsqueda, y la aplicación luego de exámenes y entrevistas, dependiendo del caso. Existe para todos los casos un protocolo de nombramiento y contrato, resguardando las normas legales laborales (*Apéndice 084, Apéndice 085, Apéndice 086 y Apéndice 087*).

La promoción del personal académico se basa en evaluaciones de su desempeño y de manera más significativa mediante la jerarquización, proceso que les asigna una categoría cuyos requisitos y perfil en general está establecido y es de público conocimiento (*Apéndice 088*).

En el ámbito de las unidades administrativas, la práctica basada en el Manual de Descripciones de Cargo UNAB, promueve la movilidad interna de los funcionarios. Algo que facilita las oportunidades de cambio y de crecimiento laboral a quienes deseen continuar su carrera dentro de la institución (Apéndice 083). Para este propósito se aplican medios para la detección de necesidades de capacitación, así como levantamientos de perfil en conjunto con la jefatura y mallas curriculares diseñadas para el desarrollo de un personal cada vez más calificado en sus tareas.

En lo que refiere a la Rectoría, al actual y anteriores rectores les corresponde siempre suscribir un contrato que implica una dedicación exclusiva al cargo en la UNAB. El presente Rector, médico – cirujano, posee una trayectoria respaldada por más de 35 años de experiencia en docencia y dirección académica en universidades e instituciones de salud del país, lo que incluye más de 10 años en la UNAB, donde previamente ejerció el cargo de Decano por varios años (*Apéndice 089*).

5.3 Información y evaluación de la administración

La institución cuenta con un sistema de información para apoyo de la administración y de la gestión en general, cuyo centro es la OAI (*Apéndice 054*) (<http://analisis.unab.cl/>). Mayor información sobre la OAI en los Relatos de los Estándares 2 y 7.

Entre los sistemas que apoyan la red de información y control están Banner, CMR, QlikView, Cognos, sistema People Soft (que ha significado un cambio radical en el proceso de compras y del control o validación en línea del presupuesto), y los protocolos establecidos conjuntamente con unidades centrales y sectoriales.

El proceso con la MSCHE ha incidido, si bien no con toda la intensidad deseable en la partida del autoestudio, en un análisis interno más extenso de las políticas, protocolos y estructuras organizacionales, especialmente en el ámbito de los servicios a los alumnos y profesores y funcionarios y las operaciones en general. En particular se ha revisado con especial foco las políticas o criterios de asignación y control de recursos financieros y las estructuras que ejecutan las funciones. Esto con el fin de asegurar la estabilidad y viabilidad de la institución ante las señales de amenazantes del entorno político educacional.

En 2013, la UNAB enfrentó una situación difícil en el ámbito administrativo. Por una parte, al iniciarse el período académico del primer semestre, en marzo de 2013, el nuevo y moderno campus único de Viña del Mar no estuvo en condiciones plenas para ser ocupado en la fecha debida, lo que generó una situación de alta complejidad para los profesores y miles de estudiantes. Por otra parte, en el nivel central, había la percepción de que el ámbito económico y financiero de la institución tenía falencias, las que luego se verificaron.

Respecto del caso de la sede de Viña del Mar, la UNAB fue capaz, en un entorno muy complejo, de implementar, en un par de semanas, las actividades académicas y finalmente cumplir los programas docentes. Hubo que recurrir a recintos alternativos, donde los propios docentes tuvieron un importante aporte de gestión. La institución decidió compensar asimismo a los estudiantes, en términos de sus aranceles y respaldo de otros gastos. El segundo semestre se inició normalmente en el nuevo campus.

En cuanto al estado financiero, su deterioro se verificó en el semestre 2-2013. La Junta Directiva procedió a realizar cambios, a propuesta de la Rectoría, en el liderazgo del área y a aplicar una auditoría como parte de los servicios de *best practices* que brinda Laureate. Incluso designó a uno de sus miembros para que profesionalmente facilitara los ajustes. El liderazgo que asumió coordinó nuevos equipos internos de trabajo, identificó los problemas y corrigió las situaciones irregulares antes del término del año. Se ha reestructurado áreas como Contraloría, Vicerrectoría Económica y Vicerrectoría de Operaciones, con foco en contabilidad, operaciones financieras, planificación financiera, auditoría interna, comunicaciones, y el control de gestión de proyectos de investigación. Se integró a profesionales de alto nivel para apoyar a las facultades a fin de mejorar el servicio a la academia. Asimismo, los procesos se ajustaron para obtener una mayor retroalimentación de todas las áreas en la toma de decisiones, específicamente en la planificación económica a largo plazo. Los cambios han mejorado el nivel de servicio y de soporte al resto de áreas de la universidad.

Cabe señalar que no ha habido una tradición en la evaluación interna formal de las diversas unidades administrativas centrales; lo que es observado, en general, en el sistema universitario chileno. Sin embargo, la experiencia en curso con la MSCHE ha ido cambiando esta situación; y además se aplica de manera más extensa y creciente una consulta a usuarios internos de las unidades (Ver Relato Estándar 7).

La UNAB ha evaluado también el clima y compromiso laboral, lo que incluyó variables tales como: misión y cultura, liderazgo, seguridad, inclusión y diversidad. La reciente evaluación fue hecha en 2013 vía intranet a través de una empresa independiente externa. Una nueva evaluación de este tipo se estará aplicando en el segundo semestre de 2014. Es preciso complementar estos procesos con otros instrumentos de evaluación e integrar a otras áreas para que incorporen dentro de sus procesos críticos, una evaluación similar sobre sus áreas de competencia.

No obstante estos esfuerzos, se observa cierta percepción en los profesores, expresada en los claustros y/o el Consejo Superior y Consejos de Facultad, y en proceso de autoevaluación de programas, de que el accionar administrativo, especialmente en lo financiero, tiende a predominar sobre lo académico. Una tensión en todo caso que no es poco común en las instituciones universitarias.

5.4 Código de Conducta y Modelo de Prevención de Delitos

La UNAB ha implantado formalmente un *Código de Conducta y Ética* y ha adherido a un *Modelo de Prevención de Delitos*, que se impone en el marco de una ley de la República (*Apéndice 052 y Apéndice 063*). El primero establece principios de integridad, conducta ética y responsabilidades para con los profesores, alumnos, funcionarios, proveedores y la comunidad externa en general. El Código de Conducta y Ética es una guía para generar confianza, y facilitar el cumplimiento de la ley. *Si colaboradores de la institución tienen dudas sobre cómo proceder o desean hacer una denuncia ética, pueden recurrir directamente al Centro de Ayuda UNAB disponible (www.unabcentrodeayuda.cl)*. El segundo se lanzó el presente año vía un curso especial de capacitación on-line a todos los funcionarios y docentes (*Apéndice 090*).

5.5 Conclusión

La institución cuenta con una estructura administrativa que es funcional a la Misión y Objetivos de la UNAB; y cuenta con profesionales con la competencia adecuada, en términos de credenciales formales y experiencia laboral, para asumir las funciones y tareas asignadas. Esto se aplica plenamente a las autoridades superiores académicas, lo que incluye al Rector quien mantiene una dedicación exclusiva a la UNAB.

La dinámica de crecimiento de la institución y de reacción ante oportunidades y cambios en el entorno, ha incidido en ajustes continuos del aparataje administrativo. Algo que puede inhibir la coherencia interna en las líneas de dependencia y nomenclatura entre las diversas estructuras. Esto provee al personal señales que a veces se aprecian como confusas. Los sistemas de información y apoyo tecnológico han mejorado en los últimos años. La institución ha avanzado también hacia una evaluación interna de su accionar administrativo, y la aplicación de ajustes consecuentes, como ha sido observable en el último tiempo. Si bien la evaluación interna de la administración no está en la tradición universitaria de Chile, la UNAB, atendiendo a una

recomendación del informe de candidatura, empezó a incursionar en este tema realizando una evaluación interna de 2 unidades administrativas (OAI y Relaciones Internacionales), y las restantes unidades dependientes de la VRO implementaron una consulta a usuarios internos respecto de la efectividad de sus servicios (Planificación; Tecnologías de la Información; Recursos Humanos; Comunicaciones; Administración General; etc.) (*Apéndice 026, Apéndice 027 y Apéndice 091*).

Recomendaciones y sugerencias. Corresponde continuar implementando un programa de comunicación más oportuno y adecuado hacia todos los sectores internos. Programa que implica la interacción personal entre los líderes y los miembros de las diversas unidades, especialmente del sector académico. Esto implica seguir trabajando en disponer más oportunamente la información, en ciertos sectores y ámbitos de la gestión, especialmente hacia los ejecutivos académicos al interior de las Facultades.

CAPITULO 6. INTEGRIDAD

Relato Estándar 6

Esta es una dimensión de la vida universitaria que no es por cierto ajena a las instituciones en Chile. Pero en general no ha estado suficientemente formalizada. Los procesos de acreditación iniciados en la década reciente han estimulado a las instituciones a explicitar políticas y normativas e implementar procesos que regulen la probidad de las instituciones y la convivencia de estudiantes, profesores y funcionarios.

Algunas preguntas indagatorias primarias que estuvieron presentes en las discusiones al interior del Grupo de Trabajo y del abordaje en general de la situación de la UNAB ante el estándar fueron:

¿Hay políticas institucionales apropiadas y difundidas que muestran adhesión y resguardo de las normas éticas en las actividades de la institución? ¿Posee la institución normas y mecanismos que permitan abordar conflictos, con un debido proceso, respecto de la libertad académica o intelectual, el plagio, la convivencia con estudiantes, profesores, funcionarios y agentes externos? ¿Cuán efectiva es la comunicación interna de las políticas y normas que regulan las actividades institucionales? ¿Están los derechos efectivamente protegidos y hay cumplimiento general con las reglas de propiedad intelectual? ¿La oferta educacional e información pública sobre la UNAB en general es clara y está disponible? ¿Responde la institución con información oportuna y confiable ante requerimientos de organismos externos reguladores y otros pertinentes?

La UNAB tiene un historial o casuística con resultados satisfactorios en el abordaje de situaciones de convivencia de estudiantes y el personal en general. No existe un registro de crisis que hayan demandado una intervención externa ni conllevado una paralización de sus funciones u otros conflictos que hayan generados condiciones tales que haya puesto en riesgo la viabilidad de su compromiso educativo con la comunidad. Asimismo, como institución, no ha tenido sanciones formales ni medidas semejantes de parte de ninguno de los organismos oficiales reguladores (CNED, MINEDUC). Tampoco existe registro de que la CNA-Chile haya señalado una falencia

probada en el ámbito de la integridad en los procesos de acreditación institucional.⁴

La UNAB no ha sufrido conflictos serios ni distintos de lo usualmente observado al interior de una comunidad universitaria. Las situaciones que pudieran haber surgido alguna vez en el pasado en facultades fueron superadas por acciones de las autoridades en las propias unidades académicas (Facultades, Escuelas). Por su parte, en el sector estudiantil, donde sí hubo recientemente algunos conflictos, la directa relación de la DAE y de los equipos de gestión en las Facultades o de la Vicerrectoría Académica con los estudiantes y organizaciones estudiantiles (*Centros de Alumnos*) permitieron ya sea detectar oportunamente las inquietudes o resolver finalmente las situaciones (ver capítulo sobre estándar 4, Gobierno Estudiantil). Cabe señalar que en parte las inquietudes de los alumnos dicen relación con su visión de los sostenedores de la institución y hay señales de tener un matiz concordante con el entorno político que ha emergido en el país en el último tiempo.

Dado el tamaño de la institución, en términos de estudiantes y sedes, y la complejidad del accionar, en cuanto funciones, niveles de enseñanza y modalidades de la misma, surge la interrogante de si acaso no debiera estructurarse una unidad de asuntos estudiantiles de mayor jerarquía, atribuciones y recursos para abordar los crecientes y complejos temas emergentes. Esto se encuentra aún en discusión. Un análisis de los sucesos acaecidos en el país y en la propia institución en los últimos años muestra que los estudiantes están siendo más conscientes de sus derechos. Lo que es sin duda positivo, y que al mismo tiempo constituye un desafío a la organización universitaria.

Desde su fundación la institución ha establecido políticas pertinentes a la conducta ética en su accionar con la comunidad interna y con otros sectores a los que se provee servicio y a la sociedad en general, como asimismo de asegurar un respeto por la libertad intelectual y académica.

6.1 Estudiantes

La institución mantiene normativas y procedimientos que permiten atender los reclamos y conflictos estudiantiles con imparcialidad, lo que está difundido entre los alumnos y la comunidad interna en general (*Apéndice 092*). En 2013 se estableció un sistema de “ventanilla única” para la atención de los alumnos y docentes, el cual tuvo ajustes en 2014 a la luz de su efectividad detectada vía encuestas. Hoy, la canalización de las inquietudes y quejas de los estudiantes es a través de las direcciones de Programa, Escuela y Departamento.

Existen políticas y criterios respecto a requisitos para la postulación, admisión, permanencia y desvinculación de los estudiantes en los programas, como también en lo que dice relación con la evaluación del aprendizaje y la aprobación de cursos o asignaturas y las condiciones para egresar

⁴ Debe señalarse que en el país se ha generado en el último tiempo un entorno de cuestionamiento sobre el accionar de las universidades privadas en general, respecto de un eventual incumplimiento de la norma que impone que las instituciones deben invertir cabalmente los excedentes. Este cuestionamiento se enmarca en otras acciones e ideas propugnadas desde el sector de la coalición política que asumió recientemente el gobierno del país. En este tema, la UNAB ha dispuesto toda la información que evidencia el cumplimiento de la ley chilena.

y recibir el título o grado profesional. Esto se encuentra explicitado en una normativa general y, en lo particular, en las normas internas de las Facultades y en los planes de estudios y syllabus de cada programa. Las direcciones de escuelas, departamentos y programas docentes resuelven en primera instancia las solicitudes de los alumnos; las eventuales apelaciones las resuelven los Decanos y, en caso mayor, la VRA (*Apéndice 092 y Apéndice 060*).

Los aspectos disciplinarios de los alumnos están regulados, resguardándose el debido proceso de los eventuales inculpados (*Apéndice 093*).

Las modificaciones que implican un cambio curricular por razones de mejoramiento y/o adecuaciones derivadas de proceso de autoevaluación, actualizaciones o implantación de nuevas tecnologías, están sujetas a un procedimiento que asegura un estudio acabado de los cambios en las instancias académicas que corresponda (Consejos de Escuela y de Facultad; Oficina de Innovación y Desarrollo Curricular; Consejo Superior) y que resguarda la estabilidad de la situación de los alumnos en su progreso a través del currículum (*Apéndice 094*).

La planificación de las actividades docentes en cada período lectivo se realiza en función de las necesidades de las escuelas y programas, de modo que la oferta docente satisfaga los requerimientos de los estudiantes. Se disponen todas las asignaturas o cursos obligatorios que deben cursar, de acuerdo al nivel o grado de avance del programa, y con el número de secciones para atender los alumnos de la promoción respectiva. De igual modo se estructura el número de cursos electivos y de Educación General que permitan atender las demandas de los estudiantes. Además, la UNAB imparte un “período de verano” de carácter recuperativo, a la vez que cuenta con ciertos cursos on-line para quienes se hayan retrasado por diversas circunstancias (*Apéndice 095 y Apéndice 096*).

6.2 Personal

En la institución se aplican políticas, criterios y mecanismos que apuntan a prácticas en la contratación, evaluación y desvinculación del personal académico y administrativo. A medida que el crecimiento de la institución deja margen, se han ido implementando políticas específicas de reclutamiento y selección que permiten asegurar: la participación interna de las unidades interesadas y externa, si fuese el caso; la movilidad directa en el plano interno vía concursos; concursos abiertos para el ingreso de académicos y administrativos; y evaluación (cumplimiento de compromisos anuales) y promoción de profesores (jerarquía académica según productividad científica). En las desvinculaciones del personal se asegura el cumplimiento de la normativa legal que rige en Chile (*Código del Trabajo*), y que resguarda los derechos del empleado (*Apéndice 088, Apéndice 097 y Apéndice 098*).

6.3 Libertad académica y ética

Los profesores cuentan con absoluta libertad de cátedra, en el marco del desarrollo de las propias disciplinas. Se resguarda asimismo la propiedad intelectual en materia de investigación y desarrollo académico, lo cual se refleja en: los Estatutos de la institución desde su fundación; en las definiciones del rol del docente, contenidas en el Modelo Educativo; y en la política de propiedad intelectual que regula y protege los derechos en esta materia (*Apéndice 014 y Apéndice 099*).

La UNAB cumple con la conformación de los comités de bioética, con aspectos distintivos para las distintas áreas de la salud. Existe un reglamento en esta área que regula conductas éticas en relación a la enseñanza y la investigación, y se constituyen los llamados *comités de bioética*. Existe, además, un código que promueve la probidad en la prestación de servicios y en la administración en general, y que tiende a obviar los conflictos de interés y asegurar la transparencia en las actividades institucionales (*Apéndice 052, Apéndice 063 y Apéndice 100*).

6.4 Clima laboral y comunicaciones

La Oficina de Recursos Humanos implementa iniciativas para propiciar una adecuada convivencia en la comunidad universitaria. En 2013, y en el marco del autoestudio, se realizó una medición del clima laboral, vía una empresa externa independiente. El resultado dio un promedio que alcanzó el 66% de percepción positiva del clima organizacional. Este valor puede haber sido afectado por el retraso en la habilitación de nuevas facilidades en la sede de Viña del Mar (primer semestre de 2013) y la falencia en la comunicación oportuna de ciertas decisiones y ajustes parciales en la asignación del llamado *Compromiso Docente* de los profesores (*Apéndice 101*).

La UNAB cuenta con una Dirección de Comunicaciones (DGCM), cuya directora asiste permanentemente a las sesiones del Comité de Rectoría. Mantiene también información amplia en su sitio Web sobre su organización, oferta educacional, plan institucional, normativas, beneficios y accionar en general, y edita publicaciones internas dirigidas a estudiantes y personal. La oferta educacional, en términos de programas docentes, el recurso humano que la sustenta y medios de enseñanza y aprendizaje es consistente o fiel en general a la realidad (*Apéndice 102*).

Los cambios internos de estructuras, directivos, modificaciones curriculares, oferta de nuevos programas, accesibilidad a banco de datos, y en general decisiones administrativas mayores, se informan vía comunicados internos firmados por el Rector, Vicerrectores, Secretaría General u otra instancia competente. El medio usual es el correo electrónico y el sitio web institucional (*Apéndice 103*).

Al medio externo, la UNAB entrega cabalmente la información, vía la Dirección de Comunicaciones o la OAI, requerida desde organismos como CNA-Chile, la MSCHE, agencias acreditadoras de carreras y programas, CNED, MINEDUC, organismos que elaboran rankings, etc., lo que incluye indicadores y datos de la actividad académica y económica de la UNAB. En particular, la información financiera auditada y otra que solicita el MINEDUC se hace voluntariamente disponible en el sitio web (<http://www.unab.cl/catalogo/default.html>).

De particular importancia es la información que se hace llegar a las escuelas secundarias y a eventuales postulantes. La información es diseñada y conducida por la Dirección General de Admisión (DGA) que posee unidades internas que proveen información en terreno, y vía folletos y en avisos especiales en medios de comunicación respecto de la oferta educacional, los requisitos de postulación y admisión, y los beneficios o ayudas financieras, todo lo cual es también provisto en el sitio web institucional. Allí se incluyen datos como tasas de retención y de graduación y tiempos efectivos para completar programas en las distintas Facultades y sedes (www.unab.cl). La información es visada, usualmente, por la unidad que aparece como directamente responsable de su contenido.

6.5 Conclusión

La UNAB cuenta con políticas o criterios y normas explícitas que establecen responsabilidades y atribuciones de funcionarios, profesores y estudiantes. Políticas y normas que definen procesos y mecanismos tendientes a resguardar los derechos de estudiantes, profesores y funcionarios, y en general un clima de convivencia adecuado para la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y las tareas de apoyo a la academia.

La UNAB publica y difunde cabalmente su oferta educacional y otras actividades a postulantes, profesores, estudiantes y comunidad en general, como también los requisitos de ingreso y la caracterización de carreras y programas, los promedios o tendencias de los resultados educacionales y las competencias esperadas de lograr (perfiles de egreso y currículos), y las facilidades y medios de enseñanza y aprendizaje disponibles.

Recomendaciones y sugerencias. Es un desafío la cabal implementación de un proceso periódico de evaluación de la efectividad del cumplimiento de las normativas, y específicamente avanzar más hacia una cultura de *rendición sistemática de cuenta* por parte de quienes tienen cargos de gestión, en los niveles intermedios. La implementación sistemática de consultas a usuarios de los distintos servicios, académicos y administrativos, y el establecimiento de un programa o protocolo de rendiciones de cuenta internas periódicas (anuales) aportará a enfrentar este desafío.

CAPITULO 7. EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Relato Estándar 7

El Grupo de Trabajo integra aquí sus aportes y del *Steering Committee* y especialmente del Comité Facilitador, donde predominan profesionales de la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad (VRAC). El Grupo realizó un análisis documental e hizo consultas vía entrevistas a informantes claves (vicerrectores, directores de diversas áreas de gestión) (*Apéndice 104*).

La evaluación de resultados del accionar institucional ha estado presente en la UNAB en un grado creciente desde su fundación (*Apéndice 003 y Apéndice 004*). Los procesos de supervisión y acreditación a que se ha sometido la UNAB encontraron evidencias de una efectiva gestión institucional y de la enseñanza, lo que se extendió en los últimos 6 años a las áreas de investigación y de vinculación con el medio. Lo que implica que la institución posea y posee políticas y mecanismos de evaluación interna.

Algunas preguntas indagatorias primarias que estuvieron presentes en las discusiones al interior del Grupo de Trabajo y del abordaje en general de la situación de la UNAB ante el estándar fueron:

¿Existen políticas de evaluación, estructuras y mecanismos de evaluación interna? ¿La institución apoya los procedimientos y utiliza los resultados de evaluación para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo, especialmente en el ámbito del aprendizaje, los servicios de biblioteca y de apoyo a los estudiantes, los recursos de personal y educacionales? ¿Comprenden los directivos, el profesorado y personal en general el sentido o rol de los procesos de autoevaluación

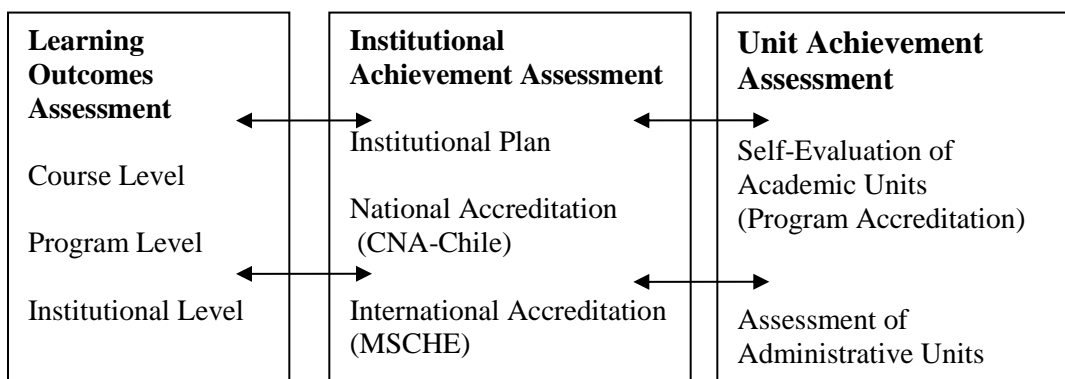
institucional en la organización? ¿Hay medidas, directas o indirectas, y evaluación de la efectividad del aprendizaje a nivel institucional, de programa y de curso?

7.1 Proceso de Evaluación de la Efectividad Institucional

La UNAB ha avanzado en un *proceso que evalúa su efectividad institucional*, diseñado, conducido e implementado por la VRAC⁵ (*Apéndice 105*)

El esquema del proceso de evaluación de la efectividad institucional contempla tres áreas y sus componentes o niveles, lo que se muestra en la siguiente figura.

Diagram of Process of Institutional Effectiveness Assessment



La Evaluación de *Resultados del Aprendizaje* aborda tres niveles:

i) El *Nivel de Curso* (asignatura, actividad curricular formal) que focaliza en la evaluación del logro de los resultados de aprendizaje de cada curso. Las estrategias incluyen exámenes con diversas modalidades, portafolios, OSCEs (*Objective Structured Clinical Examinations*), pasos prácticos, rúbricas, proyectos, ensayos, etc. (*Apéndice 106*) (Relato sobre el Estándar 14).

ii) El *Nivel de Programa* (pregrado) que focaliza en el avance y logro de elementos de los *perfiles de egreso*. Las estrategias evaluativas son aquí de carácter más bien integral (tesis de grado, proyectos de título, prácticas en terreno, seminarios integrales, investigación de un tema, pasantía en el extranjero, internados, etc.)(*Apéndice 107*). (Ver Relato sobre el Estándar 14).

iii) El *Nivel Institucional* que se centra en el abordaje de la evaluación de ciertas competencias sello que se ha propuesto instalar la UNAB en los estudiantes de pregrado. Conforma un desafío muy demandante pues implica la verificación de competencias transversales que dicen relación

⁵ La VRAC, instalada en 2010 y continuadora de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad, es una señal de la decisión de la UNAB por consolidar calidad en su accionar. El Plan Estratégico vigente de la VRAC plantea un Objetivo General: Implementar un proceso de evaluación de la efectividad institucional que facilite el mejoramiento continuo, respondiendo a estándares internacionalmente reconocidos; y 3 Objetivos Específicos: 1) Facilitar el logro de la acreditación internacional (MSCHE) y la renovación de la acreditación nacional (CNA); 2) Facilitar la acreditación y re-acreditación de programas de pregrado y postgrado según un plan de trabajo establecido; y 3) Consolidar una capacidad de autorregulación de calidad en la institución. Estos objetivos han sido difundidos en la Junta Directiva, el Comité de Rectoría, el Consejo Superior, los Consejos de Facultad y el Consejo Académico.

con las facilitadas vía la Educación General, la instrucción del inglés, y otras actividades de índole extra-curricular o co-curricular (*Apéndice 108*). El avance aquí ha sido más gradual pues ha implicado un ajuste no solamente técnico sino que en cierto modo cultural en la academia (Ver Relato sobre Estándar 12).

En 2011, se creó la Dirección de Evaluación de la Efectividad Docente o Educativa (DEED), la cual diseñó y ha estado facilitando la implementación creciente de un Sistema de Evaluación de la Efectividad Docente (SEED), que se concreta por cierto en las Facultades. La DEED fomenta, actualiza y verifica la existencia de mecanismos de evaluación, de índole cualitativa y cuantitativa, de carácter integral, llamados “nodos o eventos críticos evaluativos” (Mayor información en los Relatos sobre los estándares 12 y 14).

La Evaluación del *Logro Institucional* aborda dos componentes:

i) *Seguimiento de los Resultados del Plan Estratégico Institucional* que se traza en un horizonte de 5 años, y se controla y actualiza anualmente de acuerdo al contexto externo e interno y la evolución de indicadores. Este seguimiento y ajuste es paralelo con el de utilización de los recursos financieros asignados (*Apéndice 034 y Apéndice 109*)

Tanto la Misión como los Objetivos Estratégicos y el Plan Estyratégico Institucional se encuentran claramente explicitados, y sirven de directriz para la formulación y alineación de las misiones y objetivos estratégicos de las unidades administrativas y académicas (*Apéndice 042*).

Por su parte, existen tres instancias para ajustar la planificación financiera: a) Revisión del Plan Estratégico Institucional; b) Formulación del presupuesto a partir de la Ejecución Presupuestaria del año anterior (*Apéndice 049*); y c) Revisión de *Forecast* mensuales y análisis de las desviaciones (*Apéndice 057 y Apéndice 110*). Como parte del seguimiento al proceso de planificación estratégica, se cuenta con una plataforma web (unab.proactiveoffice.com) (Ver Relatos sobre los Estándares 2 y 3).

ii) *Acreditación Institucional*. El proceso con la CNA-Chile y el análisis de sus resultados apuntan al cumplimiento de criterios de calidad en distintas áreas del quehacer institucional, y al abordaje de las recomendaciones planteadas en el proceso previo de evaluación. El proceso con la MSCHE apunta a la verificación del cumplimiento de los estándares y, actualmente, al abordaje de recomendaciones planteadas en el Informe de Candidatura (*Apéndice 111, Apéndice 112 y Apéndice 113*).

La acreditación periódica impone una evaluación interna del avance hacia la misión y los objetivos y compromisos asumidos. La acreditación institucional como también la acreditación creciente de programas se enmarca como proyectos de trabajo en el Plan Estratégico Institucional.

La Evaluación del *Logro de Unidades* contempla tres componentes:

i) *Autoevaluación de Unidades Académicas*, específicamente las que administran programas o carreras. Son procesos que se conducen a la luz de los objetivos de la unidad y los estándares que se aplican en la acreditación en Chile. El propósito primario aquí es mejoramiento (*Apéndice 005*)

y *Apéndice 018*). El ciclo de las autoevaluaciones está, en los hechos, determinado por los plazos (años) por los cuales se otorga la acreditación a un programa (usualmente 3 – 4 - 5 años; promedio 4,1 años, en la experiencia de la UNAB).

ii) *Acreditación de Programas*. Esta es la etapa que puede seguir a la anterior. Aquí se impone una rendición de cuenta ante agencias externas, y compromete un plan de mejoramiento (*Apéndice 018*).

iii) *Evaluación Interna de Unidades Administrativas*. Aborda la efectividad de las unidades administrativas. En general, las unidades monitorean la efectividad de su accionar y aplican consultas a usuarios. La VRAC ha propugnado la evaluación formal e integral, lo que se logró con la OAI y la RRII. Por su parte, la Biblioteca renovó recientemente la certificación ISO 9001 (*Apéndice 026, Apéndice 027 y Apéndice 114*). Se ha establecido recientemente, en el marco del autoestudio, la aplicación de consultas directas a usuarios internos de unidades administrativas.

Todas las áreas que conforman el proceso de evaluación de la efectividad institucional funcionan. Sin embargo, a juicio de la propia VRAC, aún no se logra establecer un sistema, en el sentido técnico del término. Esto porque, en el breve tiempo desde su diseño (3 años), no se ha alcanzado una cabal articulación entre las áreas y todos sus componentes; lo que se debe, principalmente, a la magnitud y complejidad creciente de la institución y la dinámica de cambios internos ocurridos en el último tiempo.

7.2 Recopilación y utilización de información institucional. Análisis Institucional

La OAI se aboca a la recopilación, procesamiento, análisis y uso sistemático y exhaustivo de información en la gestión de la UNAB. La información se genera desde las unidades académicas y administrativas, como también desde el exterior de la institución.

La OAI alimenta el proceso de planificación estratégica y la actualización de planes. Logra adaptar los sistemas de administración académica y financiera de modo que rindan o generen más y mejor información; crea, adquiere e implementa nuevos instrumentos de recolección y procesamiento de datos para convertirlos en información útil para la toma de decisiones; mantiene y desarrolla bases de datos sobre la institución y su entorno; genera informes internos regulares o *ad-hoc*, según sean solicitados, sobre los procesos institucionales; y provee datos a organismos oficiales externos.

La OAI opera en colaboración con la DGTI. Esto implica el desarrollo de almacenes de datos, cuya fuente principal son los sistemas operacionales. Por otro lado, se recopila información y se crean bases con los datos desde fuentes públicas como el CNED, el MINEDUC, la CNA-Chile, el SIES, las páginas web de otras instituciones educacionales, y publicaciones varias del ámbito de la Educación Superior.

La OAI sirve a unidades como VRA, VRAC, Facultades, Escuelas, Departamentos, Admisión y Difusión, Planificación, Finanzas, Marketing, entre otras, y a cuerpos colegiados como Junta Directiva, Comité de Rectoría, Consejo Superior y Consejo Académico. Y los usuarios externos usuales son: MINEDUC, CNED, CNA-Chile, Agencias especializadas de acreditación, SIES, DEMRE (Administración del Sistema Único de Admisión a las Universidades); otras instituciones educacionales, medios de comunicación y rankings nacionales e internacionales.

Producto de un análisis interno, la UNAB realizó una actualización de sus sistemas de información incorporando BANNER como sistema transaccional académico y COGNOS como su sistema de información de gestión, lo que ha permitido maximizar el uso de datos. Con ello se generan diversos reportes que dan cuenta de procesos tales como:

- Situación formal de alumnos en las Facultades
- Resultados de evaluación por asignatura, programa y escuela
- Reportes de admisión y matrícula, y proyección de matrícula
- Reporte dinámico de tasas de deserción, retención y graduación
- Empleabilidad de egresados
- Situación de planta de personal académico
- Resultados de encuestas varias
- Seguimiento de metas y objetivos
- Estudios y proyección de mercado
- Formularios requeridos para acreditación institucional y de programas
- Oferta educacional
- Análisis de datos recopilados en diversas áreas como sea requerido

Muchos de tales reportes son comparativos en el sistema de educación superior (*benchmarking*). (<http://analisis.unab.cl/cognos/>)

Otros reportes de la OAI utilizados para la toma de decisiones dicen relación con Admisión; Enseñanza-Aprendizaje; Autoevaluación de programas; Procesos Financieros; etc. (*Apéndice 054*). El siguiente sitio Web facilita el acceso a los distintos tipos reportes que maneja la OAI (<http://analisis.unab.cl/>).

La evaluación interna de la OAI midió el primer semestre de 2014 la utilización que hacen los usuarios internos, unidades y directivos en distintos niveles, de la información que procesa y dispone. Los servicios más utilizados por los directivos son información para los procesos de autoevaluación y acreditación, y otros relacionados con procesos educativos internos. Si bien los resultados de evaluación son ampliamente utilizados, esto no es aún homogéneo en todos los niveles de gestión (*Apéndice 026*).

7.3 Estrategias Evaluativas

La UNAB está siendo crecientemente efectiva en la recopilación y análisis de información. Algunas de las Estrategias y Métodos son:

i) Acreditación y Revisión de Programas y de Unidades

Los elementos claves aquí son: Procesos e Informes de: autoevaluación; evaluación externa; y acreditación. Una revisión de los procesos en los últimos 2 años permite observar mejoramiento concreto en aspectos como: Perfiles de egreso de los programas; estructuras de las mallas curriculares y diseño de cursos; sistemas de evaluación y requisitos de obtención del grado profesional; dotación del personal docente; dotación bibliográfica y de información; diseño de prácticas e internados; habilitación de laboratorios y talleres; estructuras organizacionales y administración de recursos; beneficios y servicios para estudiantes; y normativas de autorregulación. Estos ajustes de calidad o efectividad se han basado en los datos provistos

emanados durante los procesos de autoevaluación o se han implementado por la vía de los planes de mejora emanados de los mismos.

La institución ha avanzado en el ámbito de la acreditación de programas a partir de 2010. De 11 programas acreditados en 2009 a 23 acreditados a septiembre de 2014 (*Apéndice 005*).

Resalta también la incursión en el logro de certificaciones internacionales: Sistema de Bibliotecas; Enseñanza del Inglés; la Escuela de Ingeniería Marítima; y el programa de Administración en Ecoturismo (*Apéndice 115*).

ii) Eficiencia y Efectividad del Proceso Educativo

Se destaca aquí: el seguimiento de cohortes de alumnos en los programas, esto es las tasas de aprobación, retención, egreso y abandono, y tiempo para completar el programa; y la evaluación del logro de los objetivos de aprendizaje (Ver los Relatos sobre los Estándares 8, 12 y 14).

iii) Consulta a usuarios

La UNAB aplica regularmente encuestas a usuarios internos y externos como: empleadores de los egresados; alumnos regulares, usuarios de la biblioteca, egresados, estudiantes extranjeros, alumnos nuevos, profesores, alumnos de Educación Secundaria (eventuales postulantes), etc. (*Apéndice 028*).

La encuesta de satisfacción de alumnos NPS (*Net Promoter Score*) permite monitorear el impacto y obtener retroalimentación de acciones y decisiones en áreas claves que establece el Plan Estratégico Institucional, y así realizar ajustes consecuentes (*Apéndice 116*).

iv) Evaluación del Personal

Destaca aquí la evaluación de profesores y más recientemente el diseño para evaluación de funcionarios (principalmente directivos). Respecto de los docentes, la VRA ha establecido dos mecanismos formales:

- *Compromiso Académico* (para profesores regulares o de planta). Semestralmente los académicos regulares establecen sus compromisos semestrales con tareas de docencia, extensión, administración e investigación (*Apéndice 101*). Los resultados son evaluados por los supervisores correspondientes una vez finalizado el semestre.

- *Encuesta de Evaluación Docente*. Los estudiantes evalúan periódicamente a sus profesores, a través de una encuesta. Los aspectos a considerar son: dominio de la materia que enseña; dedicación a la enseñanza; actitud con los alumnos; motivación; otros formales; y una evaluación global (*Apéndice 117*).

Los resultados obtenidos por medio de estos mecanismos son difundidos como: a) Informes Consolidados (agregados al nivel institucional, y por facultades, departamentos y escuelas); son entregados al Consejo Superior para su análisis; además, la VRA realiza un estudio comparativo de los resultados respecto a semestres anteriores, el cual es presentado al Consejo Académico y el Consejo Superior; b) Informes por Académico: Los resultados de la encuesta docente generan un informe por curso-profesor, que es entregado a la Escuela.

v) Efectividad Organizacional

Reuniones de Análisis por Organismos Colegiados: Junta Directiva; Comité de Rectoría; Consejo Superior; Consejo Académico; Consejos de Facultad y de Escuela o Carrera/Programa; y Jornadas de Difusión y Análisis en temas especiales. Los análisis focalizan en temas como: proceso educativo; situación financiera; desempeño ante los fondos competitivos externos; producción científica; políticas externas oficiales; rendimiento en la admisión; rankings nacionales; iniciativas de nuevos programas; resultados de exámenes nacionales a egresados; resultados de encuestas a usuarios; desarrollo del Modelo Educativo; estudios del mercado educacional; auditorías financieras; avance en proyectos de infraestructura; situación de las sedes; etc (*Apéndice 118*).

vi) Efectividad de la Planificación, los Recursos y la Gestión

Se aplica un seguimiento y evaluación del plan institucional y del uso de los recursos (Ver los Relatos sobre los Estándares 2 y 3).

Se aplica un control de los procesos internos a cargo de la unidad de Contraloría. Los servicios de la Contraloría abordan tres áreas: i) *Mejoramiento de procesos y formalización de los mismos*, lo que se traduce en la generación de criterios y procedimientos, que se vierten en manuales; ii) *Control Interno*, que dice relación con la coordinación de todas las auditorías internas (con foco en el ámbito administrativo, financiero y tecnológico) y externas de la institución; y iii) *Análisis de investigación de casos*, vinculada con investigaciones de eventuales fraudes, irregularidades y reclamos (*Apéndice 119*).

Otra instancia de control es la *Auditoría*, especializada en procesos universitarios y financieros. El propósito es asegurar efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros; y cumplimiento de leyes y normas que enmarcan la actuación académica y los procesos administrativos, así como lograr que la institución no tenga observaciones de alto riesgo en auditorías internas o externas (*Apéndice 050*).

Sin embargo, es necesario avanzar hacia una mayor cobertura de procesos revisados y formalizados, en especial aquellos que impactan las iniciativas que aborda el Plan Estratégico Institucional como es internacionalización y la consecución de logros relevantes.

vii) Efectividad del Sistema de Bibliotecas

La evaluación del servicio del Sistema de Bibliotecas es un aporte importante al proceso de evaluación de efectividad institucional. El sistema mantiene una planificación, consistente con el Plan Institucional, que emerge del diagnóstico, análisis y propuestas de acción y presupuesto de las distintas unidades del sistema, donde participan los directivos y profesionales. El seguimiento del cumplimiento de la planificación, permite detectar y abordar los ajustes consecuentes (*Apéndice 120 y Apéndice 121*).

El Sistema usa como referentes de evaluación los estándares de la *Comisión de Directores de Bibliotecas y Documentación del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas*, que alude a servicios, infraestructura y productos.

Una medición importante es la Encuesta de Satisfacción que se aplica anualmente y que focaliza en cada uno de los servicios (*Apéndice 122*). Mantiene asimismo un *Sistema de Atención de*

Reclamos de Usuarios, y aplica un reglamento que regula el servicio ofrecido y los derechos y deberes de los estudiantes con la biblioteca. El análisis de los resultados de las encuestas anuales conduce a adecuaciones y mejoras.

viii) Evaluación de efectividad de otros servicios

La DGTI provee servicios de tecnología a todas las sedes y áreas de la universidad, incluyendo el soporte a usuarios, la operación y administración de la plataforma tecnológica y el desarrollo de proyectos de informática.

A inicios de 2012, se realizó un diagnóstico, con la facilitación de expertos externos. El resultado fue un plan de acción a tres años dividido en tres fases. Después de cada etapa se ha efectuado una revisión del estado de avance o consolidación de los procesos, mediante metodologías de control de proyectos. Los servicios cuentan con un periódico *Service Level Agreement*, lo que da origen a un catálogo de servicios que cuenta con niveles que pueden ser medidos y controlados sistemáticamente (*Apéndice 123*).

La *Oficina de Administración* utiliza resultados de la recopilación periódica de opiniones e intereses de los estudiantes. Se establecen prioridades según la importancia que el usuario asigna a los distintos aspectos del servicio. (*Apéndice 125*).

ix) Evaluación de efectividad de liderazgo y gobierno

El control de efectividad se realiza aquí mediante la rendición de cuenta que las distintas unidades directivas realizan ante supervisores directos, a la luz de las atribuciones y responsabilidades establecidas y/o la asignación de resultados esperados. Así, la Junta Directiva solicita permanentemente rendición de cuenta al Rector y otras autoridades; el Comité de Rectoría y el Consejo Superior hace lo análogo respecto de las instancias representadas en estos organismos, sin perjuicio de extenderse a otras unidades; y los Decanos y Consejos de Facultad hacen lo propio al interior de las unidades académicas.

La Junta Directiva aplica procesos de autoevaluación. Y el gobierno superior se sometió a una validación externa de la efectividad autoevaluativa a inicios del segundo semestre de 2014 (*Apéndice 070*). Una experiencia inédita en el contexto universitario chileno, que involucró a la Junta Directiva, el Comité de Rectoría y el Cuerpo de Decanos, y que apunta a mejorar la gobernanza.

Los procesos crecientes de autoevaluación, impulsados por fines de mejoramiento y de certificación externa implican, en los hechos, una regulación interna importante que cubre distintos ámbitos de la gestión como: cumplimiento de los programas docentes; efectividad de los servicios a los estudiantes (biblioteca, bienestar, transporte, cafeterías, comunicación, etc.); mantención de infraestructura e instalaciones; etc.

Asimismo, el cumplimiento del plan estratégico de cada unidad forma parte de la *Matriz de Objetivos de Desempeño e Incentivo Variable* (*Apéndice 126*), que es parte a su vez de la evaluación de desempeño que ha diseñado y está empezando a implementar la RRHH. Se tratará de una evaluación periódica que busca reconocer el nivel de logro de ciertas metas y de establecer planes de mejora. Esto se inició incluyendo aquellos líderes internos que tienen un rol fundamental en el cumplimiento de cada Plan Institucional y el Proyecto Educativo en general.

El proceso de evaluación del desempeño contempla dos factores: Objetivos Estratégicos UNAB (ponderación de un 80%), con indicadores que se fijan centralmente y se relacionan directamente con el cumplimiento de los objetivos; y Objetivos Estratégicos Propios (ponderación de un 20%), con indicadores discrecionales que se definen entre el supervisor y el profesional.

7.4 Participación en estrategias y métodos evaluativos

Los académicos y funcionarios participan en la implementación de estrategias y métodos de evaluación. Esto ocurre con la participación en organismos colegiados como Consejos de Facultad, Escuela, y Carrera o Programa (*Apéndice 078*). Allí se realiza el seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de objetivos educacionales, perfiles de egreso y planes de desarrollo.

Además, las normativas internas vigentes demandan que los ejecutivos del área académica participen en instancias como: Elaboración del Plan de Desarrollo de la Facultad; Planes de desarrollo de carreras y programas; Elaboración del presupuesto anual (*Apéndice 127*); Procesos de autoevaluación (*Apéndice 018*); Programación de actividades académicas (*Apéndice 095*); Rediseño curricular (*Apéndice 128 (Disponible en la Sala de Evidencias)*); Evaluación de indicadores del plan de desarrollo (*Apéndice 024 y Apéndice 129*).

La participación del área administrativa se refleja en el logro del cumplimiento de los propósitos definidos para cada una de las unidades, como también en el compromiso con el Plan Estratégico Institucional según se establecen las responsabilidades primarias en este último (*Apéndice 130 y Apéndice 131*).

7.5 Normativas de autorregulación

La UNAB mantiene normas y procedimientos que facilitan la autorregulación y que apuntan a velar por la integridad en la gestión. Los diversos reglamentos establecen u ordenan protocolos para un correcto funcionamiento administrativo y académico (*Apéndice 010*). La mayoría de reglamentos se encuentra disponible en la página web institucional (<http://www.unab.cl/universidad/reglamentos.asp>).

Como ya se mencionó, la UNAB asegura la plena libertad de cátedra de los docentes y el resguardo de la propiedad intelectual en materia de investigación y desarrollo académico (*Apéndice 099*). Asimismo, para resguardar la probidad en la prestación de servicios y en la administración existe un Código de Ética, que fue presentado a la administración a través de un curso on-line (*Apéndice 052*).

Se cuenta además con una Secretaría General cuyo rol primario es resguardar que la institución cumpla con todos los requerimientos legales y gubernamentales; que se opere en el marco de los Estatutos, y que los decretos y resoluciones internas sean consistentes con estos últimos y las normativas.

7.6 Evidencia de resultados de la evaluación

A modo de ilustración, se describe a continuación algunas acciones en los años recientes que han sido producto de procesos evaluativos.

Creación de unidades

i) Oficina Alumni (2010). Respuesta a la necesidad, detectada vía encuestas a egresados desde las facultades, de fomentar y promover de manera más formal y organizada las relaciones con los egresados.

ii) Oficina o Dirección General de Vinculación con el Medio, DGVM (2013). Una respuesta a una observación planteada en la evaluación de la CNA-Chile. Surge para coordinar, orientar y racionalizar el creciente accionar en las unidades en el ámbito de la extensión e interacción con la comunidad;

iii) Servicio de Contacto al Alumno (2013). Surge como consideración de resultados sistemáticos en las encuestas, principalmente las de satisfacción (NPS). Un sistema de “ventanilla única” para resolver o canalizar problemas que afectan a estudiantes y académicos. En atención al monitoreo constante de su funcionamiento, se realizaron, a inicios de 2014, ajustes que han puesto varias de las responsabilidades en las Facultades.

Reestructuración de unidades académicas

i) Estructuración del Campus Creativo (2012). El plan surgió principalmente de un análisis de los resultados de admisión y de las encuestas a estudiantes (NPS y otras) de los programas que se desarrollaban entonces bajo dos Facultades: Artes, Arquitectura y Diseño; y Comunicaciones. El diseño e implementación en marcha integra en un campus único a Arquitectura; Diseño; Artes Escénicas; Publicidad; y Periodismo.

ii) Reestructuración de Facultades (2013). Como resultado del análisis interno de programas (admisión, gestión, ajuste curricular, eficiencia en el uso de recursos financieros y de personal, desafíos del entorno), cuatro Facultades (Ingeniería; Ecología y Recursos Naturales; Educación; Economía y Negocios) realizaron una reestructuración organizacional. La nueva estructura focaliza en tareas estratégicas como calidad, vinculación con el medio, internacionalización, énfasis en postgrado e investigación; y gestión transversal del pregrado.

Reestructuración de unidades administrativas centrales

i) Reestructuración en la VRA (2011 – 2013). En atención a los desafíos que plantean los estándares MSCHE y la demanda por calidad y rigurosidad en la gestión docente, se crearon o reestructuraron unidades internas en el período. Se destaca: Innovación Curricular y Desarrollo Docente; Evaluación de la Efectividad Docente; y Educación General.

ii) Reestructuración en la VRAC (2012). Establecimiento de oficinas de acreditación en cada una de las dos sedes (Viña del Mar y Concepción), no existentes a 2012.

iii) Aumento de la capacidad de la OAI (2012). Como respuesta a los requerimientos crecientes de usuarios, especialmente demandas desde los procesos de autoevaluación institucional y de programas, y monitoreo del progreso de estudiantes en el currículum, se mejoró la competencia

de la planta de profesionales, y la capacidad tecnológica. Se realizó una completa actualización de los sistemas de información, incorporando Banner, People Soft y COGNOS.

iv) Reestructuración de la Prorectoría (2013). En atención a los resultados de encuestas de satisfacción, especialmente respecto de la infraestructura y servicios varios, y expresiones de los docentes sobre el manejo administrativo en el ámbito docente y de personal, se separaron ciertas funciones, creándose la VRE y la VRO. Esto implicó la eliminación de la VRAF.

v) Estructuración de la DGVM (2013). Producto de un análisis de los recursos financieros involucrados y recomendaciones derivadas del proceso de autoevaluación institucional, se estableció una unidad central que racionalizara los recursos y coordinara de mejor manera los esfuerzos e iniciativas de las unidades (*Apéndice 016*).

Creación y remodelación de campus y sedes

A fin de alcanzar mejores estándares de infraestructura (5mt²/alumno) y atender a recomendaciones en procesos de acreditación institucional y de programas, se rediseñó el Plan de Desarrollo de Infraestructura, respecto de los planes específicos para cada una de las tres sedes, y el programa de mejoramiento de instalaciones. No obstante el progreso, es preciso continuar ampliando y mejorando los servicios a estudiantes y docentes como espacios de estudio, estacionamientos, oficinas y zonas de esparcimiento (*Apéndice 047*).

7.7 Conclusión

La UNAB ha avanzado en la implementación, documentada, de un proceso de evaluación de la efectividad institucional, cuyos objetivos son consecuentes con la misión y los propósitos estratégicos. Este proceso es participativo, cuenta con un adecuado sistema de información, y evidencia resultados que se utilizan en el mejoramiento continuo y en la rendición de cuenta externa, específicamente la acreditación institucional y de programas. El proceso implica, de manera importante, la evaluación del logro de aprendizaje de los estudiantes (conforma el SEED), y el seguimiento del logro del plan institucional. Lo anterior se enlaza estrechamente con los hallazgos respecto de los estándares 1, 2, 3, 12 y 14.

Recomendaciones y sugerencias. Es preciso abordar algunos aspectos: i) lograr una mayor socialización y difusión de plataformas, reportes y resultados; ii) alcanzar una mayor cobertura de procesos revisados y formalizados por la Contraloría; y iii) incluir un número creciente de evaluaciones internas de unidades administrativas con fines de mejoramiento, atendiendo especialmente el impacto en el proceso educativo.

CAPÍTULO 8. ADMISIÓN Y RETENCIÓN ESTUDIANTIL

Relato Estándar 8

Este Relato integra los hallazgos del Grupo de Trabajo, y otros transferidos desde el informe preliminar del Grupo que abordó el Estándar 11 (Oferta Educativa), y aportes desde el *Steering Committee* (Apéndice 030).

Algunas preguntas indagatorias primarias que estuvieron presentes en las discusiones al interior del Grupo de Trabajo y del abordaje en general de la situación de la UNAB ante el estándar fueron:

¿Sigue la institución los requerimientos de admisión dentro de las normas nacionales aceptadas? ¿Los procedimientos son efectivos? ¿Son las normas de selección institucionales y de los programas consistentes con la misión y objetivos de la institución? ¿Cómo se informa al público sobre los programas y normas de admisión de la UNAB? ¿Existe un plan para abordar la retención de alumnos? ¿Cuán efectivo es el plan? ¿Cómo se utilizan los resultados obtenidos?

La UNAB tiene una amplia oferta educativa de pregrado y postgrado (Magíster, Doctorado) que abarca todas las áreas del conocimiento y los niveles tradicionales de enseñanza. Incluye también programas de pregrado para adultos y jóvenes trabajadores, especialidades médicas, y variados diplomados y capacitaciones (Educación continua) (Apéndice 132).

8.1 Definición de criterios de admisión y difusión

La responsabilidad de la articulación de la oferta académica de pregrado y de postgrado; la definición de las políticas de admisión y de vacantes; la creación y modificación de programas, y otras materias pertinentes reside en la VRA y el Comité de Oferta Académica (excepto el Doctorado que reside en la Vicerrectoría de Investigación y Doctorado (VRID)). Este comité integra representantes de otras unidades como Admisión, Postgrado (Magíster y Educación Continua), Comunicaciones y Marketing, y Análisis Institucional. El comité es de carácter técnico que reúne información del ámbito académico, financiero y de mercado (oferta y demanda en el sistema educativo), y muy especialmente los planes y propuestas de las Facultades. En particular, la definición de vacantes toma en cuenta las definiciones del Plan Estratégico Institucional, y aspectos como la disponibilidad de recursos y los resultados de la admisión en años anteriores. El análisis técnico es entregado a los Decanos quienes en conjunto con la VRA deciden las acciones a seguir en cada caso (Apéndice 133).

La integración de la UNAB al Sistema Único Nacional de Selección Universitaria implicó un reconocimiento a su consolidación en el escenario universitario. El sistema nacional contempla una prueba nacional (PSU) y las notas obtenidas en la Enseñanza Secundaria. Recientemente se está considerando, además, el ranking o posición que el postulante logró en su escuela secundaria. Al postular, los jóvenes pueden establecer cierto número de preferencias respecto de instituciones y programas. El Sistema determina el programa e institución donde el postulante es aceptado, según estricto orden de puntaje. El postulante decide por cierto concretar su matrícula.

Los resultados demuestran que la UNAB compite bien con las universidades tradicionales y públicas, no obstante que ni la institución ni los estudiantes son elegibles para todos los beneficios estatales o gubernamentales. La tasa de matrícula de estudiantes que han elegido la UNAB como su *primera preferencia* de postulación, alcanza un 70.3% en 2014 versus el 51.3% en 2012. Por otro lado, la tasa de conversión de estudiantes seleccionados vía PSU que se matriculan en alguno de los programas de la UNAB ha aumentado de 44.9% en 2012 a 56.0% en 2014 (las tasas de conversión varían de 76.7% para los programas de la Facultad de Ciencias Exactas a 43.8% para la Facultad de Ciencias Sociales) (*Apéndice 134*).

La UNAB informa sobre su oferta educacional y los criterios y requisitos de postulación y admisión en su sitio Web y en diversos medios impresos de cargo de la Dirección u Oficina de Comunicaciones y Marketing. De manera especial, se lleva información al sector de la Educación Secundaria, vía la unidad de Difusión de la Oficina de Admisión. La información incluye las características del trabajo escolar en los programas; tasas de retención, graduación y empleabilidad; tiempo para completar los programas; y aranceles, entre otras materias. Una campaña especial ocurre con el denominado *Programa Advance*, dirigido a jóvenes y trabajadores que han decidido retomar estudios que alguna vez dejaron por diversas razones (o que desean avanzar hacia un nuevo grado profesional), y que se imparte en jornada vespertina (*Apéndice 135*).

Adicionalmente, se mantiene el *Programa Universidad Abierta* que permite a los eventuales postulantes visitar la UNAB y conocer en terreno las opciones y requisitos de admisión y exigencias de los estudios. Se ofrece también el llamado *PreUNAB*, un programa que apoya a alumnos de la Educación Media a prepararse para la PSU (*Apéndice 132*).

Las campañas de información han sido efectivas. La UNAB es la universidad que lidera en las cifras de postulación en los últimos años y ha cubierto muy satisfactoriamente las vacantes ofrecidas en los programas.

8.2 Admisión al pregrado

Las políticas y procedimientos de admisión al pregrado están bien definidas (*Apéndice 136 y Apéndice 132*). Aparte del ingreso vía el sistema nacional de selección, existe también la *admisión especial*, definida para cada programa. Esto es así para postulantes que realizaron estudios secundarios en el extranjero; que poseen el Bachillerato Internacional (Inglés y Francés); trabajadores que ingresan a la modalidad vespertina o que reasumen estudios universitarios como es el caso del Programa Advance. Las vacantes para cada programa son establecidas anualmente por un comité especial académico – administrativo para el caso del ingreso regular (diurno), semestralmente al pregrado vespertino, y trimestralmente para el Programa Advance (*Apéndice 137*).

Los requisitos vías de admisión especial, existente en todas las universidades chilenas, permiten el ingreso de estudiantes con diversos aprendizajes previos y trayectorias formativas. Esto es consistente con el propósito de *ofrecer una experiencia educacional integradora a todos quienes aspiran a progresar*. En 2014, se matricularon en programas diurnos casi 1.900 alumnos por alguna de las vías especiales, y alrededor de 1.000 en el pregrado vespertino.

8.3 Admisión al postgrado

Las políticas o criterios de admisión a los programas de postgrado y de educación continua consideran las particularidades de las áreas profesionales o disciplinarias respectivas. Las vacantes y requisitos de ingreso son establecidos formalmente en la VRA, a partir de las Facultades, en cada semestre.

El requisito básico de admisión para los programas de Magíster y Doctorado es estar en posesión del Grado de Licenciado, o un Grado Profesional cuyo nivel, contenido y duración de estudios correspondan a una formación equivalente a la del Licenciado. Cada programa puede adicionar algunos otros requisitos, incluyendo pruebas de conocimientos específicos y/o entrevistas personales. (<http://www.postgradounab.cl>; <http://investigacion.unab.cl/doctorados/admision/>). En el caso de los programas de doctorado, la tasa de selección de estudiantes es de un 52%, basada únicamente en criterios de excelencia académica (*Apéndice 017*). <http://investigacion.unab.cl/admision>)

8.4 Becas y beneficios

Los estudiantes de la UNAB provienen de estratos socio-económicos diversos, que reflejan el perfil de la sociedad chilena. Actualmente, el 57,4% de los alumnos de pregrado utilizan el Crédito con Aval del Estado (CAE), que cubre el costo total del arancel referencial del programa. En 2012 era el 48,7%, y en 2013 el 52,9% (*Apéndice 138*). *Esto implica que ha ido en aumento la proporción de estudiantes con menores recursos financieros.*

Por otra parte, un 23,2% de los estudiantes reciben alguna beca o beneficio financiero de la UNAB en 2014. En 2012 era el 14,7%, y en 2013 el 17,4%. En su mayoría se trata de becas que premian el rendimiento académico (*Beca de Mérito Académico*); existen también las becas que promueven el ingreso a ciertos programas de Educación (*Beca Vocación de Maestro Andrés Bello*); y aquellas a los programas de las sedes de Concepción y Viña del Mar (*Beca de Fomento Regional*). La cantidad relativa (porcentaje) de estudiantes con beneficios UNAB en cada facultad es significativa (*Apéndice 139*).

UNAB posee además convenios de becas y descuentos económicos para trabajadores o funcionarios de distintas empresas privadas y organismos públicos para realizar estudios en programas de pregrado y de postgrado. Existe también un trato especial (descuento en el costo del arancel) para funcionarios y familiares directos de funcionarios. Los estudiantes de los programas de doctorado pueden postular al concurso de *Becas de Asistencia Académica*, la cual les permite dedicarse a tiempo completo a sus estudios y, en especial, al desarrollo de su tesis doctoral. Esta beca puede ser complementada con una rebaja total o parcial del arancel del programa, dependiendo de los antecedentes académicos y socio-económicos del estudiante. Las oferta de becas y beneficios se incluye en el sitio Web y en general en la difusión de la oferta educacional (*Apéndice 140*).

8.5 Retención estudiantil

El mejoramiento de las tasas de retención, total y al primer año en la institución, es un objetivo importante y está integrado al plan de desarrollo de la VRA (*Apéndice 141*).

La tasa de retención al primer año se calcula en base a los alumnos que se vuelven a matricular en mayo del año siguiente. En los últimos años, la tasa más baja ha sido para la Facultad de Ciencias Exactas (alrededor del 55%), y la más elevada para la Facultad de Enfermería (alrededor del 90%). La tasa total promedio ha sido estable, cercana al 79%. Esto es ligeramente superior al promedio del sistema universitario nacional (*Apéndice 142*).

La deserción incide en la economía de los propios alumnos y sus familias, la sociedad y por cierto para la institución. Las estrategias planificadas para aumentar la retención son promovidas y articuladas centralmente por la DPAE, con la colaboración de la OAI, y desarrolladas por las Facultades, Escuelas y Departamentos.

Se registran diversas experiencias (algunas ilustraciones en el relato del estándar 14). Así, los departamentos de ciencias básicas aplican pruebas de diagnóstico en las asignaturas claves de primer año. Esto con el fin de detectar alumnos con falencias importantes en sus conocimientos previos y realizar un ajuste o intervención para superar el problema. Por ejemplo, se miden conocimientos básicos de cálculo y álgebra; y los estudiantes con necesidades toman luego un curso on-line de nivelación (*Apéndice 143*). Cabe notar que estos departamentos atienden a casi el 70% de los estudiantes que ingresan e inician cada año sus estudios.

La VRA fomenta el registro en cada programa de los motivos que conducen a los alumnos a realizar retiros definitivos o temporales; o que es implementado en entrevistas de los directores de programa o de escuela con quienes solicitan el retiro del programa. Las principales causas que se esgrimen para desertar son de índole: vocacional; psicológica; académica; y económica; siendo estas dos últimas las más recurrentes. La DPAE coordina acciones para superar las causas de deserción. La entrega de beneficios económicos y el apoyo vocacional o psicológico es la acción usual.

Otras acciones remediales se basan en los perfiles de ingreso de sus alumnos siguiendo un modelo predictivo diseñado por la OAI, la cual envía periódicamente información a las facultades con los datos de sus posibles alumnos desertores. Con esta información las escuelas pueden contactarlos y proceder con acciones remediales.

8.6 Conclusión

Los antecedentes y evidencias recopiladas permiten afirmar que los criterios y procedimientos de admisión (pregrado y postgrado, modalidades diurna y vespertina; programa *Advance*) están claramente definidos y son acordes con el carácter y objetivos de la institución; son ampliamente difundidos, y se encuentran disponibles para los postulantes en distintas publicaciones oficiales, sitios web de la UNAB, en eventos de “casa abierta”, y en visitas a instituciones de educación secundaria.

La incorporación voluntaria de la UNAB al Proceso de Admisión Único Nacional ha generado mayor transparencia en los procedimientos de admisión al pregrado y una mejora notable en los procesos de postulación y matrícula.

Los postulantes y los estudiantes que ingresan conocen los resultados de aprendizaje, por cuanto cada programa posee un *perfil de egreso* que explicita conocimientos, habilidades, destrezas y

actitudes que deberá exhibir el estudiante a su egreso. Estos perfiles están articulados con mallas curriculares que contienen todas las asignaturas y actividades curriculares que el alumno debe cursar para lograr el perfil de egreso. Y las asignaturas presentan logros de aprendizaje más específicos esperados y el sistema de evaluación.

Se ha avanzado en la implementación de medios para detectar eventuales deserciones, y se aplican acciones para aumentar la retención o inhibir la deserción. Se abordan aspectos académicos, financieros y motivacionales o vocacionales.

Recomendaciones y sugerencias. En el área de la retención se requiere una mayor articulación de las distintas iniciativas que ocurren en Facultades (detección y acciones remediales), en un programa de índole más institucional, con especial atención a las áreas donde se observa problemas de mayor alcance (matemáticas, lenguaje y ciencias básicas). La DPAAE está desarrollando un proyecto para abordar más integralmente esta situación.

Es preciso adecuar una planificación de matrícula por programa, sede y modalidad que sea plenamente concordante con el cuerpo docente, la infraestructura y los recursos educacionales. Al respecto, se está estableciendo una mayor coordinación entre las Facultades, la DGAD y la VRA.

Constituye todo un desafío el tema del reconocimiento de aprendizajes previos (asignación de créditos) para iniciar o complementar programas formales. La UNAB logró adjudicarse un proyecto gubernamental, en ejecución desde 2014, financiado por el MINEDUC, que está abordando este tema.

CAPITULO 9. SERVICIOS DE APOYO AL ESTUDIANTE

Relato Estándar 9

El Relato integra los hallazgos del Grupo de Trabajo, aportes del *Steering Committee* y otros transferidos desde el informe preliminar del Grupo sobre cumplimiento de los Elementos Fundamentales del estándar, y visiones analíticas provistas en entrevistas a personal o informes de las oficinas que administran los distintos servicios de apoyo (*Apéndice 030*).

Algunas preguntas indagatorias primarias que estuvieron presentes en las discusiones al interior del Grupo de Trabajo y del abordaje en general de la situación de la UNAB ante el estándar fueron:

¿Cuán sistemática es la recopilación de opiniones, necesidades e intereses de los alumnos? ¿Se respeta la privacidad de los alumnos? ¿Hay medidas de apoyo para los alumnos identificados como “en riesgo”? ¿Cuán efectivos son los programas y servicios diseñados para apoyar al estudiante? ¿Han cambiado los servicios de apoyo estudiantil en los últimos años? ¿De qué manera los cambios muestran un compromiso con el logro del aprendizaje estudiantil?

La UNAB mantiene numerosos servicios que apoyan diversos aspectos de la experiencia del alumno, y que se ubican en distintas dependencias. La tarea es compleja pues se trata de casi 40,000 estudiantes de pregrado, donde se focaliza la mayor parte de las acciones; que tienen un origen social, económico y educacional diverso; que participan en una oferta muy amplia de

programas; y que se ubican en tres sedes y seis campus alejados entre sí. Los servicios apuntan a necesidades de carácter educativo, económico, personal, informativo, recreativo, gremial y administrativo.

9.1 Dirección u Oficina de Asuntos Estudiantiles

La DAE, dependiente de la VRA, facilita, coordina, promueve, colabora o supervisa varios de los servicios de apoyo, con presencia en las tres sedes, implicando actividades o aspectos como los siguientes:

- Atenciones: Psicológica; Atención médico-odontológica.
- Talleres: Auto-cuidado; Estudio Eficaz; Artísticos
- Orientación: Residencia de estudiantes de ciudades fuera de las sedes; Asociaciones de ayuda; Asociaciones Estudiantiles (*Centros de Alumnos*); Pastoral Católica y Evangélica
- Servicio: Impresión y fotocopiado; Becas varias y Asistencia financiera; Crédito (con Aval del Estado); Información interna (con retroalimentación de quejas, consultas y comentarios).
- Organización: Trabajos Voluntarios en la comunidad (Invierno y Verano); Apoyo post-tragedias naturales;
- Actividades: Deportiva (Formativa y generalizada; de Selección); Culturales varias; Sociedad de Debates; Concursos de cuentos y fotografía.

Amplia información de los servicios se encuentra en la web institucional (<http://www.unab.cl/dae/>). Los servicios cuentan con una estructura organizacional ad-hoc, y profesionales calificados en las sedes. En el *staff* deportivo y de educación física en general operan muchos ex alumnos UNAB.

La evaluación de los servicios se realiza mediante encuestas periódicas que permiten ir haciendo ajustes continuamente (*Apéndice 144*). En general se expresa satisfacción con los servicios, siendo menor en aquellos relacionados con ciertos trámites administrativos (oportunidad de respuesta; información apropiada).

9.2 Servicio de Biblioteca

El Sistema de Bibliotecas de la UNAB contempla 11 bibliotecas, y en su accionar aplica mecanismos de medición y evaluación sistemática de sus actividades, a fin de realizar cambios para mayor efectividad. En este sentido, *logró renovar la certificación de gestión de calidad, cumpliendo la norma ISO 9001 (Apéndice 114). Anualmente se aplica una encuesta de satisfacción que focaliza en cada uno de los servicios (Apéndice 122)*. Se mantiene asimismo un sistema de Atención de Reclamos de Clientes, y existe un reglamento que regula el servicio ofrecido y los derechos y deberes de los estudiantes con el Sistema de Bibliotecas (*Apéndice 145*). Usa como referencia los estándares de la Comisión de Directores de Bibliotecas y Documentación del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas para sus servicios, infraestructura y productos. Además, ha generado para algunos servicios sus propias políticas y referentes.

El software integrado de gestión (SYMPHONY) permite el registro de todas las transacciones que realizan los usuarios en forma presencial o virtual en el sistema. Así, se cuenta con informes y estadísticas de uso de la colección, inventario, etc. lo que permite el control interno del desarrollo de las colecciones.

El Sistema mantiene un plan de desarrollo actualizado coherente con el Plan Estratégico Institucional. Para ello, cada unidad central y sus respectivas bibliotecas realizan un balance de los resultados, a la luz de los objetivos que se habían trazado, actualizan un diagnóstico y concuerdan una propuesta de acciones, lo que usualmente implica alianzas de trabajo con otras unidades, particularmente Tecnologías de la Información. La propuesta de acciones, que incluye el mejoramiento del acceso a la información por parte de los estudiantes, es abordada con el nivel central y se asigna el presupuesto anual correspondiente (*Apéndice 120*).

El Sistema utiliza varios medios (correos masivos; Boletín del Sistema de Bibliotecas; Jornadas de Trabajo, que se realizan dos veces al año; reuniones mensuales por servicio) para informar al personal sobre los proyectos, noticias, actualizaciones, nuevos servicios, etc. Se mantiene un *Plan de Capacitación* anual para todo el personal, consecuente con los resultados de las evaluaciones de desempeño que se realizan anualmente (*Apéndice 146*).

La *Unidad Desarrollo de Competencias en Información* imparte talleres voluntarios a los usuarios, que incluye materias como el uso de los recursos digitales y servicios que ofrece el sistema, y Normas de Referencias Bibliográficas. Se aplica una encuesta de satisfacción luego de cada taller. *Desde hace un par de años, el Sistema ofrece un curso de Educación General (“No solo de Google se vive”)*, que permite a los alumnos adquirir las competencias en la búsqueda y recuperación de información.

La información sobre el Sistema de Bibliotecas se encuentra disponible en el sitio web (<http://biblioteca.unab.cl>).

Constituye un desafío ampliar el Sistema de Gestión de la Calidad en curso a la totalidad de sus bibliotecas, servicios y productos.

9.3 Servicio de apoyo financiero

La UNAB cuenta con un programa de apoyo y beneficios financieros para los alumnos:

- Aval financiero a más de 30.000 alumnos que cuentan con el Crédito con Aval del Estado (CAE). (Cada año se integran unos 5.000 alumnos con este financiamiento).
- Recepción y gestión de sobre 6.000 becas estatales y sus respectivas ayudas accesorias de alimentación.
- Apoyo financiero en *becas internas y descuentos de arancel* por sobre \$20.000 millones (US\$33.241.365,6) que apuntan principalmente a complementar beneficios estatales y a privilegiar estudiantes destacados (puntaje en PSU). Adicionalmente, convenios que permite a los alumnos acceder a *descuentos directos de arancel*.
- A partir de 2013, se otorga un beneficio único en el escenario nacional de la Educación Superior: Un *seguro de accidentes gratuito* a todos los alumnos de pregrado (excepto a alumnos del pro-grama Advance), con atención preferencial en cualquier centro

- médico del país.
- *Club de beneficios* en múltiples tiendas, restaurantes, etc.

Se dispone de un servicio de *Bienestar Estudiantil*, que administra la acreditación socio-económica que valide la asignación de becas de pregrado.

Una plataforma informática de gestión de ayudas financieras permite a los postulantes y estudiantes informarse sobre los apoyos financieros a los cuales es elegible y simular sus opciones. Esto simplifica los procesos administrativos y reduce los tiempos de tramitación. Así, el proceso de matrícula regular de pregrado logra la admisión del 70% del ingreso total en menos de 3 días.

9.4 Servicios Generales

La unidad de Servicios Generales mantiene servicios de apoyo a estudiantes y el personal relacionados con la operación institucional; incluye:

Seguridad interna y Prevención de riesgos; Primeros auxilios; Central telefónica; Resguardo y control de estacionamientos y ciclistas; Transporte UNAB y logística de eventos; Administración de campus clínicos; Mantención mayor y menor, incluyendo espacios comunes; Aseo; Cafeterías; Buses de acercamiento de estudiantes a campus y campos clínicos.

La información de los servicios anteriormente se comunica a los usuarios vía intranet UNAB. Respecto de seguridad, está habilitado un número telefónico de ayuda.

Administración de campos clínicos. Dada la importante oferta educacional en el área de la Salud, la gestión de campos clínicos, vía una unidad especializada, adquiere especial relevancia. Se cuenta con convenios docente-asistencial formalizados con 181 instituciones públicas y privadas. Alrededor del 60% corresponde a campos clínicos para estudiantes de la sede Santiago y un 40% para las sedes de Viña del Mar y Concepción. La unidad vela por mantener la oportuna y suficiente disponibilidad de las facilidades para la docencia clínica. Esto implica inversiones que se traduce en bienes y beneficios para las instituciones de salud como capacitación de profesionales, infraestructura, equipamiento, oportunidades de contratación de profesionales para docencia clínica, y material de apoyo a la enseñanza, residencias y transporte de estudiantes.

Evaluación de servicios. Periódicamente se registran las opiniones e intereses de los alumnos, cuyos resultados se utilizan para aplicar las mejoras necesarias. Además, se establecen prioridades de acción según la importancia que el usuario asigna a los servicios. Se efectúa un seguimiento de las oportunidades de mejora, lo que permite visualizar los avances y los puntos críticos a abordar (*Apéndice 053*).

9.5 Servicio de Contacto al Alumno (SERCA)

El proyecto SERCA se originó en la inquietud creciente de estudiantes, objetivizada mediante encuestas, respecto del trámite para abordar y solucionar problemas varios. El proyecto surge para resolver o canalizar debidamente, vía “ventanilla única”, los problemas relativos a la organización y procedimientos administrativos y académicos, factores económicos,

infraestructura y otros que presentan los estudiantes; el servicio puede extenderse a los docentes respecto de ciertos problemas operativos. Su modelo de servicios es el seguimiento y medición de los problemas, con apoyo de máquinas de autoservicio, y servicio telefónico, presencial, y en línea (web, correo electrónico, redes sociales) con el fin de dar respuesta oportuna.

La unidad ejecutora definió procesos claves como: Reglamentaciones; Registros Financieros; Carga Académica; Rendimiento Académico; Registros Académico; Claves de Accesos; Solicitudes; Servicios Administrativos e Informáticos; etc. El proyecto comenzó su implementación en Santiago y luego la sede Viña del Mar.

Sin embargo, un monitoreo cercano del proyecto condujo a la aplicación de ajustes importantes, que esencialmente ha implicado una descentralización del abordaje de problemas administrativo-académicos hacia las Facultades. Esto fue más evidente en las etapas de inicio y cierre del período escolar (semestre). SERCA fue una buena idea en el diseño, pero probó tener dificultades de implementación.

9.6 Servicio de Tecnologías de la Información

El propósito de la DGTI, dependiente de la VRO, es colaborar con la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros. En concreto, provee tecnología a la comunidad interna, incluyendo el soporte a usuarios, la operación y administración de la plataforma tecnológica y el desarrollo de proyectos de informática. Su accionar es un elemento clave para la *gestión de muchos procesos de apoyo al estudiante y la docencia*.

Hace un par de años se realizó un diagnóstico del área, con la participación de los integrantes de la unidad, usuarios internos y una empresa externa, lo que originó un plan estratégico a tres años, en tres fases, que se ha monitoreado monitorean sistemáticamente. El área de Gestión de la unidad utiliza metodologías de control de proyectos que permiten tener una visión de los avances. Existe actualmente un conjunto de servicios que cuentan con un SLA definido (*Service Level Agreement*) que se controla mensualmente. La implementación del plan desarrolla un catálogo de servicios que cuenta con niveles que puedan ser medidos y controlados. Opera, además, un Comité Semanal de TI, abierto, y que procura sostener una comunicación periódica y un vínculo de trabajo con las unidades usuarias (*Apéndice 123*).

9.7 Oficina de Procesos Académicos y Estudiantiles (DPAE)

La DPAE, anclada en la VRA, realiza atención estudiantil vía la unidad de Gestión Estudiantil. Específicamente aborda problemas que requieren articulación con unidades académicas, administrativas y con agentes externos. Coordina y articula también proyectos de mejoramiento de la retención estudiantil.

El reglamento de pregrado provee el marco referencial y de acción desde donde se definen las soluciones para los estudiantes. La solución de los problemas de índole económica, académica y social se coordinan con las distintas unidades pertinentes o relacionadas, que incluye a las Facultades. La unidad estudia e interviene en las causales de deserción.

La Coordinación Estudiantil recibe a estudiantes derivados desde las Facultades que se encuentran en proceso de retiro de la institución. En esta primera instancia de trabajo, se está abordando los Retiros Definitivos, y se retroalimenta a fin de que las escuelas tomen acción (*Apéndice 148*).

Inducción al estudiante que ingresa. Se ha establecido la *Semana de Inducción* cuyo objetivo es orientar a los nuevos estudiantes a la vida universitaria. Es en esta semana los estudiantes de pregrado diurno, vespertino y Programa *Advance* conocen a sus directores de escuela y programa y las principales unidades servicios de apoyo (*Apéndice 149*).

El *Centro de Aprendizaje* es un proyecto en progreso, cuyo propósito es abordar con los estudiantes problemas de aprendizaje. La idea es trabajar con baterías de test que ayuden a los estudiantes a conocer su estilo de aprendizaje y acompañarles a aquellos con dificultades. Se trabajará en tres modalidades: tutorías individuales, tutorías grupales y ayudantías a audiencias más numerosas (*Apéndice 150*).

9.8 Conclusión

La institución cuenta con diversos servicios de apoyo, consistentes con los objetivos institucionales, que apuntan a facilitar la experiencia educativa de los estudiantes en la UNAB. Los servicios operan en el marco de políticas institucionales, que apuntan al cumplimiento de la Misión y Objetivos Estratégicos, y por la vía estructuras organizacionales especializadas; en todas las sedes y para todos los estudiantes; están cabalmente informados; y los ejecutan profesionales calificados. Los estudiantes tienen medios para hacer ver sus quejas de los servicios.

El registro curricular y en general la información sobre el estudiante y su progreso en la UNAB está debidamente resguardada, con respaldo de seguridad fuera del campus.

Los servicios son evaluados frecuentemente mediante consulta a los propios estudiantes y a otros usuarios internos. Los resultados se utilizan para ajustes o cambios consecuentes. El caso aludido de SERCA, y varios bajo el alero de la DAE ilustran este hecho.

Recomendaciones y sugerencias. Es preciso continuar ampliando y asegurando ciertos servicios apoyos en las jornadas vespertinas (pregrado y postgrado). El tamaño y complejidad de la institución, y falencias en comunicación oportuna, no permiten siempre una atención oportuna. Dado lo anterior, la autoridad superior de la UNAB está considerando el eventual establecimiento de una suerte de Defensor del Pueblo Estudiantil (*Ombudsman*).

CAPITULO 10. CUERPO DE PROFESORES

Relato Estándar 10

Para una institución joven como la UNAB, la definición estratégica de sus fundadores fue desarrollar un proyecto universitario, diferente a otros privados que por entonces se desarrollaban, donde el énfasis estaba en la docencia y en programas de bajo costo. Así, la UNAB incursionó desde un inicio no solamente en la docencia, sino que en la investigación y la

extensión y vinculación con el medio en general. Esto ha sido determinante en posicionar hoy la institución entre las líderes del sector privado y entre las 5 más avanzadas en investigación considerando el sector público y privado. Esta decisión y el logro alcanzado, implicó convocar desde sus primeros años a profesores idóneos, en términos de credenciales formales y experiencia académica, preferiblemente en investigación.

El Grupo de Trabajo que abordó este estándar evolucionó en el tiempo en cuanto a composición y especialmente liderazgo. Esto debido principalmente a tareas que debieron ir asumiendo sus integrantes a lo largo del autoestudio, y contingencias surgidas en el último año en el ámbito del tema. Se integran aquí como fuentes adicionales los informes de los Grupos de Trabajo que abordaron las áreas especiales de Investigación y Doctorado, de Vinculación con el Medio y de Oferta de Magíster. Algunas preguntas indagatorias primarias que estuvieron presentes en el abordaje en general de la situación de la UNAB ante el estándar fueron:

¿Están los profesores involucrados en el diseño y revisión del currículo y otras funciones académicas? ¿Participan o se vinculan con los procesos de planificación en sus unidades y aquellos que apuntan a la calidad, efectividad, y eficiencia de la docencia? ¿Hay normas y evaluaciones internas que les afectan? ¿Poseen oportunidades de capacitación y desarrollo en general? ¿Son suficientes en cantidad para conducir los programas docentes comprometidos por la institución y otras funciones? ¿Son idóneos para llevar a cabo las tareas asignadas? ¿Aplica la institución normas claras, conocidas y equánimes para reclutar, evaluar, promover e incentivar a los profesores? ¿Cómo se resguarda la ética, la libertad intelectual, y el derecho de propiedad en el accionar de los profesores? ¿Se toman medidas para mantener un ambiente que favorezca el estudio, la enseñanza y la investigación?

10.1 Dotación y calidad de los profesores

El cuerpo de profesores está constituido por quienes tienen el llamado Contrato por Jornada (*profesores regulares y de planta*) y el Contrato Parcial a Honorarios (*profesores adjuntos*). Los primeros ejercen tareas en la enseñanza, la investigación, la extensión y la gestión académica; los segundos se focalizan en la docencia preferentemente en la componente profesional y de especialización de los programas. Los profesores Adjuntos están activamente vinculados al mundo laboral, lo que garantiza la actualización y relevancia de la enseñanza y facilita la práctica profesional de los alumnos en la etapa de egreso, y en general la vinculación de ellos con el campo del trabajo.

La dotación de profesores ha crecido con la incursión creciente en investigación y con la oferta educacional, siendo los programas de pregrado que funcionan en la modalidad diurna los que han sido y son el foco principal y regular de enseñanza. Si bien la proporción de profesores adjuntos supera notablemente a la de profesores de planta o regulares las tareas comprometidas que demandan las funciones académicas son cabalmente satisfechas. Cabe notar que tal proporción (cercana a 80/20) es una situación que se ha constituido en el modelo de gestión docente en el sistema universitario privado consolidado, que funciona desde hace ya más de dos décadas, y que se observa como tendencia en varias de las instituciones del sector público. En esta realidad, se ha establecido en el sistema nacional como una medida de la disponibilidad del

profesorado la llamada *Jornada Completa Equivalente* (JCE). Esta se calcula dividiendo el *total de horas de enseñanza* disponible por “44 horas” como unidad de Jornada Completa⁶.

Es relevante señalar también la evolución del *profesorado regular* en términos de credenciales académicas. De la planta actual de académicos el 71% posee el grado de Doctor (Ph.D.) y/o de Magíster (Master). Las siguientes tablas muestran esta evolución en credenciales y el de la proporción entre estudiantes respecto del *total de profesores*, las *JCE* y el total de *regulares o de planta*.

Evolución de la relación estudiantes y profesores

Indicador	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Alumnos Pregrado Tradicional Diurno 1er Semestre/N° Total de Académicos	9,3	8,9	8,3	8,4	8,6	8,1	8,3
Alumnos Pregrado Tradicional Diurno 1er Semestre/N° JCE	26,1	24,5	23,8	23,9	22,6	23,1	20,7
Alumnos Pregrado Tradicional Diurno 1er Semestre/N° Académicos Planta con Alta Dedicación (*)	66,8	59,7	58,7	59,2	54,2	59,1	55,6

(*) Con Jornada Completa y $\frac{3}{4}$ Jornada

Evoluciones credenciales de la planta académica regular

Nivel de Formación	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (Julio)
Doctor	129	155	170	172	213	238	236
Magister o Especialidad Médica u Odontológica	181	224	256	295	376	444	421
Profesional (*)	248	271	322	332	362	282	269
Total	558	650	748	799	951	964	926
(*) Profesional (Incluye Técnicos y Otros)							14
Contrataciones docentes adicionales						0	
TOTAL							1066

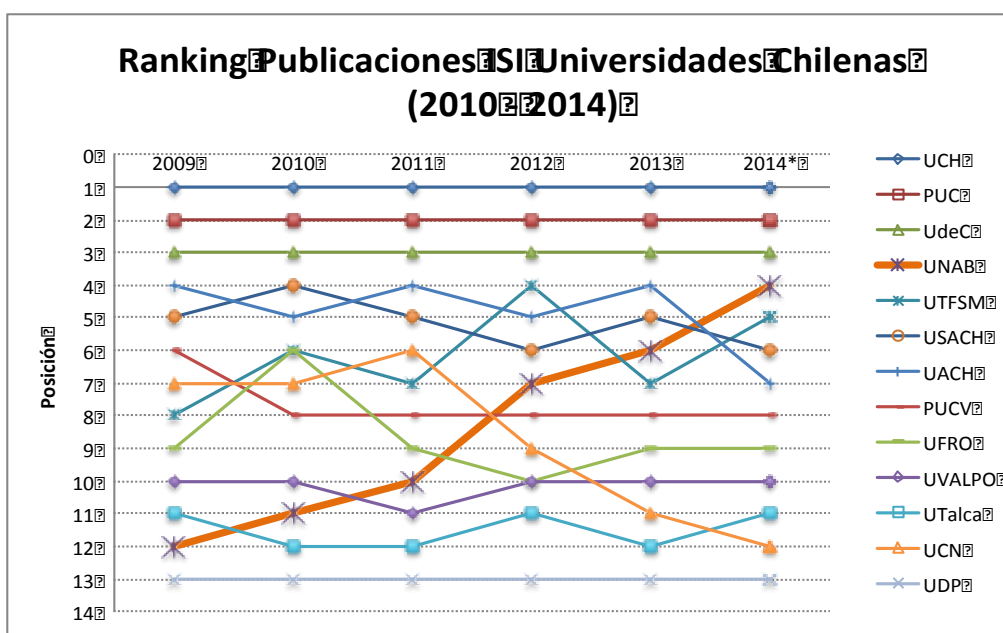
Los indicadores muestran una creciente disponibilidad de profesores respecto de la cantidad de estudiantes. Los valores están en el promedio del sistema de educación universitaria en Chile (*Apéndice 151*). Y las credenciales han mejorado (grados de Doctor y de Magíster y Especialidad Médica). Cabe resaltar que quienes no poseen estos grados académicos, tienen un Grado Profesional que supera al de Licenciado (equivalente a un *Bachelor's degree* en USA) en términos de mayor tiempo de estudios (en 1 – 3 años) y de exigencias para egresar (práctica en terreno; tesis o proyectos especiales de investigación o trabajo; internados; etc.).

⁶ Existen razones de carácter económico que lleva a profesores y a las instituciones a preferir en no pocos casos el contrato por horas; algo que es transversal al sistema universitario chileno.

El comparativamente alto número de académicos calificados (en el contexto nacional) posibilita la formación de masas críticas para desarrollar investigación de buen nivel y la creación de programas de doctorado, en consistencia con la Misión (...”generación sistemática de nuevo conocimiento”).

La productividad y calidad de los profesores se evidencia también en el campo de la investigación. Así, la UNAB pasó de publicar, anualmente, 18 artículos ISI en 2002 a 369 en 2013, registrando un mejoramiento de productividad de un 25% anual promedio en los últimos 5 años (*ISI Web Science*). En los artículos indexados en *SCOPUS*, el salto anual fue de 29 artículos en 2002 a 384 en 2013. Y en las publicaciones indexadas en *Scielo*, entidad que agrupa revistas latinoamericanas, particularmente en las Humanidades y las Ciencias Sociales, el incremento ha sido de 6 a 61 artículos en el mismo período (*Apéndice 017*).

Dentro del sistema universitario, en 2002 la UNAB ocupaba el lugar 13 en publicaciones indexadas internacionalmente (ISI), llegando al puesto 6 en 2013, y a octubre 2014 ya se ubica en el lugar 4, superando a la mayoría de las universidades públicas que, a diferencia de la UNAB, reciben aportes directos del Estado y tienen una proporción de profesores regulares (alta dedicación contractual y permanente) que supera a los adjuntos (esta posición podría variar en función de las continuas actualizaciones de la base de datos del ISI Web of Science). El siguiente cuadro es un análisis comparativo que considera las 13 universidades chilenas con mayor productividad de alto nivel en los últimos cinco años (Se consideran las publicaciones a agosto de 2014 según el *ISI Web of Science*). Las 12 universidades que aparecen en el cuadro son tradicionales y públicas, con excepción de la Universidad Diego Portales (UDP) que es privada (sin aporte fiscal directo como la UNAB): U. de Chile (UCH); Pontificia U. Católica (PUC); U. de Concepción (UDEC); U. Técnica Federico Santa María (UTFSM); U. de Santiago (USACH); U. Austral (UACH); Pontificia U. Católica de Valparaíso (PUCV); U. de La Frontera (UFRO); U. de Valparaíso (UVAL); U. de Talca (UTAL); U. Católica del Norte (UCN).



Junto con el crecimiento en el número de publicaciones indexadas, la UNAB ha mantenido índices de calidad altos, exhibiendo un % de artículos en Q1 de un 46,8% (cuarta universidad en Chile), de acuerdo con el ranking Scimago 2014.

Los profesores con alta productividad en investigación aportan a la docencia de pregrado, incluyendo Educación General, y por cierto a la de postgrado (Magíster, Doctorado). No solamente guiando tesis y proyectos con participación de estudiantes, sino que contribuyendo a la revisión de perfiles de egreso y diseño de planes de estudio o currículos y la implementación de los mismos. El número de estudiantes que anualmente tiene interacción con investigadores (clases regulares, tesis, proyectos, laboratorios, talleres, etc) supera los 14,000. Los alumnos que desarrollan tesis de doctorado dictan cursos de pregrado, lo que aproxima a los estudiantes de los primeros años con el accionar de la investigación.

Por otro lado, el patrocinio de continuos eventos científicos en la UNAB (congresos, reuniones de especialistas), permite que alumnos estén en contacto con investigadores extranjeros y al tanto de los avances en la disciplina de su interés.

Tal como lo refleja el Modelo Educativo, la UNAB promueve la articulación del pregrado con el postgrado, facilitando el tránsito de la Licenciatura a programas de Magíster y Doctorado. A su vez, el desarrollo de un programa de Magíster constituye una vía de titulación en muchos programas de pregrado, siendo así una alternativa que enriquece el valor de los egresados.

La planta académica tiene un prestigio reconocido por los pares en otras universidades. Esto se refleja en las permanentes invitaciones a participar en seminarios y congresos y dictar cursos, y en el interés de otras instituciones en la generación de programas de investigación conjuntos.

Además, las encuestas a estudiantes señalan de manera sistemática que se reconoce la competencia e idoneidad de los docentes en la enseñanza (*Apéndice 152*).

10.2 Desarrollo y evaluación de los profesores

Los valores institucionales establecen explícitamente el compromiso con la excelencia, el respeto y el pluralismo. Las siguientes acciones tienden a velar por el desarrollo y calidad de los académicos (*Apéndice 153*).

La UNAB ofrece vías para el perfeccionamiento de los académicos en campos de la docencia, y la especialización en la disciplina. La Oficina de Innovación y Desarrollo Docente ofrece apoyo permanente, directo o mediante talleres, cursos y programas integrales *al perfeccionamiento en nuevas metodologías docentes y estrategias y herramientas de evaluación del aprendizaje* (*Apéndice 154*). El programa de desarrollo docente incluye también una oferta de cursos ofrecidos por la Red Laureate (Ver Introducción, Cap. 1).

La VRA administra el *Fondo de Perfeccionamiento Docente*, al cual las Facultades pueden postular a sus profesores para obtener apoyo para asistir a actividades de perfeccionamiento en Chile o el extranjero (cursos formales de postgrado, cursos cortos, seminarios, talleres). El *Fondo de Extensión Académica*, concursable, financia actividades de vinculación con el medio de distinta índole, a profesores individuales o unidades académicas. Estas son actividades donde los

profesores pueden contribuir a la difusión de la producción académica y aportar en general a elevar el nivel educacional y cultural de la comunidad (*Apéndice 155*).

Para efectos de investigación, *la UNAB mantiene diversos medios de apoyo a los profesores (Apéndice 041)*: Concurso Proyectos Regulares; Concurso de Iniciación a la Investigación; Asistencia a Eventos Científicos; Fondo Publicaciones ISI; Concurso de Proyectos en Ciencias Biomédicas y Clínicas; Concurso Proyectos Fondo Jorge Millas; Proyectos Núcleos con una inversión en 2014 de aproximadamente US\$ 1.000.000. Adicionalmente, la VRID apoya a los investigadores en la elaboración de proyectos para participar en concursos nacionales de fuentes estatales, donde la UNAB ha sido exitosa. Hoy mantiene sobre 100 proyectos del Fondo Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), el más exigente en Chile, liderando al sector privado y a la mayoría de las universidades públicas. En este fondo, en 2013, la UNAB logró capturar fondos por US\$ 16.000.000 y US\$ 17.000.000 adicionales a través de otros fondos competitivos estatales (*Apéndice 017*).

Evaluación. Los *profesores de planta o regulares* son periódicamente evaluados para asignarles una jerarquía. Un proceso que funciona desde más de una década. Los requisitos para cada jerarquía o categoría (Profesor Titular; Profesor Asociado; Profesor Asistente; e Instructor para quienes se inician en la vida académica), y los procedimientos están reglamentados y difundidos en la comunidad universitaria. Las pautas son similares a las que utilizan las universidades tradicionales, y la “pirámide” clásica, con los profesores titulares en la cúspide, es también semejante a tales universidades. Dado que muchos de los profesores han venido de otras universidades, la normativa toma como referencia la jerarquía que haya obtenido el académico en su universidad de origen, si se trata de una institución tradicional de reconocido prestigio. El proceso se inicia en las Facultades y se cierra en una segunda etapa en una *Comisión Central* cuyos miembros son propuestos al Rector por el Consejo Superior (*Apéndice 088*).

El desempeño de los profesores es evaluado periódicamente por los estudiantes vía encuestas y también por los equipos de liderazgo de las Facultades y/o Escuelas/Programas o Comités de Escuela. En el último tiempo se ha estado avanzando con el diseño de un proceso de evaluación integral del desempeño de los académicos, considerando el accionar en docencia, investigación y extensión. Durante 2014 se ha iniciado la primera fase del proceso, que consiste en el levantamiento del llamado *Compromiso Docente o Académico* y registro en la base de datos generales. Durante enero 2015 se considera la revisión del cumplimiento del Compromiso Docente en cada Facultad (*Apéndice 101*).

Estructura de Cargos. Actualmente se está abordando una definición de cargos única para toda la universidad. En este contexto, las autoridades unipersonales (Rector, Prorector, Vicerrectores, Decanos, etc.), son clasificados en el plantel académico, independientemente de las actividades de gestión que asuman temporalmente. Se ha elaborado la llamada política para el *Compromiso Docente* que plantea dos grupos virtuales: Académicos de Gestión, que focalizan en tareas de administración académica (directores de programa, escuela, y departamento, secretarios académicos); y Académicos de Jornada, esto es que sólo poseen un compromiso con la docencia.

Como se adelantó parcialmente en el Relato Estándar 4, en 2013 hubo ciertas decisiones administrativas que resultaron inadecuadas, y que afectaron el *compromiso docente* y la *vinculación de algunos profesores a la institución*, como también la disponibilidad de los

presupuestos para las unidades. Esto generó un clima inconveniente para el compromiso con el autoestudio y otras actividades. La institución reaccionó con una reestructuración en las instancias responsables, y se tomaron acciones para revertir la situación; algo que aún prosigue. Al mismo tiempo, se decidió llevar a cabo sesiones especiales dirigidas a profesores, equipos de gestión y funcionarios, que se denominaron “talleres”, en cada uno de los campos y en todas las sedes. Los “talleres” fueron conducidos por el propio Rector y los vicerrectores, involucrándose un miembro de la Junta Directiva, y se abordaron los aspectos más críticos o relevantes del accionar institucional.

Se ha avanzado también con una estructura de remuneraciones que vele por compensaciones similares en niveles similares de responsabilidad. Y se ha establecido asignaciones de responsabilidad, que se agregan a la remuneración de los académicos que asumen responsabilidades de administración mientras ejerzan dichos cargos. Una estructura de remuneraciones articulada con la escala de jerarquización académica está bajo estudio.

10.3 Perfil y selección de profesores

El Modelo Educativo UNAB define aspectos generales esperados en quienes enseñan; algo que puede ser completado vía inducción inicial obligatoria a quienes ingresan y capacitación interna que se les imparte posteriormente (*Apéndice 014*). Cada programa y unidad académica define los perfiles específicos que requiere para incorporarse a la unidad y aportar al desarrollo que haya planificado. En todo caso, en consecuencia con el carácter de la UNAB y los valores a los cuales adhiere, la selección de docentes no hace discriminación en términos religiosos, ideológicos, políticos, raciales ni de origen (Ver propósitos asumidos para la consecución de la Misión, página de presentación de este informe).

También, en consecuencia con los valores institucionales, se impone un absoluto respeto por la libertad de cátedra para los académicos y el derecho de propiedad intelectual está debidamente resguardado (Ver Relato Estándar 6).

El proceso de contratación de un académico se inicia en la unidad (Escuela, Programa, Departamento, Centro de Investigación, etc.). La unidad justifica el requerimiento al Decano quien lo incluye en su formulación presupuestaria, asociada al plan de desarrollo, y lleva la propuesta ante una comisión central que preside el Rector. En general, los profesores presentan una gran estabilidad en la institución, aun cuando mantengan contratos con una dedicación comparativamente menor.

La eventual desvinculación de un profesor de la UNAB, y de cualquier funcionario, se realiza respetando las normas laborales existentes en el país.

10.4 Participación de los profesores

Los profesores integran cuerpos colegiados como los Comités de Escuela o de Carrera/Programa y en los Consejos de Facultad Ampliados. Además en diversas otras comisiones internas en las Facultades e institucionales como Comités de Autoevaluación de Programas (para fines de acreditación), Grupos de Autoestudio, Bioética, etc. De cualquier manera, mantienen una injerencia directa en el diseño de perfiles de egreso de los programas como también de los cursos

y su implementación; en la evaluación y revisión de los planes de estudio; en el sistema de evaluación del aprendizaje; y en la definición de las calificaciones de los estudiantes para avanzar en el currículum y recibir el grado profesional. Una evidencia integral de lo anterior es la participación de los profesores en el proceso creciente de Innovación Curricular que se conduce en la VRA (*Apéndice 094*).

Los profesores son también actores clave en el abundante accionar de la UNAB en el área de la vinculación con el medio, específicamente en los cuatro ámbitos estimados como prioritarios: Cultura, Difusión del Conocimiento, Difusión de la Investigación, y Responsabilidad Social, y que afectan 4 sectores del entorno: Social, Productivo-Tecnológico, Institucional y Disciplinario-Profesional (Apéndice 016).

10.5 Conclusión

La UNAB cuenta con una cantidad suficiente de profesores calificados y con las credenciales y experiencia adecuada para llevar a cabo las tareas docentes, de investigación y vinculación con el medio comprometidas en la misión institucional. Los antecedentes (CV) de cada uno de ellos se encuentran en la Oficina de Recursos Humanos y en las Facultades a las cuales están adscritos.

Se aplican políticas o criterios y mecanismos para la selección, contratación, capacitación, evaluación, jerarquización, perfeccionamiento y desvinculación del cuerpo de profesores. La institución resguarda la libertad académica y normas adecuadas de convivencia. La institución posee un cuerpo reglamentario que legisla cada aspecto de la vida laboral tanto de sus académicos como de sus funcionarios. Los reglamentos, normas y procedimientos son de conocimiento público, disponibles en la intranet.

Los currículos están siendo constantemente revisados, con la facilitación de la VRA y la participación directa de los profesores. Es destacable el caso de la implementación de cambios en Educación General.

Los profesores han incrementado notablemente la productividad científica, en términos de publicaciones indexadas internacionalmente y colaboran o conducen actividades crecientes de extensión e interacción con la comunidad en general. Participan también de la vida académica, siendo los principales responsables de los procesos de monitoreo y revisión y conducción de los programas educativos, en el nivel de pregrado y de postgrado (Magíster y Doctorado). Hay respeto por la libertad académica y el derecho de propiedad está reglamentado.

El profesorado cuenta con apoyo institucional para realizar estudios, estadías de investigación, asistir a seminarios en Chile o el extranjero, realizar trabajos de investigación competitivos y de extensión académica, según políticas y los diversos fondos financieros a los cuales pueden acceder para ello.

Recomendaciones y sugerencias. Es preciso revisar más profundamente la vinculación de la jerarquía académica y el sistema de incentivos, incluyendo la relación con la demanda y valoraciones del mercado. Y establecer incentivos para docentes que demuestran innovaciones o mejoramientos en la enseñanza o resultados exitosos en el logro de aprendizaje de sus estudiantes.

Es necesario progresar muy decididamente hacia una proporción más favorable de profesores regulares y de planta, de tal manera de asegurar un progreso más rápido de incursión de la investigación en áreas cuya productividad es aún comparativamente menor. Y también para llevar a ciertos programas de Magíster a condiciones que respondan a los actuales requisitos de acreditación.

CAPITULO 11. OFERTA EDUCACIONAL

Relato Estándar 11

El Grupo de Trabajo recopiló, sistematizó y analizó información sobre las políticas y procesos en el ámbito de la oferta educacional. Además, consideró las características de la oferta educacional del sistema universitario de Chile. El Grupo y el *Steering Committee* concluyeron que la oferta es una respuesta consistente con los propósitos educacionales declarados y es pertinente a las demandas de la comunidad. Se integra aquí conclusiones de otros dos Grupos de Trabajo que abordaron de manera especial la oferta de Magíster y de Doctorado, separadamente.

En general, la educación superior chilena dispone una oferta educacional más bien tradicional. El nuevo sector privado focalizó en su inicio en programas que no requieren implementación de alto costo. Sin embargo, la UNAB fue una excepción pues a programas iniciales como Arquitectura, Ingeniería, Construcción y Psicología se agregaron luego otros del área de la Salud. Lo que la institución hizo aplicando sus propios recursos financieros y de personal. Algo que contrasta con el caso de las universidades públicas, las cuales reciben un significativo aporte directo del Estado. Aparte de ciertos fondos concursables o competitivos que, hasta hace pocos años, excluían y aún excluyen en buena extensión al sector privado.⁷

Algunas preguntas indagatorias primarias que estuvieron presentes en las discusiones al interior del Grupo de Trabajo y del abordaje en general de la situación de la UNAB ante el estándar fueron:

¿Están los programas ofrecidos de manera pública, y clara y completamente informados? ¿Poseen la oferta rigurosidad académica en contenido y adecuada al nivel (pregrado, postgrado)? ¿Son los programas evaluados y oportunamente retroalimentados para ajustes de calidad? ¿Hay mecanismos para evidenciar que los alumnos alcanzan los resultados deseados o esperados al cursar los programas, y qué acciones consecuentes se toman? ¿Los programas son consistentes con el proceso de admisión y la misión y objetivos institucionales?

La oferta educacional cubre hoy un amplio espectro del conocimiento, y en distintos niveles de enseñanza. El accionar docente primario y regular se concentra en la jornada diurna (pregrado principalmente). Además, la institución ha emprendido una oferta hacia una audiencia de trabajadores y otros que han decidido retomar estudios que alguna vez dejaron por diversas

⁷ Cabe mencionar el caso del Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Superior, facilitado por el Banco Mundial, que ha apoyado la renovación curricular, la infraestructura para la enseñanza, la capacitación de profesores y la innovación en la oferta educacional. Elementos clave para desarrollar nuevos programas.

razones (o que desean avanzar hacia un nuevo grado profesional), que se imparte en jornada vespertina. Aquí toma relevancia el llamado programa *Advance*. Tanto la oferta diurna como vespertina se desarrolla en las tres sedes institucionales. Asimismo, se utiliza la modalidad presencial, semi-presencial y recientemente se ha diseñado una incursión en la modalidad en on-line (*Apéndice 007*).

La UNAB ha logrado que su oferta de pregrado y postgrado sea una propuesta de experiencia educacional integradora, y apoyada crecientemente en el cultivo del saber y en la generación de nuevo conocimiento. Para asegurar el cumplimiento de su propósito educativo, la institución ha decidido dar especial importancia a una evaluación más bien integral del aprendizaje. Así, en 2011 instaló la DEED que facilita esta tarea en las unidades académicas y sistematiza el quehacer en este tema (Ver Relato sobre Estándar 14).

La misión educativa que la UNAB ofrece aterriza en el Plan Estratégico Institucional 2013-2017 (en actualización a 2014-2018), y en el Modelo Educativo (*Apéndice 034 y Apéndice 014*).

11.1 Oferta de programas

La UNAB ha ido ampliando su oferta en términos de cantidad y diversidad de programas, juntamente con la adecuación de una arquitectura curricular y la estructuración de Facultades. La evolución más reciente incluye la Facultad de Ciencias Sociales, Ciencias Exactas, y Arquitectura, Arte, Diseño y Comunicaciones, más conocida como *Campus Creativo* (*Apéndice 156*).

La oferta educacional 2014 incluye un total de 73 programas o carreras de pregrado, 71 de nivel de Magíster y 9 de Doctorado. El ingreso al pregrado está normado por el sistema de selección único nacional establecido por el Consejo de Rectores de Chile que agrupa a las universidades públicas y tradicionales, al cual adhiere la UNAB desde 2012. Así, todos los nuevos matriculados, además de ser egresados de la Educación Media, deben haber rendido una prueba de selección (PSU,) y haber obtenido un puntaje suficiente para postular al programa o carrera de su interés (*Apéndice 136*).

Existen otras vías de ingreso especial para los programas de pregrado que se imparten en modalidad vespertina y el *Programa Advance* (<http://www.unab.cl/vespertino/>; <http://advance.unab.cl/>). Aquí cada programa explicita los requisitos de admisión y, si es necesario, se impone una nivelación de uno o dos trimestres (*Apéndice 157*).

El ingreso a los programas de postgrado (Magíster, Doctorado) y a otras certificaciones (post-títulos, diplomados, especializaciones) posee normas específicas (*Apéndice 158*).

El foco de los programas de pregrado está en el cumplimiento de los *perfiles de egreso*. Y por tanto, la *malla curricular* de cada programa, esto es la secuencia de cursos o asignaturas, talleres, laboratorios, pasantías, salidas a terreno, prácticas e internados, tesis, elaboración de proyectos, etc., está diseñada para tributar al perfil de egreso. Para asegurar dicho perfil, las distintas actividades curriculares establecen *los logros o resultados de aprendizaje esperados* y el sistema consecuente de evaluación (*Apéndice 159*). Lo anterior se declara y respalda en cada uno de los

syllabus que se elaboran para cada curso y actividad, que surgen de los descriptores de cursos o asignaturas contenidos en cada uno de los decretos (*Apéndice 160*).

11.2 Modelo Educativo

El Modelo Educativo define la arquitectura curricular de todas las carreras; explicita las competencias generales a instalar en el alumno; define el rol del estudiante y del profesor; las metodologías de trabajo y las evaluaciones; orienta el accionar docente en general; y es la base de la innovación curricular (*Apéndice 014*).

El Modelo Educativo es la formalización de una reflexión interna iniciada en 2010 sobre la práctica efectiva del accionar educativo. Ha impuesto una revisión profunda de cada programa, y según lo programado sobre el 50% de las oferta de pregrado habrá sido cabalmente revisado al finalizar 2014. El Modelo Educativo contempla componentes curriculares que se caracterizan en los decretos específicos para cada programa (*Apéndice 159*):

- *Ciencias Básicas o Fundamentales*: Actividades o cursos donde los alumnos abordan las disciplinas que constituyen la base de la profesión o licenciatura.
- *Educación General*: Actividades transversales a todos los currículos, tendientes a instalar habilidades o competencias en dimensiones primarias como comunicación oral y escrita, capacidad de pensamiento analítico y crítico, razonamiento científico y cuantitativo, habilidades para manejar sistemas de información, y responsabilidad social (Mayor detalle en Relato Estándar 12).
- *Especialidad Disciplinar o Pre-Profesional*: Actividades destinadas a entregar los conocimientos y métodos de trabajo propios de la disciplina que sostiene la profesión. El desarrollo de talleres y laboratorios ilustran este componente.
- *Profesional*: Actividades que facilitan o aseguran la inmersión del estudiante en el desempeño profesional, teniendo en consideración, además, el efecto del fenómeno de la globalización en la educación y los oficios. Una línea de trabajo que aporta a estas actividades es la vinculación con el medio. Estas actividades permiten: que los estudiantes conozcan y evalúen otras modalidades de abordaje de la problemática social que han tenido oportunidad de conocer; beneficiar a las comunidades en la medida que responden a ciertas necesidades; y reforzar el compromiso social de los estudiantes (*Apéndice 016 y Apéndice 161*).

Asociado con la componente de Educación General, y consecuente con la preparación para un mundo global, se imparte un amplio programa de inglés para todos los estudiantes. Se estima que el idioma inglés tiene un papel primordial para las oportunidades de vinculación internacional, la creación de redes de contacto y productivas, y la oferta de servicios. Cada programa, vía el proceso de revisión o innovación curricular, está incluyendo un mínimo de 4 cursos de inglés obligatorios. Hoy, el 40% de los currículos ya considera al menos los cuatro cursos, y el 86% ha incorporado algún nivel de inglés. La meta es lograr el nivel B-1 del Marco Común de las Lenguas. Hay programas como aquellos del Campus Creativo que exigen alcanzar el nivel B-2 (*Apéndice 162*).

La importancia adjudicada al aprendizaje del inglés condujo a la oferta de un programa de *Magister en Enseñanza del Inglés Como Lengua Extranjera*, que focaliza en la evaluación de

material de enseñanza en este campo de trabajo, y de allí elaborar nuevos planes y programas (*Apéndice 163*).

La movilidad interna de los estudiantes de los programas de pregrado está regulada, con el establecimiento de homologaciones y convalidaciones de asignaturas o cursos (*Apéndice 092*).

Los cambios de estudiantes desde otras instituciones se homologan en términos de contenidos curriculares y las decisiones son tomadas en las Facultades y Escuelas. En estos casos la transferencia de alumnos o el reconocimiento de títulos y grados no se determinan exclusivamente en base a la acreditación de la institución mandante o la modalidad en que se imparten los programas, sino que considera las equivalencias de cursos, incluyendo resultados esperados de aprendizaje.

Los ingresos y transferencias a programas de postgrado reconocen títulos y grados (*Apéndice 164*). Esto es al margen de que la UNAB mantiene convenios que permiten dobles titulaciones, e instrucciones para las homologaciones y documentos que formalizan estos procesos (*Apéndice 040*).

11.3 Equivalencia de la oferta en sedes

Los programas que se ofrecen en las distintas sedes institucionales poseen el mismo perfil de egreso y malla curricular y exigencias o requisitos de aprobación y de egreso o titulación, si bien algunos aún presentan ciertas diferencias de forma y otras menores de contenidos. La documentación que regula el funcionamiento de los planes de estudio es única, transversales a las distintas sedes (Syllabus y catálogo único). Por su parte, los Departamentos y Escuelas también contribuyen a asegurar la transversalidad de las asignaturas y cursos impartidos para un mismo programa. A través de los Consejos de Departamento, Escuela o Programa se supervisa la homogeneidad en la dictación de los cursos y la evaluación de los estudiantes (*Apéndice 078*).

11.4 Evaluación

La UNAB ha estado instalando un sistema de evaluación continua, definiendo una serie de indicadores y resultados desde 2008. Esto comprende características de: los académicos; el sistema de admisión y matrícula; tasas de rendimiento y retención y tasas de graduación/titulación. Estos indicadores están en proceso de revisión y ajuste y han sido entregados a las Facultades para que los analicen, y propongan modificaciones. Se propone así la evaluación periódica de las experiencias curriculares y su utilización para mejorar resultados de aprendizaje, considerando 3 niveles de evaluación: Institucional; Programa; y Curso/asignatura (Mayor detalle en Relato sobre el Estándar 7). Las Facultades deberán, en coordinación con la Vicerrectoría Académica determinar la periodicidad o ciclo de evaluación.

La institución mantiene un accionar creciente de autoevaluación de programas, cuyo resultado primario es para fines de mejoramiento, pudiendo, además, continuar hacia una fase de acreditación o certificación externa con la CNA-Chile o una agencia especializada y autorizada (*Apéndice 005 y Apéndice 018*).

La utilización de resultados de evaluación opera por distintas vías. Una importante es la revisión integral de programas vía la VRA. Otra se traduce en la generación de nuevos programas o modificación profunda de los existentes, en términos del cambio de perfil de egreso; la oferta de una o más menciones asociadas a un grado o título profesional; o salidas intermedias.

Un ejemplo relevante de lo anterior lo constituye la creación del *Campus Creativo*. Esto implicó tres estudios amplios, que incluyó la autoevaluación de la carrera de Arquitectura y consultas a expertos externos, y que condujeron a un currículum flexible y las propuestas de valor para Arquitectura, Diseño y Periodismo (*Apéndice 165*).

Otro ejemplo reciente es el rediseño de prácticas del programa Trabajo Social a partir de las evaluaciones en terreno (*Apéndice 078*).

Cabe destacar, además, las mejoras concretas (planes de acción con seguimiento interno) que se generan de las autoevaluaciones de carreras que se llevan a cabo con la facilitación de la VRAC (*Apéndice 018*).

11.5 Postgrado

La docencia de postgrado, especialmente el Doctorado, se ha sustentado en la declaración misional de propender a una formación “*apoyada en el cultivo crítico del saber y en la generación sistemática de nuevo conocimiento*”.

La UNAB ofrece 71 programas de Magíster y 9 Doctorados. Además, se imparten 22 especialidades en el área de la salud, esto es medicina, enfermería y odontología (<http://www.postgradounab.cl/>).

La UNAB se distingue en el sector privado por la oferta de Doctorados, con énfasis a la fecha en el área científica y tecnológica, asociados con la función de investigación. Actualmente los programas de doctorado cuentan con claustros con un 98% de académicos con grado de doctor y productividad científica demostrable resalta el número creciente de alumnos y especialmente la elevada y creciente productividad científica (*Apéndice 017 y Apéndice 041*).

La oferta de Doctorado es facilitada por la VRID, donde opera una Oficina Académica de Doctorado que apoya a las Facultades en la creación de programas y en la asistencia y seguimiento académico de los estudiantes. Los programas son administrados en las Facultades. Los doctorados diferencian significativamente a la UNAB en el sector privado y en buen grado en el sector público. De hecho, por ejemplo, la matrícula y los egresados de doctorados de la UNAB superan el 50 % respecto del total de doctorados en instituciones privadas. Destaca el programa de Doctorado en Biotecnología, que ha formado el 50% del total de graduados en esta disciplina a nivel nacional en los últimos 5 años (4 programas en el país). Los programas de Magíster, de carácter mayoritariamente profesionalizante, son facilitados por la Oficina Académica de Postgrado (*Master*) que reside en la VRA. La acreditación de los programas de postgrado es facilitada por la VRAC (*Apéndice 158 y Apéndice 041*).

Los programas de Doctorado tienen como actividad principal el desarrollo y defensa de una tesis, con la cual el graduado demuestra la capacidad de generar investigación independiente que

signifique una contribución original a la disciplina o campo profesional. Los programas de Magíster pueden imponer una tesis u otras vías para graduarse.

La UNAB mantiene una política de becas a estudiantes de postgrado: *Beca de Asistencia Académica*, incompatible con las otorgadas por organismos externos; y *Beca de Arancel (tuition)*. La primera es un beneficio que no exige una retribución, pero que puede ser complementado con la asignación de horas de enseñanza; y la segunda otorga una rebaja de arancel, previa evaluación de antecedentes, y según la demanda. En 2013, el 90% de los alumnos obtuvo una beca de arancel y el 60% contó con beca de mantención interna o externa, en tanto que en 2014 estos porcentajes son 82% y 55%, respectivamente. Adicionalmente, se aplica un financiamiento de las tesis doctorales y otros beneficios complementarios. Esto es aparte de otros apoyos a la investigación (<http://investigacion.unab.cl/secciones/concurso-unab/>).

La creación de un nuevo programa de postgrado está regulada (*Apéndice 158 y Apéndice 166*). La propuesta se gesta desde la Facultad, y se inserta en su plan de desarrollo académico. Debe contar con un plan de estudio adecuado al nivel del programa; disponer de una masa crítica de académicos de las dos más alta jerarquías académicas que cuenten con líneas de trabajo o de investigación estables y reconocidas; acceder a una infraestructura adecuada de apoyo; y establecer criterios y procedimientos claros y conocidos para la selección y graduación de los estudiantes. El Decano presenta la propuesta a la VRID o VRA, según el caso, para su evaluación primaria, y someterse luego a la consideración de la Rectoría, el Consejo Superior y finalmente la Junta Directiva (*Apéndice 075*).

La evaluación de los programas de postgrado incluye la aplicación de una encuesta a los alumnos que aborda aspectos generales del desarrollo del programa, y el desempeño del profesor respecto del dominio de los temas y las metodologías aplicadas al proceso de enseñanza-aprendizaje. Los resultados se entregan a las Facultades y a los profesores.

11.6 Implementación de la oferta educacional

La institución mantiene diversos recursos de enseñanza y aprendizaje para apoyar los programas docentes. El Sistema de Bibliotecas satisface, según las encuestas, los requerimientos de información para la enseñanza, el aprendizaje y la investigación (*Apéndice 028*).

El Sistema de Bibliotecas cuenta con una *Política de Adquisiciones y un Archivo* que da cuenta de todos los servicios ofrecidos y su disponibilidad por sedes, comprendiendo aquellas publicaciones impresas periódicas (*Apéndice 120*) (<http://biblioteca.unab.cl/client/inicio>). La *Unidad de Competencias en Información –DCI-* realiza un amplio programa de formación para desarrollar habilidades en información en los profesores y estudiantes.

En el marco de evaluación de la efectividad institucional y de mejoramiento continuo, el Sistema de Bibliotecas obtuvo en 2011 la certificación Norma ISO 9001:2008 en Sistemas de Gestión de Calidad (<http://biblioteca.unab.cl/client/inicio/?rm=certificacion+>), lo que fue renovado recientemente (*Apéndice 114*). El alcance de la certificación comprende los “servicios de adquisición de libros, procesos técnicos (clasificación, catalogación y preparación física) y préstamos de libros en estantería cerrada en la Biblioteca de Ciencias Básicas y en la Biblioteca Biomédica de la Universidad Andrés Bello”. Este sistema usa como referencia los estándares de

Bibliotecas Universitarias, aplicados por el Consejo de Rectores, que entregan indicadores óptimos para su funcionamiento.

La Biblioteca colabora con las facultades a través de procesos de revisión bibliográfica, básica y complementaria para los distintos programas, e informes sobre uso y actualización de colecciones.

La institución invierte en medios (infraestructura, equipamiento, laboratorios, talleres) según se desarrollan los proyectos educativos. Una ilustración destacable de ello es el respaldo a un programa como Educación Física, donde se mantienen gimnasios, canchas deportivas y piscinas, entre otras facilidades, del mejor nivel, y recientemente para el Campus Creativo (*Apéndice 167*).

La UNAB ha establecido la práctica de entregar información a los nuevos alumnos que ingresan a través de actividades de bienvenida que involucran, además de información sobre las respectivas Facultades, Escuelas y Programas, aquellas propias de la Oficina de Asuntos Estudiantiles, de Educación General y del Sistema de Bibliotecas.

11.7 Conclusión

La oferta educacional de la UNAB está oficial y legalmente respaldada en el sistema universitario de Chile; es consistente con la declaración de Misión y propósitos institucionales; está regulada por normas internas conocidas, y es pública y ampliamente difundida. Por su parte, los programas de la oferta educacional cubren áreas del saber superior universalmente aceptadas; se implementan con la amplitud, duración, metodología y exigencia que son propias de un sistema de educación superior; incluyen resultados esperados de aprendizaje (*perfil de egreso*), enfocado en competencias específicas y generales (sello institucional); y se insertan en un sistema de evaluación (*SEED*).

La UNAB tiene un Modelo Educativo formalizado que orienta el accionar de la enseñanza y aprendizaje y la arquitectura curricular de todos los programas de pregrado, como también los criterios y procedimientos respecto a la transferencia desde otros programas o instituciones. La institución cuenta asimismo con los recursos humanos, educacionales, de infraestructura y financieros adecuados y suficientes para respaldar el funcionamiento de su oferta educacional de pregrado y postgrado, y otros de Educación Continua, y de diversos servicios de apoyo a los estudiantes.

Recomendaciones y sugerencias. Es preciso avanzar con mayor celeridad hacia la implementación de un sistema de evaluación de la efectividad de la oferta de programas de Magíster, y establecer las condiciones para responder a los requerimientos de acreditación en este nivel de enseñanza.

CAPITULO 12. EDUCACIÓN GENERAL

Relato Estándar 12

La tarea del Grupo de Trabajo que abordó la situación de la Educación General no fue sencilla. La Educación General no ha constituido un área tradicionalmente fuerte en la enseñanza universitaria en Chile. Se le ha tendido a mirar en general como algo menor e incluso distractor, tanto por los estudiantes como por los propios líderes académicos. Además, el concepto mismo de Educación General que ha prevalecido en el país es distinto del emanado del Estándar 12. Pues más que focalizar en el desarrollo de ciertas competencias básicas, lo ha sido en la ampliación del horizonte cultural o complementación cognitiva del estudiante. Y el autoestudio ocurre en medio de una profunda revisión del área misma, en términos de su estructura organizacional y equipo de gestión. No obstante, desde sus comienzos la UNAB ha buscado instalar ciertas competencias generales en sus alumnos, algunas hoy explicitadas en el Modelo Educativo e implementadas bajo un enfoque transversal. Esto se condice con la declaración de la misión y los valores y propósitos institucionales.

Las competencias consideradas son: i) Habilidades Comunicativas Orales y Escritas (más comprensión lectora); ii) Razonamiento Científico Cuantitativo; iii) Manejo de la información y tecnologías de la comunicación; iv) Pensamiento Crítico; y v) Responsabilidad Social. Esta última es la que se ha definido como la “competencia sello” para la institución y que es el hilo conductor para las demás dimensiones. Algo que está ligado al núcleo o accionar central de la UNAB en su vinculación con el medio (*Apéndice 014 y Apéndice 016*).

Un complemento importante de la Educación General es la enseñanza del inglés (segundo idioma), en principio para todos los programas. Históricamente esta oferta reside en el Departamento de Inglés de la Facultad de Educación. Esto implica una coordinación especial con la Oficina de Educación General en la VRA (*Apéndice 168*).

Algunas preguntas indagatorias primarias que estuvieron presentes en las discusiones al interior del Grupo de Trabajo y del abordaje en general de la situación ante el estándar fueron:

¿Son los niveles de competencia buscados apropiados a la misión institucional y objetivos educacionales? ¿Existe una estructura clara, con personal adecuado, a cargo de la componente Educación General en el currículum institucional? ¿Hay correlación o consistencia entre el Currículo de Educación General y los programas académicos? ¿Existe una planificación, distribución de recursos y procesos de evaluación que muestren un compromiso institucional hacia los objetivos de educación general? ¿Qué avance concreto se evidencia en la implementación del currículum de Educación General y sus resultados?

12.1 Hitos y caracterización del área de Educación General

La tarea en progreso de la Oficina de Educación General es consolidar la consistencia de su oferta educacional con el proyecto educativo UNAB, dando cabal respuesta a las recomendaciones del informe de Candidatura (2012) (*Apéndice 113*).

Hasta 2011, la oferta incluía una gran variedad de cursos electivos en el marco de una Educación General que no era consecuente con lo esperado por MSCHE; pero se estaba planificando el cambio, y de hecho hubo avances que fueron reconocidos en la visita de Candidatura. A partir de agosto de 2012 se formalizó el componente curricular de Educación General, en términos de cantidad de cursos y horas (cuatro cursos de cuatro horas cada uno en cada programa) y una estructura organizacional más acorde con las necesidades de las funciones (se cuenta hoy con sub-direcciones para cada una de las dimensiones o competencias a instalar en los estudiantes, y con coordinaciones de trabajo en cada uno de los campus). Y se inició el diseño de cursos o actividades curriculares ad-hoc para la enseñanza de las competencias. Se completó, además, la identificación de los cursos regulares, en la mayoría de los programas, cuya enseñanza y evaluación apuntaban también claramente a la instalación de tales competencias, al tiempo que completaba las horas suficientes de Educación General. Persistía, sin embargo, el dar una secuencia lógica a los cursos en el plan de estudios que generase una línea integrada de aprendizaje.

Así, el análisis y abordaje de reestructuración del área de Educación General coincidió luego con el proceso de autoestudio, tomando el liderazgo del Grupo de Trabajo, para lograr una mayor eficacia y eficiencia, la actual Directora de la Oficina. *El trabajo implicó la revisión de experiencias análogas que hubiese en otras instituciones, y la visión analítica interna por campus de las Coordinaciones y de las Sub-Direcciones de cada dimensión o competencia (Apéndice 169 y Apéndice 170).* Producto del análisis interno se concluyó la necesidad de: asegurar la homologación del aprendizaje para los programas y las sedes; que los cursos no sean percibidos ni como ajenos a la formación profesional ni como intervenciones remediales; reafirmar la nueva estructura organizacional; y posicionar la Educación General en la institución, un desafío de índole más bien cultural (*Apéndice 171*).

Dado el análisis y el plan de trabajo presentado durante el autoestudio, se asignaron los recursos de personal, de equipamiento y de infraestructura.

12.2 La Educación General. Análisis actual

Un análisis de la situación actual del Área de Educación General, respecto a su implementación en las Facultades. Escuelas y Programas concluye:

- a) Se ha avanzado notablemente en la integración del accionar de la Educación General en los programas. Sin embargo, persisten algunos pocos programas que focalizan en mero conocimiento y no en la instalación de ciertas competencias. Esto ocurre especialmente por la vía de los cursos regulares.
- b) Algunos pocos programas no implementan aún el total de horas requeridas de Educación General. Por otro lado, existen unos pocos programas que superan la cantidad de horas requeridas; pero el esfuerzo no logra una progresión lógica de las habilidades o competencias (Es el caso de programas en *Campus Creativo* que integra el aprendizaje de varios programas).

Actualmente se continúa ampliando la cobertura de programas en proveer una secuencia lógica de aprendizaje en los cursos de Educación General, basada en el desarrollo psico-social de los estudiantes. Esto se realiza también teniendo presente la modalidad de Créditos Transferibles,

que limita el aumento desmedido de las horas en aula y trabajo para los estudiantes. Dicha secuencia lógica de aprendizaje comprende que: i) el estudiante en su primer año desarrolla y fortalece sus habilidades de comunicación oral y escrita; ii) trabaje en el segundo año el razonamiento científico y el uso de las tecnologías de comunicación de manera más eficiente; iii) sea capaz, en el tercer año, de desarrollar habilidades de pensamiento crítico usando la argumentación fundamentada en el razonamiento científico; y iv) llegue al llegar al cuarto año con una mayor madurez emocional y sea capaz de diseñar e implementar proyectos con compromiso de responsabilidad social de manera integral con un mayor impacto para él mismo y su entorno.

Además de esta secuencia lógica, en cada una de las dimensiones se sigue abordando los contenidos de Responsabilidad Social de manera que el estudiante esté, en cada uno de los niveles, fortaleciendo la habilidad o competencia- sello, sin perjuicio del desarrollo de las otras habilidades (*Apéndice 170*).

12.3 Desarrollo de las competencias generales

Aunque la Sub-Dirección de Pensamiento Crítico fue creada formalmente en 2013 junto a las otras sub-direcciones, desde hace 10 años existe en la UNAB la llamada *Sociedad de Debate*, que promueve el desarrollo del Pensamiento Crítico, si bien no integrada al currículo. Hoy, dicha organización provee cursos centrados en esta dimensión, sin perjuicio de cursos en habilidades de debate. Esto último destinado a los alumnos que deciden integrar la selección competitiva de la UNAB.

Los cursos comprenden lógica, filosofía, argumentación y debate competitivo; este último en inglés y en español. Esto ha sido una valiosa experiencia, habiendo los estudiantes obtenido reconocimientos a nivel nacional e internacional (*Apéndice 172*). Desde 2014, la Sociedad de Debate integra la Sub-Dirección de Pensamiento Crítico, y desde allí promueve, además, la selección de alumnos en todos los niveles de cada programa.

Adicionalmente, la Sub-Dirección de Pensamiento Crítico ha implementado una investigación-acción que mide el desarrollo e impacto de los cursos en esta área (*Apéndice 173*).

En trabajo conjunto con la Oficina de Innovación Curricular y Desarrollo Docente y la de Evaluación de la Efectividad Docente se continúa, por una parte, afinando los currículos de los programas; y, por otra, identificando los llamados “nodos críticos evaluativos” o eventos integrativos en cada Escuela, *lo que permite asegurar la evaluación adecuada de la instalación de las habilidades o competencias genéricas* (*Apéndice 174*) (Ver Relato de Estándar 14).

Se está también coordinando acciones con la DAE y la de DGVM. *El accionar de ambas conlleva la participación de estudiantes en actividades que inciden en el logro de competencias propias de Educación General*. Es el caso de la práctica del deporte recreativo y de selección; el desarrollo de los llamados “trabajos de verano e invierno” (estudiantes apoyando a comunidades pobres o luego de catástrofes naturales); proyectos con comunidades escolares; trabajos artísticos; etc (*Apéndice 016*). (Ver Relato sobre el Estándar 9 y respaldos)

Y está en progreso un proyecto especial, *Sello UNAB*, que apunta a un objetivo formativo central (*Apéndice 175*).

12.4 Evaluación en Educación General

Se están estableciendo nuevas y diversas prácticas de evaluación continua tanto en los cursos como en el ámbito administrativo. La metodología tradicional o usual de evaluación no es suficiente para conocer lo aprendido/logrado por el alumno. Ni la usual calificación final de un curso provee necesariamente información cabal de si se ha logrado el resultado de aprendizaje. Además, si bien todos los alumnos tienen la misma oportunidad para desarrollar habilidades “blandas”, los resultados pueden ser distintos. Pues pueden estar afectados por factores como diversidad cultural, etnicidad, edad, experiencia laboral, y experiencias educacionales previas.

Por tanto, un elemento importante es la heterogeneidad de los alumnos, y así adaptar prácticas evaluativas que consideren estilos de aprendizaje de los alumnos y establezcan coherencia con la metodología activa propugnada por el Modelo Educativo UNAB. La visión de Educación General es que la evaluación constituye un proceso continuo – un ciclo permanente de recolección de información del avance del alumno - analizándola, revisando los temas metodológicos, puliendo los instrumentos, y luego recolectando más información, convirtiendo de este modo el proceso evaluativo en una herramienta para el mejoramiento continuo.

En consecuencia, se ha incentivado en los profesores de Educación General la diversidad en la evaluación. Para ello, se imparte talleres de capacitación para desarrollar rúbricas, tablas de cotejo, portafolios desarrollo de proyectos, trabajos grupales, ensayos, y otras herramientas, enfatizándose el rol activo del estudiante.

Jornadas de análisis y socialización. Con el propósito de difundir los objetivos y avances en la educación general, y resaltar su importancia, se llevó a cabo la I Jornada de Socialización de los Resultados de Aprendizaje de Educación General en distintos campus (2014). Contó con la participación del equipo directivo y coordinador de Educación General, profesores y estudiantes.

El resultado ha sido positivo en cuanto se socializaron diferentes experiencias, metodologías, estrategias de evaluación y resultados de aprendizaje. Profesores y estudiantes dieron testimonios de sus experiencias e impacto de diversas asignaturas. En este sentido fue motivacional para alumnos y profesores. Se acogieron también recomendaciones de ajustes para mejoramiento (*Apéndice 176*).

12.5 Trabajo en progreso en Educación General

Si bien la mayoría de los profesores señalan la importancia y significado de las habilidades genéricas, al momento de tomar decisiones respecto de la asignación de horas y espacios asoma cierta tendencia a privilegiar otros intereses propios de los programas. *Ante ello, se están impartiendo en todas las sedes talleres que demuestran la naturaleza de la Educación General y valor que agregan a la formación profesional (Apéndice 177).*

En breve, el proyecto UNAB de Educación General está en pleno desarrollo y está contemplando:

- Una innovación curricular totalmente alineada con el Modelo Educativo y los Objetivos Educativos.
- Ordenamiento de los cursos de Educación General según las cinco dimensiones establecidas.
- Concreción del proyecto, ya presentado a todas las escuelas y programas, donde, junto con el cuerpo de profesores, se revisaron las mallas curriculares y los programas de cada curso y se determinaron a qué habilidad tributaba cada curso. El resultado se plasmó en una planilla de Educación General que se adjunta a todos los syllabus. En la planilla se establece la habilidad genérica declarada en los perfiles de egreso.
- Cambio del enfoque pedagógico de los cursos que aún queden de cultura general, privilegiando el desarrollo de las habilidades transversales.
- Transferencia de la información preparada por la Oficina de Educación General y las Sub-Direcciones a los profesores en jornadas especiales de trabajo realizadas en las tres sedes (*Apéndice 176*).
- Acompañamiento de los profesores por los Sub-Directores, y jornadas de capacitación para mejorar la efectividad de los cursos.
- Revisión de los syllabus, adecuando las tareas de las dimensiones y estandarización del contenido mínimo.
- Revisión y adecuación del Manual de Políticas y Procedimientos de Educación General (normas de homologación, convalidación, etc.).
- Disminución de la relación profesor/alumno en el aula.

En sintonía con la necesidad de uso de las nuevas tecnologías, se puso en marcha una nueva propuesta de cursos modalidad *blended-learning* (semi-presencial), desarrollado y dirigido en primera instancia por los Sub-Directores, con exigencias de control de calidad y contenidos. La propuesta está planteada a modo de proyecto a la fecha.

12.6 Conclusión

El desafío planteado por el Estándar 12 ha sido enfrentado con un diseño e implementación que implica políticas, estructuras y mecanismos de acción; que satisface los objetivos e intereses del propio Modelo Educativo UNAB; que es consistente con la Misión y los objetivos institucionales; y que responde en buena manera a los requerimientos del estándar MSCHE. Y se cuenta con profesores de buen nivel y alta motivación.

Recomendaciones y sugerencias. Es preciso continuar con el plan o proyecto que apunta a aumentar la cobertura de capacitación de profesores, a fin de asegurar la plena y adecuada instalación de las competencias en todos los programas, y que presenten fielmente los principios de Educación General y difundan las mejores prácticas entre sus colegas. Algo que ya existe cabalmente en la dimensión de Pensamiento Crítico, siendo su máxima expresión la Sociedad de Debate.

Asimismo, corresponde continuar fomentando una mayor y mejor difusión del área de Educación General y su oferta (Están programados dos eventos de Educación General para el segundo semestre de 2014 para analizar el funcionamiento de Educación General y socializar sus resultados).

Es conveniente también revisar la estructura de la Oficina de Educación General en cuanto a institucionalización y visibilidad, esto es conformar una unidad que posea mayor relevancia en el contexto de la UNAB y una dependencia de mayor jerarquía en la organización.

CAPITULO 13. ACTIVIDADES EDUCACIONALES RELACIONADAS

Relato Estándar 13

Las actividades educativas relacionadas responden a la Misión Institucional y el Plan Institucional. La caracterización de los estudiantes que ingresan a la educación superior; la implementación de servicios de apoyo y reforzamiento que permitan nivelar competencias; el reconocimiento de aprendizajes previos; la movilidad estudiantil; y el desarrollo de nuevas modalidades para los procesos de enseñanza-aprendizaje, son requerimientos de un nuevo orden global y al cual la UNAB también orienta su accionar.

El Grupo de Trabajo asignó distintos aspectos del estándar a sub-grupos y evolucionó integrando profesionales de distintas áreas como fue necesario. Se planteó como orientación las siguientes preguntas indagatorias respecto de las actividades pertinentes al estándar: ¿Hay evidencia de su calidad/efectividad? ¿Son consistentes con la misión y visión de la UNAB? ¿Son consistentes con la imagen pública elegida de la UNAB? ¿Con planes para un futuro desarrollo? ¿Son estas actividades consistentes, en general, con el Modelo Educativo UNAB? ¿Bajo qué criterio las actividades fueron planificadas e implementadas? ¿Se provee la dotación necesaria y apoyo técnico para que estas actividades sean consistentes con los estándares de calidad de la institución? ¿Incluye el Plan Institucional estas actividades?

Hubo un amplio informe preliminar del cumplimiento de los Elementos Fundamentales del estándar en cada ámbito que la UNAB tiene actividad (*Apéndice 030*).

13.1 Ámbito de acciones remediales o equivalentes

La UNAB caracteriza los estudiantes que ingresan y facilita la detección de falencias y la toma de acciones remediales, y tiene en desarrollo un plan institucional, comprensivo, para abordarlas. Esto sin desmedro de las acciones específicas que de todas maneras se llevan a cabo en las Facultades.

Un instrumento evaluativo importante es la PSU, ingresando el 90% de los estudiantes por esta vía en 2013. *De su análisis, la institución implementa el llamado PreUNAB*. Este es un programa que prepara a estudiantes de la Enseñanza Media para rendir la PSU y refuerza las condiciones de entrada a la Educación Superior, entregando servicios gratuitos presenciales y virtuales de reforzamiento; ensayos nacionales de la PSU; servicios de orientación; clases, quizzes temáticos, guías de trabajo, manteniendo una interacción permanente con los usuarios a través del blog PSU, Facebook y Twitter (www.preunab.cl). A partir de estas acciones se logra caracterizar el perfil de los usuarios, entregar información diagnóstica que permite retroalimentar a los establecimientos secundarios, generar base de datos y caracterizar a los estudiantes que ingresan. Es preciso socializar en mayor grado el uso del análisis de los resultados de este programa al interior de la institución.

Entre las acciones remediales aplicadas, en las tres sedes, destaca la experiencia en la Facultad de Ciencias Exactas, donde se dictan cursos de ciencias básicas para estudiantes de primer año de una gran cantidad de programas, y donde los índices de reprobación tienden a ser más elevados (Apéndice 178). El Departamento de Inglés realiza también evaluaciones diagnósticas con una cobertura superior al 87% de los programas de pregrado (Apéndice 179). Se dispone de fondos concursables para Proyectos de mejoramiento de la calidad de la docencia que permite a los académicos diseñar e implementar estrategias educativas que mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se aplican también talleres de Inducción a la Vida Universitaria y de Técnicas de Estudio con presencia en todas las sedes (<http://www.unab.cl/dae/>). Esto incide en mejoramiento, pero es preciso evaluar su real impacto y efectividad con mayor detención. Se mantiene, además, la Oficina de Inter-escolares que vincula a la Facultades y los Estudiantes de Enseñanza Media www.interescolares.unab.cl.

13.2 Programas no conducentes a grado y no regulares ni asimilables al currículum regular

Consistente con su Misión, la UNAB ofrece una experiencia educacional diversa, para una sociedad y demanda diversa. Así, se desarrolla una importante oferta de programas de certificación (Apéndice 180), que no son conducentes a títulos o grados, pero cuentan con regulación que garantiza su adecuada implementación y estándares. Se trata de Post-títulos, Diplomados, Capacitaciones y otros cursos usualmente de menos de un año de duración. Todos estos cursos, al igual que los programas regulares diurnos de pregrado, cuentan con objetivos generales y específicos, perfil de egreso, requisitos de ingreso, plan de estudio, descripción de asignaturas, metodología, sistema de evaluación, requisitos para la certificación, y respaldo de documentación formal (Apéndice 181), y son supervisados por la Oficina General de Postgrado. Los profesores son también evaluados de manera periódica por los estudiantes (Apéndice 182). Los estudiantes de estos programas tienen acceso a los servicios disponibles en cada una de las sedes (bibliotecas, cafetería, enfermería, impresiones gratuitas, laboratorios etc.).

13.3 Programas de aprendizaje en el campo laboral (*experiential learning*)

Respondiendo a su misión y Modelo Educativo, la UNAB tiene una oferta para quienes están en campo laboral y “*aspiran a progresar*” iniciando o reiniciando estudios universitarios. Se les reconoce aprendizajes previos relevantes (conocimientos, destrezas y habilidades plasmadas en el mundo del trabajo). El Programa *Advance* es uno de carácter ejecutivo, nivel de pregrado, diseñado para avanzar en la formación profesional. Luego de validada la pertinencia del aprendizaje previo, se diagnostica la necesidad de cursos de nivelación, si fuese el caso. Este reconocimiento de aprendizajes previos puede también aplicarse para eximiciones o conformar un requisito para algunos programas de Magíster de carácter profesional; por ejemplo, una Práctica Profesional (Apéndice 183). El Reglamento de admisión al Pregrado (Apéndice 136) considera la admisión extraordinaria o especial con un proceso de selección, lo que implica disponer de cupos especiales en los programas. De igual forma se reconoce la condición de alumno temporal y que permite cursar asignaturas sin que ello sea conducente a un grado o título. Para ello, debe acreditarse competencias y/o conocimientos suficientes y compatibles a través de un certificado laboral.

13.4 Programas en localidades o sitios distintos de las sedes institucionales

La oferta de pregrado sólo considera los programas en las 3 sedes (Santiago, Viña del Mar y Concepción). Respecto al postgrado, exceptuando los Doctorados (que se dictan exclusivamente en Santiago), existen programas que se ofrecen en campus satélites o localizaciones adicionales. En 2013 se implementa una oferta de sólo 4 programas de Magíster y Diplomados. Así, esta actividad es aún marginal y representa menos del 10% de la oferta de posgrado. En todo caso, los programas deben cumplir con todas las formalidades institucionales: un respaldo oficial vía un decreto aplicable al lugar en que dicta; apoyo de la Oficina General de Postgrados y Educación Continua, y las Facultades correspondientes; un cuerpo de profesores que cumple los mismos requisitos que en el resto de los programas regulares, y que son evaluados por los estudiantes; un diseño de cursos con bibliografías, metodologías, sistemas de evaluación y requisitos de certificación, etc. En general, los estudiantes de estos programas expresan un alto nivel de satisfacción. Y el seguimiento de egresados es satisfactorio pues se reconoce que los programas les permiten mejorar su desempeño profesional (*Apéndice 184*).

Respecto de las dos sedes, Concepción y Viña del Mar, ellas cumplen las condiciones para dar una garantía razonable del cumplimiento de los estándares MSCHE. Aún más, la infraestructura y el equipamiento educacional puede ser más actualizado que aquellos en Santiago. Los profesores, y el diseño de programas, el sistema de evaluación del aprendizaje y los resultados son equivalentes o comparables a los de Santiago. El autoestudio contempló la conformación de un Grupo de Trabajo en cada sede cuyos informes se disponen como respaldo (*Apéndice 021 y Apéndice 022*).

13.5 Educación a distancia

La UNAB reconoce en la modalidad on-line una vía para proveer educación de postgrado (Magíster, Diplomado) independiente del tiempo y el espacio físico. Por 2012 se diseñó un plan piloto para incursionar en esta modalidad, específicamente en programas en el campo de la Salud, y donde están consolidados programas presenciales. La institución presentó dos programas de Magíster como *Requerimiento de Cambio Sustantivo* a la MSCHE, ambos en el área de la Salud (MBA y Salud Pública). La presentación consideró el cumplimiento de los estándares específicos planteados para la modalidad 100% *on line*.

La visión es llegar eventualmente a conformar un *campus virtual*, brindando una experiencia universitaria integral al estudiante.

13.6 Relaciones con otras organizaciones

La UNAB establece alianzas de colaboración con otras instituciones de Educación Superior y organismos focalizados en la enseñanza superior, la investigación científica y el desarrollo cultural y social en general.

Esto se enmarca en un plan de internacionalización, que contempla la movilidad estudiantil a través de doble grado; pasantías; visitas técnicas; y cursos cortos e intensivos. En los convenios de doble graduación se define previamente una adecuada armonización de los planes de estudio, permitiendo convalidar cursos y así obtener grados simultáneos en ambas instituciones. Con el

objeto de resguardar que la formación responda a los objetivos y el Modelo Educativo, se requiere que al menos se haya cursado un 75% de los créditos académicos en la UNAB, garantizando el cumplimiento del perfil de egreso.

Si bien existen convenios formales con instituciones, la UNAB no figura como responsable de las funciones o tareas que se realizan en otra institución, y sólo hace la convalidación posterior de actividades que los estudiantes realizan fuera y que no lo hacen bajo el nombre de la UNAB.

13.7 Conclusión

La UNAB, consecuente con su Misión y carácter de institución abierta e inclusiva, imparte una variedad de opciones educativas. En todas ellas ha tomado debido resguardo de la calidad, en términos de las credenciales de los docentes, las normativas reguladoras, los servicios a los estudiantes y un nivel homologable a programas equivalentes en otras condiciones o modalidades.

Recomendaciones y sugerencias. Recibidas y atendidas las recomendaciones de la MSCHE respecto de la iniciativa de incursionar en la modalidad on-line de enseñanza, la UNAB contempla darle un decidido impulso.

CAPÍTULO 14. EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE ESTUDIANTIL

Relato Estándar 14

El Grupo de Trabajo abordó inicialmente los estándares 7 y 14. Congregó un alto número de participantes que, en los hechos se dividió en dos sub-grupos, en la primera etapa, para estudiar separadamente los estándares. En la segunda etapa, se conformaron dos Grupos de Trabajo, cuya composición varió parcialmente. Uno de los aspectos primarios del análisis fue la identificación y efectividad de los llamados “nodos o eventos evaluativos críticos” (*capstone experiences*) de evaluación. Estos son eventos evaluativos de carácter más bien integral, en términos de conocimientos y de habilidades o competencias, en distintas fases del progreso del estudiante a través del currículum. Acumulativamente, ellos permiten asegurar el cumplimiento de los *perfiles de egreso* o promesa educativa de los programas.

Algunas preguntas indagatorias que estuvieron presentes en las discusiones del Grupo fueron:

¿Cómo la institución apunta a que las actividades curriculares están efectivamente ayudando a los alumnos a lograr sus objetivos de aprendizaje? ¿Cómo se informa, analizan y usan los resultados de de la evaluación del aprendizaje? ¿Contribuyen los resultados a la toma de decisiones en docencia, planificación y presupuesto en las Facultades? ¿Hay esfuerzos institucionales para motivar, reconocer, y recompensar los esfuerzos para evaluar y mejorar el aprendizaje estudiantil?

En la recopilación de información, el Grupo utilizó el informe preliminar sobre cumplimiento de los Elementos Fundamentales del estándar; requirió datos de la OAI y otras oficinas centrales, y opiniones e información cualitativa en general por la vía de encuestas y entrevistas a directores de programas de pregrado y otros colaboradores en la gestión (*Apéndice 030 y Apéndice 185*).

14.1 Sistema de Evaluación de la Efectividad Docente (SEED)

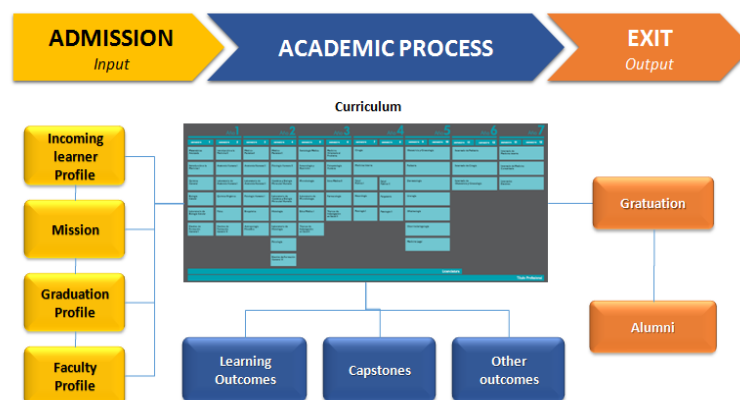
La UNAB creó en 2011 la DEED para contribuir a un *Proceso de Evaluación de la Efectividad Institucional* (Relato Estándar 7). La DEED fomenta el desarrollo y funcionamiento de lo que se denomina SEED:

Educational Effectiveness Assessment System



El sistema de evaluación del aprendizaje es un proceso continuo que aglutina los esfuerzos evaluativos y resultados con el aporte de los equipos de liderazgo de los programas. Un plan piloto, con resultados incipientes, se presentó en la Visita de Candidatura (2012). Hoy cubre casi el 100% de los programas.

Todos los programas están crecientemente enmarcados en la arquitectura curricular de la UNAB (Modelo Educativo), incluyendo: i) *Perfil de Egreso* que describe las características que se espera que exhiba el estudiante al egresar; ii) *Plan de Estudios* (malla curricular) o conjunto de actividades curriculares y co-curriculares (cursos), que tributan al *perfil de egreso*; iii) *Syllabus* para cada curso con los *logros o resultados específicos de aprendizaje esperados*, contenidos y actividades a realizar, bibliografía y otros medios de enseñanza y aprendizaje, y *medios de evaluación* del aprendizaje. Todo lo anterior es una herramienta de gestión de la docencia para cada profesor (Detalle en Relato Estándar 11). La siguiente figura muestra los elementos contemplado en el SEED:



El trabajo de los equipos de liderazgo de cada programa con el personal de la Oficina de Innovación y Desarrollo Curricular asegura que el *Perfil sea consistente con la Misión y propósitos institucionales*; y que el *Plan de Estudios posea coordinación interna* y sobre todo *apunte a la consecución del Perfil*. Los currículos son comparables a los que se aplican en universidades tradicionales, dentro y fuera de Chile. Y los egresados se insertan bien en el campo laboral y en programas de postgrado, dentro y fuera de Chile (*Apéndice 128 (Disponible en la Sala de Evidencias) y Apéndice 186*).

Durante el autoestudio se consideró la percepción de estudiantes respecto del conocimiento del perfil de egreso y el plan de estudio; la consistencia del plan de estudios con el perfil de egreso, y con el proyecto educativo en general; y la consulta periódica sobre la docencia. Los resultados muestran una tendencia a respaldar la consistencia del *plan de estudios* con el *perfil de egreso* y el proyecto educativo; y si bien valoran que se les consulte sobre la docencia y los profesores, estiman que no siempre observan consecuencias con los resultados respecto de estos últimos (*Apéndice 187*).

Los requisitos de postulación y admisión a los programas de pregrado diurnos (la oferta central de la UNAB) se cumplen (Examen Nacional de Selección, PSU). Algunos programas pueden requerir pruebas específicas, entrevistas, o *tests* especiales. La postulación a la UNAB destaca en el sistema nacional (Relato Estándar 11) (*Apéndice 188*).

Durante el proceso formativo, se aplican variadas formas de evaluación al estudiante, cuyos resultados son sistematizados por la OAI y retroalimentados a las Facultades para la aplicación de ajustes. Una encuesta aplicada a Directores de Escuelas/Programas ilustró los mecanismos de evaluación vigentes (*Apéndice 185*).

- Exámenes y test de conocimientos focalizados en cada curso; determinan si un estudiante aprueba el curso (*Apéndice 092 y Apéndice 189*). Además, ensayos, portafolios, estudios de caso, presentaciones, demostraciones, etc. Esta es la *evaluación en el nivel de curso*.
- Existencia de “*nodos o eventos críticos evaluativos*” durante el avance en el currículum. Implican situaciones reales o simuladas, e incluyen: pasantías; prácticas profesionales; clínicas jurídicas; OSCES (*Objective Structured Clinical Examinations*) en los programas del área de la salud; salidas a trabajo en terreno; campos clínicos; campos experimentales; internados; defensas de tesis de grado; exámenes de graduación; seminarios de graduación; defensa de proyectos; exposiciones de trabajos de taller; trabajos de investigación grupal y de emprendimiento (en área de economía y negocios); etc (*Apéndice 190*).
- Se finalizan los estudios con una Tesis de Grado; un Proyecto o Seminario de Título o de Investigación; y/o una Práctica o Trabajo en el campo laboral que puede insertarse en la solución de un problema. Es un trabajo final de alta exigencia y que integra competencias propias del *perfil de egreso*.

Esta fase y la anterior corresponden a la evaluación en el *nivel de programa o carrera*.

La *evaluación en el nivel institucional* ocurre en todas las fases anteriores, específicamente la verificación del logro de las habilidades o competencias genéricas y del idioma inglés que se enmarcan en la componente de Educación General del currículum institucional (*Apéndice 108*).

El avance de los estudiantes es sistemáticamente monitoreado. Y los resultados de evaluación y su análisis en Consejos de Facultad y/o de Escuela/Programa conducen a la revisión de perfiles y/o de los programas de estudios y medios de enseñanza y aprendizaje (*Apéndice 191 y Apéndice 084*).

La Dirección de Evaluación de la Efectividad Docente está aplicando un formato simple que resume el comportamiento y resultados de evaluación en cada programa durante el semestre. Estos formatos deben ser rediseñados según las características de cada programa y las evaluaciones (*Apéndice 192*).

Los resultados de evaluación del aprendizaje conducen a intervenciones para mejoramiento. a continuación se resumen, como ilustración, algunos ejemplos.

Intervención (Fechas en acción; asignaturas; carreras)	Resultado	Evidencia
1. Alumnos del cuarto nivel (año) evaluaron como deficiente una asignatura <i>core</i> de la carrera de Medicina: Medicina Interna. Profesores Internistas hicieron una revisión y readecuaciones e implementaron un Programa Remedial de Medicina Interna en el quinto y sexto nivel (2012), en horario extra-curricular. (2011 – 2014)	Mejoría en los resultados históricos del Examen Médico nacional en la especialidad Alumnos evaluaron mejor la asignatura	Informe carrera de Medicina
2. Dada la baja tasa de aprobación en Ciencias Básicas, se introdujeron módulos con evaluaciones frecuentes para mejorar rendimiento (2013 – 2014) Asignaturas: Química, Matemáticas y Física Carreras: Kinesiología; Medicina Veterinaria; Nutrición y Dietética; Fonoaudiología; Bachillerato en Ciencias	Rendimientos mejoraron en un 20% en Campus Republica. En Campus La Casona no hubo mejora significativa	Informe de Modularización (FMM 002 Sedes La Casona y República – 2014/10)
3. Dada la baja tasa de aprobación en Ciencias Básicas, se implementó un proyecto sinérgico que combina metodologías activas; capacitación de profesores; y ambientes mejorados (2013 – 2014)	Rendimientos de grupos experimentales son significativamente superiores a los grupos control.	Informe del Proyecto FIAC (Otorgado por el Mineduc en concurso competitivo entre universidades)

Asignaturas: Matemáticas, Física Química Carrera: Bachillerato en Ciencias	Además, hubo aumento de satisfacción estudiantil	
4. Dado los desafíos del Modelo Educativo UNAB, se inició reformulación del Perfil de Egreso, la Malla Curricular, la metodología; experiencia clínica; sistema de evaluación; e implementación de sistema de aseguramiento de la calidad de todas las carreras y la consecuente capacitación de profesores (2011 -) Carreras: Avance hacia un 50% en 2014	Reformulación considerando el insumo de egresados; profesionales del área; estudiantes; y profesores	Informes en VRA. Ejemplos de Resumen de <i>assessment</i> y reformulación de: Trabajo Social; Contador Auditor; Enfermería; Pedagogía en Inglés
5. Ante la alta tasa de reprobación en Morfología (43%), asignatura clave para las carreras del área de la Salud (Sede Concepción), se revisó profundamente el programa e implementó un curso remedial especial que ha reducido la tasa de reprobación a un 17%.	Iniciativa de la Oficina de Educación Médica de la sede Concepción	Informe del Grupo de Trabajo de la sede Concepción
6. En atención a señales del mundo laboral en Química y Farmacia, se otorgó un claro carácter o sello clínico al proceso formativo (en oposición a la tradición en la oferta de las restantes universidades chilenas). Esto apunta a ampliar el campo laboral y así favorecer la empleabilidad de egresados de la carrera.	La reformulación del currículum fue asociado con inversiones en centro o laboratorio de simulación en la sede de Viña del Mar	Informe de Autoevaluación de la carrera de Química y Farmacia. Programada la evaluación del impacto efectivo en los nuevos egresados

14.2 Verificación de resultados del aprendizaje

Seguimiento de cohortes y egresados. Las tasas de retención y deserción, y los tiempos de completación de los programas son aceptables y se comparan bien con aquellos del sistema nacional (Relato Estándar 8) (*Apéndice 142 y Apéndice 193*). Los egresados son requeridos para recibir su input sobre la educación recibida y sus necesidades de mayor formación académica en el contexto de “*lifelong learning*” (*Apéndice 186*).

El estudio de empleabilidad 2013 muestra que los tiempos para inserción laboral son más bien breves. Un 30% cuenta con un trabajo al egresar, y un 46% lo hace entre uno y seis meses. Un 94% de los egresados trabaja en un área relacionada a sus estudios, con un sueldo inicial que es tres a cinco veces el sueldo mínimo en el país; y predominan en cargos ejecutivos en empresas de hasta 100 personas (*Apéndice 019*).

Consultas a empleadores. Retroalimentación sobre comportamiento de egresados y de las competencias que ellos exhiben o que están ausentes (*Apéndice 194*). En general se observa una satisfacción con el desempeño de los egresados.

Evaluación de la enseñanza y aprendizaje. La encuesta general de estudiantes muestra consistentemente que existe en general satisfacción con la docencia y la gestión de los programas de pregrado (*Apéndice 195 y Apéndice 018*).

De manera creciente, los equipos de liderazgo de los programas y profesores han identificado los “Nodos Críticos Evaluativos” y “*Capstone Experiences*” y sus resultados (*Apéndice 196*).

Distinciones a estudiantes. Estudiantes han sido recurrentemente distinguidos con premios o reconocimientos (Torneos Nacionales e Internacionales de Debate; Reconocimiento a Mejor Desempeño Académico; Dobles Grados en universidades extranjeras de prestigio; Asignaciones de Becas externas; etc.). En el Comité de Rectoría se ha presentado el tema de establecer un sistema de alumnos talentosos (*Honor System*), considerándose como un eventual plan piloto la iniciativa expuesta por la Facultad de Ecología y Recursos Naturales (no existe tradición de tales sistemas en las universidades chilenas).

Acreditación y autoevaluación de Programas. La UNAB ha tenido un creciente éxito en acreditación de programas de pregrado, lo que implica una evaluación integral de efectividad en enseñanza-aprendizaje; idoneidad de profesores y recursos educacionales; y capacidad de autorregulación. Los procesos de autoevaluación focalizan en la efectividad docente, lo que permite ajustes antes de continuar a la fase de acreditación o certificación externa (*Apéndice 005*).

Exámenes nacionales a egresados. No hay tradición en Chile de exámenes nacionales a egresados. Recientemente se ha estado incursionando en un examen a egresados de programas de Medicina y de Educación. La UNAB participa en ellos, con resultados que están algo bajo el promedio nacional, con tendencia positiva, en Medicina. Y con resultados insatisfactorios en Educación, lo que ha sido universal para el sistema universitario. Sin embargo, cabe señalar que ambos exámenes han sido fuertemente cuestionados tanto respecto de las pautas y contenidos como por los procedimientos aplicados. Así también las estadísticas que resultan pues la presentación de cada egresado a un examen es voluntaria. De cualquier manera, las facultades respectivas han diseñado acciones para paliar esta deficiencia.

14.3 Verificación de aprendizaje en postgrado

Los programas de postgrado se presentan con perfiles de egreso y mallas curriculares, metodologías de enseñanza y sistema de evaluación del aprendizaje o evidencias del logro de los objetivos educacionales esperados (*Apéndice 197*).

La efectividad de aprendizaje en los programas de postgrado (Magíster, Doctorado) se verifica por la vía de asegurar la calidad de: i) la génesis de los programas (cumplimiento de estándares o requisitos básicos (idoneidad y productividad de los profesores; equipamiento; infraestructura; pertinencia del plan de estudios; etc.); ii) Requisitos de admisión de los estudiantes (respaldo previo académico; exámenes o entrevistas; experiencia laboral previa; etc.); iii) Requisitos para que los estudiantes permanezcan en el programa (calificaciones mínimas; tiempo en el programa; proyecto de tesis; etc.); y iv) Requisitos para graduarse (tesis de grado; tesina; seminario; práctica o internado; disertación; diseño de proyectos; etc.) (*Apéndice 158 y Apéndice 198 (Disponible en salas de evidencia)*).

Además, se aplican exámenes comprensivos y pruebas varias; ensayos; investigaciones bibliográficas; y estudios de casos. Sin embargo, la medición más relevante es el desarrollo de una tesis, tesina o trabajo equivalente en que el estudiante demuestre un dominio suficiente de una especialidad. En el caso de los Doctorados, la(s) publicación(es) en revistas indexadas internacionalmente y la elaboración de un proyecto capaz de competir al menos nacionalmente es una señal importante de cumplimiento de los objetivos educacionales del programa. En los programas de postgrado, la competencia en la enseñanza de los profesores es medida por encuestas directas a los estudiantes. En los últimos tres años se ha logrado una evaluación formal en más del 50% de los cursos (*Apéndice 198 (Disponible en salas de evidencia)*).

La UNAB ha avanzado en la acreditación de programas de postgrado, dando preferencia a los Doctorados dada la conexión con la investigación y su relevancia para mantener el reconocimiento del área de investigación en la acreditación institucional local. De los nueve doctorados (dos son recientes), tres están acreditados o re-acreditados exitosamente, y otros están en el proceso previo de autoevaluación. Solamente un programa de Magíster está acreditado a la fecha, otro en proceso de acreditación (y otros cinco en preparación). Recientemente cambiaron los requisitos básicos y criterios de evaluación por parte de la CNA-Chile, lo que ha llevado a revisar todos los programas. La mayoría de los programas de magíster en la UNAB son de carácter profesionalizante, en tanto que los requisitos tienden a asumir un carácter académico (focalizado en el desarrollo de la disciplina o investigación). Cabe señalar que el nivel de acreditación de programas de Magíster en el sistema nacional es bajo, inferior al 25% de la oferta.

Si bien existen unidades centrales de facilitación de los programas de postgrado (Oficina de Programas de Doctorado en la VRID; Oficina Académica de Programas de Postgrado (Magíster) en la VRA), los programas son controlados por los propios profesores vía Comités de Programa, Comités de Autoevaluación, Claustro Académico, Comités de Tesis, y otros organismos internos en las Facultades y Departamentos.

14.4 Conclusión

La UNAB ha diseñado e implementado un sistema de evaluación de la efectividad en la docencia de pregrado, ampliamente documentado, que se alinea con el Modelo Educativo, y aporta al Proceso de Evaluación de la Efectividad Institucional. El sistema cuenta con referentes claros y explícitos tanto cualitativos como cuantitativos para los programas (perfiles de egreso; planes de estudios; *syllabi* que incluyen resultados de aprendizaje esperados y medios de evaluación). Los planes de estudio (*curricula*) son consistentes con la Misión y los objetivos institucionales, y los cursos son coordinados entre sí.

Las pautas y procedimientos de evaluación están regulados por normas oficiales en la institución.

Existen y se aplican mecanismos múltiples e integradores de medición y evaluación del aprendizaje, a través del progreso del estudiante en el plan de estudios (desde la admisión al egreso). Los datos están disponibles y el análisis ocurre en el nivel central y las Facultades, donde se utilizan crecientemente para ajustes de calidad. Como evidencia están las sistemáticas revisiones de perfiles de egreso y de planes de estudio. La evaluación ocurre así tanto en el nivel de cursos como en el nivel de programa y el nivel institucional.

Los resultados del sistema de evaluación de la efectividad educativa demuestran que se está alcanzando o logrando los perfiles de egreso prometidos.

Los programas de postgrado están también sometidos a regulaciones de efectividad, si bien fuera del sistema de evaluación diseñado para el pregrado.

Recomendaciones y sugerencias. Es preciso continuar implementando el programa de socialización del sistema y de capacitación de los profesores y equipos de liderazgo de las Escuelas y de las unidades centrales de apoyo para aplicar los mecanismos evaluativos y utilizarlos en el mejoramiento a nivel de aula.

PARTE III. VISIÓN GLOBAL Y CONCLUSIONES

La UNAB llevó a cabo un autoestudio participativo, que le permitió conocerse mejor y ajustar aspectos importantes del ámbito académico y administrativo, en el marco de los estándares de acreditación de la MSCHE. Un proceso que no estuvo libre de dificultades derivadas del hecho de haber enfrentado simultáneamente la re-acreditación local.

A partir del otorgamiento de la Candidatura (2012) y sus recomendaciones, la UNAB realizó cambios importantes. Cambios que se integraron a otros originados en el proceso de autoestudio (2012 – 2014). Así, la institución:

1. Revisó: la *misión; la planificación institucional; la asignación y control de recursos; los organismos de gobierno de las 2 sedes; ciertos procedimientos administrativos claves; y algunas estructuras organizacionales*. Y el plan institucional se focalizó *solamente en 4 objetivos estratégicos*, relativos a: oferta educacional; investigación; vinculación con el medio; y efectividad de la gestión institucional.
2. Amplió y diversificó la composición de la *Junta Directiva (Board)*; implementó una validación externa de su accionar; y se organizó en comités de trabajo.
3. Se integró al *sistema único nacional de selección y admisión* en pregrado; estableció una unidad y diseñó un plan focalizado en el mejoramiento transversal de la *retención estudiantil*; y formuló una normativa que *regula los conflictos estudiantiles* internos.
4. Amplió la cobertura de *inducción y de capacitación en estrategias de enseñanza* a nuevos instructores; revisó la normativa de asignación de carga académica; extendió la actividad de *investigación*, ya bien establecida en el ámbito de las ciencias, a las áreas de las Humanidades, la Educación, la Ingeniería, las Ciencias Sociales y el Derecho; y reorganizó el área de *vinculación con el medio* y aumentó y consolidó el ámbito de este accionar.
5. Formalizó y difundió un *Modelo Educativo* que orienta: la estructura y carácter de los currículos de pregrado; el perfil de profesores y estudiantes; y las opciones metodológicas de enseñanza. Y amplió la cobertura de revisión de los currículos, fomentándose la innovación.
6. Reestructuró el área de *Educación General*, donde ha enrolado a profesores según un perfil establecido, y empezó a evaluar resultados del logro de las competencias.
7. Avanzó en la implementación de un *proceso de evaluación de la efectividad institucional*, que comprende: la sistematización y fomento de “nodos evaluativos críticos” de *mediciones integrales de aprendizaje* de los alumnos y el logro de competencias, en distintos niveles del currículum; el *seguimiento y análisis del logro del Plan Estratégico Institucional* y de la acreditación institucional; y la *autoevaluación de unidades académicas*, la acreditación de programas e inició la evaluación interna de unidades administrativas.

En una mirada global y conclusiones en el ámbito de la *Efectividad Institucional* puede afirmarse:

1. La Misión y los Objetivos Estratégicos están claramente definidos; resguardan la imagen y carácter de la UNAB; han adquirido importancia creciente en el quehacer institucional; han sido difundidos ampliamente; abordan aspectos que caracterizan la institución y su accionar; están focalizados en la efectividad educativa, el cultivo del conocimiento, el aporte a la comunidad y el aseguramiento de la calidad; *se consideran en la definición de los planes de acción de las unidades*, y los resultados educacionales esperados (*Perfil de Egreso*) de los programas; y orienta la asignación de los recursos en general.

Sin embargo, es necesario lograr una mayor difusión de la Misión y Objetivos, y un mayor fomento de procesos participativos.

2. La toma de decisiones es dinámica. Esta es una variable explicativa en el notable crecimiento (matrícula, oferta educacional, facilidades) y posicionamiento en el escenario universitario privado logrado en 26 años. Así, se ha desarrollado *una metodología de planificación, vinculada al proceso presupuestario, que permite administrar un plan estratégico institucional en horizontes de 5 años; con mecanismos de control de los recursos financieros y gestión de los planes de las unidades*. En estos planes se han integrado resultados de las revisiones y análisis relativos a programas; servicios académicos; personal; efectividad del aprendizaje; y seguimiento de egresados; entre otros elementos. La UNAB cuenta con una sólida situación financiera y de recursos en general; dispone de políticas, criterios y mecanismos para asignar los recursos, y aplica medios para evaluar su utilización; mantiene un plan de desarrollo de la infraestructura y equipamiento, en el cual se integran y compatibilizan los planes de manejo y proyecciones de crecimiento.

Los procesos de acreditación, especialmente el de candidatura hacia la acreditación con la MSCHE, ha sido un aporte a la conformación de una cultura de evaluación interna, planificación y control de los recursos, y mejoramiento continuo.

Corresponde continuar enfatizando el seguimiento y ajuste en el desarrollo de los planes de las unidades; y que las instancias de planificación y mejoramiento convoquen más plenamente a todos los estamentos de la institución; como también el desarrollo de estrategias que apunten al aumento de ingresos, especialmente desde nuevas fuentes.

3. La institución posee un gobierno superior y liderazgo consolidado, estable en el tiempo, y que ha mantenido un norte invariable consistente con la Misión, lo que ha facilitado el notable crecimiento institucional y provisto una sólida situación financiera que provee viabilidad al proyecto educativo. Las estructuras organizacionales son funcionales a los propósitos institucionales; existen normas y procedimientos formales; los sistemas de información y apoyo tecnológico han mejorado en los últimos años; se cuenta con profesionales con la competencia adecuada, y se implementa un sistema de gestión con capacidad para adecuarse a las exigencias de un escenario competitivo y cambiante. Esto incluye al Rector quien mantiene una dedicación exclusiva a la UNAB.

La UNAB cuenta con criterios y normas explícitas que establecen responsabilidades y atribuciones de funcionarios, profesores y estudiantes; y que definen procesos tendientes a resguardar los derechos de estudiantes, profesores y funcionarios, y un clima de convivencia adecuado para la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y las tareas de apoyo a la academia.

La dinámica de crecimiento de la institución y de reacción ante oportunidades y cambios en el entorno ha incidido en ajustes continuos del aparataje administrativo. Algo que no ha permitido disponer siempre de una absoluta coherencia interna en las líneas de dependencia y nomenclatura entre las diversas estructuras.

En este ámbito, es preciso: continuar implementando un plan comunicacional que permita un flujo más efectivo y oportuno de la información entre los distintos sectores de gobierno y gestión, y que reafirme los mecanismos de coordinación entre las unidades pares de las sedes y las de Santiago; reforzar la difusión de las funciones, atribuciones y responsabilidades del accionar de los organismos de gobierno en la comunidad interna; y avanzar hacia una evaluación interna aún más extensa y sistemática de tal forma de conformar una efectiva cultura de rendición de cuenta en todos los niveles.

4. La UNAB difunde cabalmente su oferta educacional y otras actividades a postulantes, profesores, estudiantes y comunidad en general, como también los requisitos de ingreso y la caracterización de programas, los promedios o tendencias de los resultados educacionales y las competencias esperadas de lograr (*perfiles de egreso y currículos*), y las facilidades y medios de enseñanza y aprendizaje disponibles.

En el ámbito de la *Efectividad Educativa* puede afirmarse:

1. La *oferta educacional* de la UNAB está legalmente respaldada en el sistema universitario de Chile; es consistente con la declaración de Misión y propósitos institucionales; está regulada por normas internas conocidas, y es pública y ampliamente difundida; cubre áreas del saber superior universalmente aceptadas; se implementan con la amplitud, duración, metodología y exigencia que son propias de un sistema de educación superior; incluye resultados esperados de aprendizaje, enfocado en competencias específicas y generales (que busca instalar un sello institucional); y se inserta en un sistema de evaluación (*SEED*). La institución cuenta con los recursos adecuados y suficientes para respaldar el funcionamiento de su oferta educacional.

La UNAB, consecuente con su Misión y carácter de institución abierta e inclusiva, imparte una variedad de otras opciones educativas. En todas ellas ha tomado debido resguardo de la calidad, en términos de las credenciales de los docentes, las normativas reguladoras, los servicios a los estudiantes y un nivel homologable a programas equivalentes en otras condiciones o modalidades.

2. Los criterios y procedimientos de admisión están claramente definidos; son ampliamente difundidos; y se encuentran disponibles para los postulantes en publicaciones oficiales, sitios web de la UNAB, eventos de “Casa Abierta”, y en visitas a instituciones de educación secundaria. La incorporación de la UNAB al Proceso de Admisión Único Nacional ha generado mayor transparencia y una mejora notable en los procesos de postulación y matrícula.

Los postulantes y los estudiantes que ingresan conocen los resultados esperados de aprendizaje, por cuanto cada programa educativo posee un *perfil de egreso* que explicita conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que deberá exhibir el estudiante a su egreso; los perfiles están articulados con *mallas curriculares* o planes de estudios que contienen todas las *asignaturas* y *actividades curriculares* que el alumno debe cursar para lograr el perfil de egreso; y las

asignaturas presentan *logros esperados de aprendizaje más específicos y el sistema de evaluación*.

Se ha avanzado en la implementación de medios para detectar eventuales deserciones, y se aplican acciones para aumentar la retención. Constituye un desafío el tema del reconocimiento de aprendizajes previos para iniciar o complementar programas formales; al respecto, la UNAB se adjudicó un proyecto, en ejecución desde 2014, financiado por el MINEDUC, para incursionar en el estudio de este tema.

Es preciso afinar la planificación de matrícula por programa, sede y modalidad, y, en el ámbito de la retención, asegurar la cabal articulación de las distintas iniciativas que ocurren en Facultades (detección y acciones remediales), en el programa de índole más institucional diseñado y en implementación.

3. La institución cuenta con diversos servicios de apoyo, consistentes con los objetivos institucionales, cabalmente informados; que operan en el marco de políticas institucionales y vía estructuras organizacionales especializadas; que son ejecutados por profesionales calificados; y que operan en todas las sedes y apuntan a facilitar la experiencia educativa de los estudiantes en la UNAB. El registro curricular y en general la información sobre el estudiante y su progreso está debidamente resguardada, con respaldo fuera de la institución.

Si bien los servicios están disponibles para todos los estudiantes, es preciso continuar ampliando y asegurando la plena equivalencia de ciertos servicios de apoyo en las sedes y modalidades en que imparten los programas. Los estudiantes tienen medios para hacer ver sus quejas de los servicios; pero el tamaño y complejidad de la institución no permiten siempre una atención oportuna. Dado lo anterior, la UNAB está considerando la posibilidad del establecimiento de una suerte de Defensor del Pueblo Estudiantil (*Ombudsman*).

Los servicios son evaluados mediante consulta a los propios estudiantes y otros usuarios internos. Los resultados se utilizan para ajustes o cambios consecuentes. El caso de SERCA y varios bajo el alero de la Oficina de Asuntos Estudiantiles ilustran este hecho.

4. La UNAB cuenta con una cantidad suficiente de profesores calificados y con las credenciales y experiencia adecuada para llevar a cabo las tareas docentes, de investigación y vinculación con el medio comprometidas en la misión institucional. Se aplican políticas o criterios y mecanismos para la selección, contratación, capacitación, evaluación, jerarquización, perfeccionamiento y desvinculación del cuerpo de profesores; y se resguarda la libertad académica y el derecho de propiedad intelectual. Los currículos de los programas son revisados (perfil de egreso y malla curricular) con la participación directa de los profesores.

Los profesores han incrementado notablemente la productividad científica, en términos de publicaciones indexadas internacionalmente, y colaboran o conducen actividades crecientes de extensión e interacción con la comunidad en general. Participan también de la vida académica, siendo los principales responsables de los procesos de monitoreo y revisión y conducción de los programas educativos. El profesorado cuenta con apoyo institucional para realizar estudios, estadías de investigación, asistir a seminarios en Chile o el extranjero, realizar trabajos de investigación competitivos y de extensión académica.

Es conveniente avanzar muy decididamente hacia una proporción más adecuada entre profesores con alta dedicación contractual y aquellos por jornadas parciales, a fin de respaldar una incursión más rápida en investigación en ciertas áreas; revisar más profundamente la vinculación de la jerarquía académica y el sistema de incentivos, incluyendo la relación con la demanda y valoraciones del mercado; y establecer incentivos para docentes que demuestran resultados exitosos en el logro de aprendizaje de sus estudiantes.

5. El desafío planteado por el estándar 12 de la MSCHE ha sido enfrentado con políticas, estructuras y mecanismos de acción que satisfacen los objetivos e intereses del Modelo Educativo; que son consistentes con la Misión y los objetivos institucionales; y que responden en buena manera a los requerimientos del estándar. Es preciso continuar difundiendo el área de Educación General y su oferta al interior de la comunidad académica.

6. La UNAB ha diseñado e implementado un *Sistema de Evaluación de la Efectividad en la Docencia de Pregrado*, ampliamente documentado, que se alinea con el Modelo Educativo, y aporta al Proceso de Evaluación de la Efectividad Institucional; el sistema cuenta con referentes claros y explícitos para los programas (*perfiles de egreso; planes de estudios; syllabi que incluyen resultados de aprendizaje esperados y medios de evaluación*). Los planes de estudio son consistentes con la misión y los objetivos institucionales, y los cursos son coordinados entre sí. Las pautas y procedimientos de evaluación están regulados por normas oficiales en la institución.

Existen y se aplican mecanismos múltiples e integradores de medición y evaluación del aprendizaje, a través del progreso del estudiante en el plan de estudios. Los datos están disponibles y el análisis ocurre en el nivel central y las Facultades, donde se utilizan crecientemente para ajustes de calidad. La evaluación ocurre así tanto en el nivel de cursos como de programa e institucional. Los resultados están demostrando que se está alcanzando razonablemente los perfiles de egreso prometidos. Los programas de postgrado están también sometidos a regulaciones de efectividad, si bien fuera del sistema de evaluación diseñado para el pregrado.

Es conveniente continuar implementando el programa de socialización del Sistema de Evaluación de la Efectividad Docente, y de capacitación de los profesores y equipos de liderazgo de las Facultades, especialmente las Escuelas, y de las unidades centrales de apoyo para aplicar los mecanismos evaluativos y utilizarlos en el mejoramiento a nivel de aula.

El autoestudio realizado acumuló evidencias de respaldo de los 14 estándares y de áreas especiales del accionar de la UNAB (Investigación; Vinculación con el Medio; Ofertas de Doctorado y Magíster; Sedes o *branches*). El listado de respaldos a los cuales se aluden a lo largo de este texto, se provee en el Inventario de Respaldos (adjunto), señalándose los estándares a los cuales se vinculan.

El autoestudio confirma que la UNAB posee una apropiada estructura de gobierno; su accionar está orientado hacia la consecución de la misión; utiliza los resultados de evaluación o desempeño para apoyar la toma de decisiones; y tiene las condiciones para continuar manteniendo o progresando hacia el pleno cumplimiento de los estándares y políticas de la MSCHE.

Persona a quien dirigirse respecto de este informe:

Moisés Silva, Ph.Ed., M.Ed.
Accreditation Liaison Officer
Vice-President for Quality Assurance
Phone: (56-2) 2770-3240/3239; moisessilva@unab.cl
Santiago de Chile, Octubre de 2014